

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS:

“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A LOS CLIENTES
CON DISCAPACIDAD EN LA EMPRESA PASTELERÍA LORENA DE LA CIUDAD
DE SAN MIGUEL, AÑO 2020”

PRESENTADO POR:

DEL CID BARAHONA, WENDY YAMILETH
HENRÍQUEZ GUEVARA, PEDRO DE JESÚS
VANEGAS SEGOVIA, ERIKA JULISSA

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO 2021

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DOCTOR RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICE RECTOR ACADEMICO

INGENIERO FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO GENERAL

LICENCIADO RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FISCAL GENERAL

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

LICENCIADO CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

DECANO

LICENCIADO OSCAR VILLALOBOS

VICE DECANO

LICENCIADO ISRAEL LÓPEZ MIRANDA

SECRETARIO INTERINO

LICENCIADO JORGE PASTOR FUENTES CABRERA

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACION

MAESTRO ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADUACION

LICENCIADO RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIADO BALMORE ALEXIS RODRÍGUEZ OCHOA

ASESOR METODOLÓGICO

TRIBUNAL EVALUADOR

MAESTRO ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

DOCENTE JURADO ASESOR

LICENCIADA KALLY JISELL ZULETA PAREDES

DOCENTE JURADO CALIFICADOR

MAESTRA LISSETH NOHEMY SALEH DE PERLA

DOCENTE JURADO CALIFICADOR

MARZO 2021

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, por permitirnos alcanzar los objetivos propuestos.

A nuestros familiares, por apoyarnos incondicionalmente y brindarnos ánimos a lo largo de todo nuestro proceso de formación académica.

A nuestros compañeros y amigos, por cada uno de los momentos vividos y compartidos en toda la carrera universitaria.

A nuestro Asesor, Lic. Arnoldo Orlando Sorto Martínez, por guiarnos acertadamente durante todo el proceso de investigación.

A todos los catedráticos del Departamento de Ciencias Económicas, por compartir sus conocimientos durante toda la carrera, por apoyarnos y motivarnos siempre.

A Grupo Lorena, por su colaboración en todo el proceso investigativo.

DEDICATORIAS

Le agradezco primeramente a **Dios Todopoderoso**, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos en que ya no podía más y darme sabiduría para poder superar los obstáculos del diario vivir, por brindarme una vida llena de aprendizaje, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a **mis queridos padres Juana de la Paz del Cid y Oscar Argueta**, por su inmenso apoyo incondicional, por estar ahí siempre en las buenas y en las malas dándome ánimos, demostrándome que con esfuerzo y dedicación todo se puede lograr en la vida si uno se lo propone, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de poder cumplir mis sueños, por ser un excelente ejemplo a seguir.

A mi sobrina Zulema, a mi sobrinita Ashley, por apoyarme y darme ánimos.

A mi bisabuelo Cristino Argueta, que sé que desde el cielo se alegra de que pueda estar cumpliendo mi sueño, **a mi abuela Juanita Argueta** por su apoyo incondicional y darme ánimos y por sus buenos consejos, a mis demás familiares, tíos/as, primos/as que siempre están pendientes de mí, y sé que celebran conmigo este triunfo.

Agradecer también a alguien especial, por ser parte importante en mi vida, por haberme apoyado en las buenas y en las malas, sobre todo por su paciencia, comprensión, motivación y su amor incondicional.

A mis amigos y compañeros de tesis Erika y Pedro, gracias por su amistad, su gran empeño, dedicación y comprensión para poder realizar con éxito este proyecto. También a mis amigos de bachillerato y de la universidad, quienes han sido mi apoyo en los momentos difíciles, los aprecio mucho y los llevo en mi corazón.

Al Padre Rogelio, por apoyar a jóvenes que quieren superarse, gracias por sus consejos y su dedicación en ayudar al más necesitado.

Al licenciado Arnoldo Orlando Sorto Martínez, por su paciencia, comprensión, tiempo y orientación en este proyecto, para poder culminar con éxito nuestra tesis y guiarnos de la mejor manera.

Muchísimas gracias **a cada uno de los docentes**, quienes han sido responsables de mi formación académica a lo largo de la carrera, gracias por compartir su sabiduría, paciencia y dedicación en formar profesionales. En general, a todas las personas que de alguna manera han sido de apoyo incondicional durante mi formación académica.

Wendy Yamileth Del Cid Barahona

A Dios por ser el guía principal en mi camino, quien me sostuvo las tantas veces que hubo pruebas difíciles y me dio la fuerza para mantenerme firme en el cumplimiento de metas y objetivos. Aún se me hace nostálgico recordar los tantos días en los que por diferentes inconvenientes personales no quedaba el tiempo suficiente para estudiar al 100% para un parcial y sabía que Dios me ayudaría,

acudía a él y al final los resultados eran satisfactorios. Dios es muy bueno y lo que siempre le he pedido es que antes de ser un buen profesional me permita convertirme en un verdadero ser humano.

A mis padres; quienes me han apoyado de manera incondicional desde que inicié mi carrera universitaria; recuerdo a mi mamá madrugando a las 3:00 am a preparar desayuno y atol para que pudiera llevarlo y comer en la universidad; mi papá con su esfuerzo a base de la música supo apoyarme económicamente durante el tiempo que lo necesité, Dios fue excelente al ponerme a los mejores padres del mundo, quienes a pesar de no haber tenido la oportunidad de estudiar, tienen la consciencia de que nosotros como sus hijos lo hagamos.

Mis hermanos y amigos, personas que han estado ahí, y en el caso de mis amigos los encontré en el camino, que Dios siempre guía y abre paso en un sendero que en ocasiones se vuelve muy peligroso. Han sido un apoyo fundamental a lo largo de mi carrera universitaria, junto a ellos hemos reído, hemos sido compañeros en las diferentes tareas, nos hemos enojado por diferentes razones e incluso hasta llorábamos juntos.

Personas especiales, siempre han existido personas que han hecho especiales los momentos y que están ahí para hacer mejor nuestro paso por el mundo y más aún con el estrés que se vive en la época de estudiante, me han apoyado y brindado esas palabras que me reconfortaron muchas veces, a Diosito gracias por haber hecho existir a esos seres humanos.

A la Universidad, la Minerva, mi casa de estudios superiores, aunque con muchas deficiencias aprendí a valorar cada recurso con el que contábamos, porque es muy cierto que cuando algo cuesta más, se valora. La UES es así, la base que algo nos cuesta, nos enseñó a darle valor a las cosas y aprender porque era necesario, no sólo para obtener un título.

Catedráticos, fueron muchos a lo largo de la carrera y que con su forma particular de impartir su clase dejan enseñanzas que me marcaron y prepararon para la vida, gracias a la dedicación y a esa humanidad para preparar jóvenes.

Pedro de Jesús Henríquez Guevara

A Dios Todopoderoso, por guiarme en todo el trayecto de mi vida y brindarme la sabiduría y la fortaleza necesaria para no desmayar en los momentos más difíciles de mi carrera.

A mis amados padres, Aracely Segovia de Vanegas y Julio César Vanegas, por cada uno de sus consejos y los valores que inculcaron en mí, por ayudarme a realizar mi sueño, apoyarme en todo momento y darme palabras de ánimo siempre, siendo mi mayor pilar para salir adelante.

A mi querida hermana, Roxana Beatríz, por apoyarme incondicionalmente y creer siempre en mí, motivándome a no darme por vencida y luchar por mis sueños.

A mi amada sobrinita, Aída Nathalia, porque sin ella saberlo, se convirtió en la mayor fuente de inspiración para culminar exitosamente mi carrera.

A mis tíos y tías, por todo el apoyo brindado a lo largo de mi vida, y de manera especial por su ayuda para continuar con mis estudios.

A mis amigos y compañeros de tesis, Wendy del Cid y Pedro Henríquez, por su amistad a lo largo de estos años y permitirme formar parte de este equipo en la realización de este proyecto, por apoyarnos mutuamente y por su entrega y dedicación en esta última aventura como estudiantes.

A mis amistades de la UES, por cada uno de los momentos compartidos dentro de la facultad, por apoyarnos y ayudarnos siempre.

A nuestro asesor, Lic. Arnoldo Orlando Sorto Martínez, por su paciencia y por orientarnos y brindarnos su conocimiento en la realización de esta tesis.

A los catedráticos del Departamento de Ciencias Económicas, por compartir sus conocimientos en nuestra formación profesional, de manera especial a todos aquellos que creyeron en nosotros y nos motivaron a luchar por nuestros sueños.

Erika Julissa Vanegas Segovia

ÍNDICE

Agradecimientos.....	5
Dedicatorias	6
Resumen.....	22
Abstract	23
Introducción.....	24
Capítulo I Planteamiento del Problema	29
1.1 Situación Problemática.....	29
1.2 Antecedentes de la Investigación.....	33
1.3 Formulación del Problema.....	38
1.4 Justificación.....	39
1.5 Delimitación de la Investigación	40
1.5.1 Delimitación Espacial	40
1.5.2 Delimitación Temporal	41
1.6 Objetivos de la Investigación.....	41
1.6.1 Objetivo General	41
1.6.2 Objetivos Específicos.....	41
1.7 Sistema de Hipótesis.....	42
1.7.1 Hipótesis General.....	42
1.7.2 Hipótesis Específicas	42
Capítulo II Marco Referencial.....	43
2.1 Marco Histórico	43
2.1.1 Antecedentes Históricos de las Capacitaciones a Nivel Mundial	43
2.1.2 Antecedentes Históricos de las Capacitaciones en América Latina.....	45
2.1.3 Antecedentes Históricos de las Capacitaciones en El Salvador	47

	12
2.1.4 Evolución de las Personas con Discapacidad a Nivel Mundial	49
2.1.5 Evolución de las Personas con Discapacidad en América Latina	50
2.1.6 Evolución de las Personas con Discapacidad en El Salvador	51
2.1.7 Pastelería y Panadería Lorena.....	53
2.1.7.1 Antecedentes Históricos.....	53
2.1.7.2 Situación Actual.....	58
2.1.7.2.1 Misión.	59
2.1.7.2.2 Visión.....	59
2.1.7.2.3 Marca.....	59
2.2 Marco Teórico	59
2.2.1 Definición de Capacitación.....	59
2.2.1.1 Misión de la Capacitación.	62
2.2.1.2 Importancia de la Capacitación.	63
2.2.1.3 Objetivos de la Capacitación.....	63
2.2.1.4 Beneficios de la Capacitación.	64
2.2.2 Plan de Capacitación	67
2.2.2.1 Definición.	67
2.2.2.2 Importancia.	67
2.2.2.3 Objetivos.	68
2.2.2.4 Beneficios.....	69
2.2.3 Ciclo de la Capacitación.....	70
2.2.4 Etapas de la Capacitación	71
2.2.4.1 Detección de las Necesidades de Capacitación.....	72
2.2.4.1.1 Medios para Detectar las Necesidades de Capacitación.....	74
2.2.4.2 Programación de la Capacitación.....	78

2.2.4.2.1 Planeación de la Capacitación.....	79
2.2.4.2.2 Contenido de las Capacitaciones.	80
2.2.4.2.3 Técnicas de Capacitación.....	82
2.2.4.3 Ejecución de la Capacitación.	85
2.2.4.4 Evaluación de los Resultados de la Capacitación.....	86
2.2.5 Seguimiento	88
2.2.6 Programación y Presupuesto.....	90
2.2.7 Modalidades de Capacitación	91
2.2.7.1 Capacitación Presencial.....	91
2.2.7.2 Capacitación Interna.	92
2.2.7.3 Capacitación Externa.	93
2.2.7.4 Capacitación Virtual.	94
2.2.7.5 Capacitación Mixta.	95
2.2.8 Tipos de Capacitación.....	96
2.2.8.1 Capacitación Inductiva.	96
2.2.8.2 Capacitación Preventiva.....	96
2.2.8.3 Capacitación Correctiva.	97
2.2.8.4 Capacitación para el Desarrollo de Carrera.	97
2.2.9 Desarrollo Gerencial	97
2.2.9.1 Mentoring.	98
2.2.9.2 Coaching.	99
2.2.9.3 Mentoring Inverso.....	99
2.2.10 Discapacidad.....	100
2.2.10.1 Definición.	100
2.2.10.2 Conceptos Asociados.....	101

	14
2.2.10.3 Tipos de Discapacidad.....	104
2.2.11 Barreras y Avances.....	106
2.2.11.1 Persona con Discapacidad.....	106
2.2.11.2 Barreras.....	110
2.2.11.3 Avances Significativos.....	113
2.2.12 Inclusión Social.....	119
2.2.12.1 Las Organizaciones y su Aporte a la Inclusión Social.....	120
2.2.12.1.2 Atención a Clientes con Discapacidad.....	121
2.2.13 Pastelería y Panadería Lorena y la Inclusión en el Siglo XXI	128
2.3 Marco Normativo- Legal	134
2.3.1 Constitución de la República de El Salvador	134
2.3.2 Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.....	135
2.3.3 Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad	139
2.3.4 Decreto Ejecutivo N° 80 con Fecha del 17 de Junio de 2010	142
2.3.4.1 Política Nacional de Atención Integral a las Personas con Discapacidad.....	143
2.3.4.2 Las Personas con Discapacidad Auditiva y su Derecho Lingüístico.	146
Capítulo III Metodología de la Investigación.....	148
3.1 Tipo de Investigación	148
3.1.1 Investigación Exploratoria	148
3.1.2 Investigación Descriptiva	148
3.2 Diseño de la Investigación.....	149
3.2.1 Tipo de Muestreo	149
3.2.2 Población y Muestra.....	150
3.2.2.1 Población.....	150

	15
3.3 Método y Tamaño de la Muestra.....	151
3.3.1 Cálculo de la Muestra para Clientes	151
3.3.2 Cálculo de la Muestra para Colaboradores	153
3.3.3 Proceso de Selección para las Entrevistas	157
3.4 Fuentes para la Obtención de la Información.....	157
3.4.1 Fuentes Primarias	157
3.4.2 Fuentes Secundarias	158
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	158
3.5.1 Técnicas.....	158
3.5.1.1 Entrevista.	158
3.5.1.2 Encuesta.	159
3.5.1.3 Análisis Documental.....	159
3.5.2 Instrumentos	159
3.5.2.1 Guía de Entrevista.....	160
3.5.2.2 Cuestionarios.	160
3.5.3 Procesamiento de la Información.....	161
Capítulo IV Análisis e Interpretación de Resultados.....	162
4.1 Resultados de Encuestas Dirigidas a Clientes Reales y Potenciales de Pastelería y Panadería Lorena.....	162
4.2 Resultados de Encuestas a Colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena	186
4.3 Resultados de Entrevistas Dirigidas a Gerentes y Facilitador.....	211
4.3.1 Entrevista a Gerente de Gestion Humana	211
4.3.2 Entrevista a Gerente de Formación Profesional.....	216
4.3.3 Entrevista a Facilitador.....	221
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones.....	228

5.1 Conclusiones.....	228
5.1.1 Conclusiones de Encuestas a Clientes de Pastelería y Panadería Lorena	228
5.1.2 Conclusiones de Encuestas a Colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena.....	230
5.1.3 Conclusiones de Entrevistas a Gerentes y Facilitador de Grupo Lorena	232
5.2 Recomendaciones.....	234
5.2.1 Recomendaciones de Encuestas a Clientes de Pastelería y Panadería Lorena.....	234
5.2.2 Recomendaciones de Encuestas a Colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena	236
5.2.3 Recomendaciones de Entrevistas a Gerentes y Facilitador de Grupo Lorena.....	238
Capítulo VI Propuesta	240
Presupuesto de Gastos para el Desarrollo de la Investigación	306
Cronograma de Actividades	307
Referencias	308
Anexos	312
Anexo No. 1 Cuestionario Dirigido a Clientes con Discapacidad de Pastelería y Panadería Lorena.....	313
Anexo No. 2 Cuestionario Dirigido a Colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena	321
Anexo No. 3 Guía de Entrevista	328
Anexo No. 4 Operacionalización de Hipótesis.....	333
Anexo No. 5 Ubicación del Centro de Formación Profesional de Grupo Lorena.	336

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro No. 1 Tipos de Educación.....	61
Cuadro No. 2 Áreas de Competencia Laboral	72
Cuadro No. 3 Niveles de Análisis	74
Cuadro No. 4 Medios para detectar necesidades de capacitación	74
Cuadro No. 5 Formas de cambio de conducta	81
Cuadro No. 6 Técnicas de Capacitación	83
Cuadro No. 7 Factores de los que depende la ejecución de la capacitación	85
Cuadro No. 8 Resultados de la Capacitación	87
Cuadro No. 9 Conceptos Asociados.....	102
Cuadro No. 10 Problemas del Funcionamiento Humano.....	103
Cuadro No. 11 Tipos de Discapacidad	105
Cuadro No. 12 Barreras Arquitectónicas	112
Cuadro No. 13 Población objeto de estudio	150
Cuadro No. 14 Personas con Discapacidad en el Municipio de San Miguel	151
Cuadro No. 15 Colaboradores por Sucursal de Pastelería y Panadería Lorena .	153
Cuadro No. 16 Distribución de la muestra de colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena.....	156
Figura No. 1 Ciclo de la Capacitación	71
Figura No. 2 Etapas de la Capacitación	71
Figura No. 3 Aspectos a considerar en la detección de necesidades	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Sexo de clientes encuestados.....	162
Tabla No. 2 Edad de clientes encuestados	162
Tabla No. 3 Visitas a Pastelería y Panadería Lorena	163
Tabla No. 4 Frecuencia de visitas a Pastelería y Panadería Lorena	164
Tabla No. 5 Razón de visitas a Pastelería y Panadería Lorena	165
Tabla No. 6 Acceso y estructuras adecuadas	166
Tabla No. 7 Atención al cliente adecuada	167
Tabla No. 8 Inconvenientes en la atención a clientes con discapacidad	168
Tabla No. 9 Tiempo de demora en atención.....	169
Tabla No. 10 Resolución de necesidades	170
Tabla No. 11 Actitud en la atención a clientes con discapacidad	171
Tabla No. 12 Percepción hacia colaboradores capacitados.....	172
Tabla No. 13 Obstáculos en la atención a clientes con discapacidad	173
Tabla No. 14 Aspectos a mejorar	174
Tabla No. 15 Recomendación de Pastelería y Panadería Lorena.....	175
Tabla No. 16 Inconvenientes con otros clientes	176
Tabla No. 17 Inconvenientes en la atención a clientes con discapacidad	177
Tabla No. 18 Identificación de barreras.....	178
Tabla No. 19 Barreras físicas	179
Tabla No. 20 Comparación con la competencia	180
Tabla No. 21 Inclusión social en Pastelería y Panadería Lorena	181
Tabla No. 22 Existencia de servicios específicos	182
Tabla No. 23 Servicios específicos.....	183
Tabla No. 24 Satisfacción de necesidades de compra ante el Covid-19.....	184

Tabla No. 25 Maneras de adquirir productos.....	185
Tabla No. 26 Sexo de colaboradores encuestados	186
Tabla No. 28 Tiempo de laborar	187
Tabla No. 29 Enfoque de Pastelería y Panadería Lorena	188
Tabla No. 30 Capacitación inicial	189
Tabla No. 31 Importancia de capacitar	190
Tabla No. 32 Capacitaciones constantes	191
Tabla No. 33 Frecuencia de las capacitaciones	192
Tabla No. 34 Capacitaciones eficaces	193
Tabla No. 35 Capacitaciones interesantes y necesarias	194
Tabla No. 36 Capacitaciones sobre atención a clientes con discapacidad	195
Tabla No. 37 Colaboradores capacitados.....	196
Tabla No. 38 Frecuencia de atención a clientes con discapacidad	197
Tabla No. 39 Atención a clientes con discapacidad por sucursal	198
Tabla No. 40 Tipo de discapacidad más frecuente.....	199
Tabla No. 41 Actitud al atender clientes con discapacidad.....	200
Tabla No. 42 Reacción al atender clientes con discapacidad.....	201
Tabla No. 43 Obstáculos al atender personas con discapacidad	202
Tabla No. 44 Interés en participar de capacitación.....	203
Tabla No. 45 Ventaja sobre la competencia	205
Tabla No. 46 Inclusión social empresarial	207
Tabla No. 47 Implementación de inclusión social empresarial	208
Tabla No. 48 Ventas ante Covid-19.....	209
Tabla No. 49 Maneras de vender ante Covid-19	210

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica No. 1 Visitas a Pastelería y Panadería Lorena	163
Gráfica No. 2 Frecuencia de visitas a Pastelería y Panadería Lorena	164
Gráfica No. 3 Razón de visitas a Pastelería y Panadería Lorena.....	165
Gráfica No. 4 Acceso y estructuras adecuadas.....	166
Gráfica No. 5 Atención al cliente adecuada.....	167
Gráfica No. 6 Inconvenientes en la atención a clientes con discapacidad	168
Gráfica No. 7 Tiempo de demora en atención	169
Gráfica No. 8 Resolución de necesidades.....	170
Gráfica No. 9 Actitud en la atención a clientes con discapacidad.....	171
Gráfica No. 10 Percepción hacia colaboradores capacitados	172
Gráfica No. 11 Obstáculos en la atención a clientes con discapacidad.....	173
Gráfica No. 12 Aspectos a mejorar.....	174
Gráfica No. 13 Recomendación de Pastelería y Panadería Lorena	175
Gráfica No. 14 Inconvenientes con otros clientes.....	176
Gráfica No. 15 Inconvenientes en la atención a clientes con discapacidad	177
Gráfica No. 16 Identificación de barreras	178
Gráfica No. 17 Barreras físicas.....	179
Gráfica No. 18 Comparación con la competencia	180
Gráfica No. 19 Inclusión social en Pastelería y Panadería Lorena.....	181
Gráfica No. 20 Existencia de servicios específicos	182
Gráfica No. 21 Servicios específicos	183
Gráfica No. 22 Satisfacción de necesidades de compra ante el Covid-19	184
Gráfica No. 23 Maneras de adquirir productos.....	185
Gráfica No. 24 Tiempo de laborar	187

Gráfica No. 25 Enfoque de Pastelería y Panadería Lorena.....	188
Gráfica No. 26 Capacitación inicial.....	189
Gráfica No. 27 Importancia de capacitar	190
Gráfica No. 28 Capacitaciones constantes.....	191
Gráfica No. 29 Frecuencia de las capacitaciones.....	192
Gráfica No. 30 Capacitaciones eficaces	193
Gráfica No. 31 Capacitaciones interesantes y necesarias	194
Gráfica No. 32 Capacitaciones sobre atención a clientes con discapacidad.....	195
Gráfica No. 33 Colaboradores capacitados.....	196
Gráfica No. 34 Frecuencia de atención a clientes con discapacidad.....	197
Gráfica No. 35 Tipo de discapacidad más frecuente	199
Gráfica No. 36 Actitud al atender clientes con discapacidad.....	200
Gráfica No. 37 Reacción al atender clientes con discapacidad	201
Gráfica No. 38 Obstáculos al atender personas con discapacidad	202
Gráfica No. 39 Interés en participar de capacitación	203
Gráfica No. 40 Ventaja sobre la competencia	205
Gráfica No. 41 Inclusión social empresarial.....	207
Gráfica No. 42 Implementación de inclusión social empresarial.....	208
Gráfica No. 43 Ventas ante Covid-19.....	209
Gráfica No. 44 Maneras de vender ante Covid-19	210

RESUMEN

La presente investigación, consiste en un plan de capacitación para mejorar la atención a los clientes con discapacidad en la empresa Pastelería Lorena, empresa que se encuentra situada en la ciudad de San Miguel con el propósito de proporcionarles las herramientas que impulsen la eficiencia y eficacia organizacional, buscando el crecimiento integral de los colaboradores, así como también el desarrollo y expansión de aptitudes y habilidades, que permitan hacer conciencia social dentro y fuera de la empresa; todo esto con una visión a largo plazo. El objetivo primordial de este trabajo es que los colaboradores desarrollen habilidades que permitan eliminar las barreras que impiden brindar una atención de calidad a los clientes con discapacidad que visitan las diferentes sucursales de dicha empresa, además de contribuir a la creación de una sociedad más justa, promoviendo el enfoque de inclusión social, para poder conocer la problemática a estudiar se hizo uso de técnicas de investigación para recolectar información como entrevistas y cuestionarios, que fueron aplicados a los colaboradores involucrados, la gerencia y jefa de gestión humana; la información obtenida permitió focalizar que sucursales atendían frecuentemente clientes con discapacidad y así establecer datos numéricos para poder desarrollar el plan de acuerdo a esos datos, se ha estimado un costo de \$6,658.50 por el plan de capacitación. El departamento de gestión humana de Grupo Lorena es quien dará seguimiento y desarrollo; y quien pondrá en marcha la ejecución del plan de capacitación.

Palabras clave: plan de capacitación, discapacidad, inclusión social.

ABSTRACT

This research consists of a training plan to improve customer service in the company Pastelería Lorena, a company that is located in the city of San Miguel with the purpose of providing them with the tools that promote organizational efficiency seeking comprehensive growth. of the collaborators as well as the development and expansion of aptitudes and abilities that allow to raise social awareness inside and outside the company, all this with a long-term vision. The primary objective of this work is that the collaborators develop skills that allow eliminating the Barriers that prevent providing quality care to clients with disabilities who visit the different branches of said company, in addition to contributing to the creation of a more just society, promoting the approach of social inclusion in order to know the problem to be studied research techniques to collect information such as interviews and questionnaires that were applied to the collaborators involved, the management and the head of human management; The information obtained allowed us to focus on which branches frequently attend clients with disabilities and thus establish numerical data to be able to develop the plan according to these data, an estimated cost of \$ 6,658.50 for the training plan. Grupo Lorena's human management department is the one who will monitor and develop; and who will start the execution of the training plan.

Key word: training plan, disability, social inclusion.

INTRODUCCIÓN

Toda organización exitosa tiene como base sólida su capital humano, por ello las organizaciones se esmeran en la selección del mismo. Las organizaciones que están realmente comprometidas con la calidad tienden a invertir en la capacitación de sus colaboradores, pues no sólo reconocen, sino que, dan por hecho que tales inversiones agregan valor a las capacidades humanas con que cuentan.

Obtener a los candidatos apropiados para los puestos requeridos no es una tarea fácil, y una vez que se cuenta con los colaboradores que formarán parte del equipo de trabajo es necesario continuar con su desarrollo y estabilidad profesional dentro de la organización. En la actualidad, la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional; por ello, las organizaciones deben encontrar mecanismos que den a sus colaboradores los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para lograr un desempeño óptimo durante toda la estadía del colaborador dentro de la organización.

Las capacitaciones se tornan más necesarias cuando los mercados varían o se presentan nuevos segmentos de mercado a los cuales se les debe satisfacer sus necesidades, es ahí cuando se debe estar a la vanguardia para lograr las metas corporativas como las antes mencionadas; es por ello que se debe contar con colaboradores capacitados que hagan frente a las nuevas demandas, tal es el caso de brindar atención de calidad a los clientes con discapacidad.

Lo antes mencionado favorecería enormemente a Pastelería y Panadería Lorena, puesto que obtendría beneficios económicos y sociales, es por ello que se presenta el trabajo de grado denominado “Plan de Capacitación para Mejorar la Atención a los Clientes con Discapacidad en la Empresa Pastelería y Panadería Lorena de la Ciudad de San Miguel, Año 2020”, el cual busca generar las destrezas necesarias en los colaboradores de la empresa para que puedan satisfacer la atención demandada por los clientes con discapacidad que actualmente visitan las salas de venta.

En el capítulo 1 se aborda el planteamiento del problema, enmarcando la situación problemática que es el punto clave para el desarrollo de la investigación, se hace un esbozo sobre los antecedentes del problema con el objetivo de sentar las bases sobre la necesidad de buscar alternativas de solución, se formula el problema; posteriormente se realiza la justificación donde se indica la importancia, relevancia y necesidad de abordar el tema, se hace una delimitación para definir parámetros como espacio y tiempo. Al final se establecen los objetivos y las hipótesis que marcarán el desarrollo del trabajo.

El capítulo 2 corresponde al marco referencial, donde se desarrollan puntos importantes como el marco histórico, el cuál va de lo general a lo específico, es decir se habla de la historia a nivel mundial, latinoamericano, nacional y al final se llega hasta la empresa en estudio, eso con respecto a las capacitaciones y a las personas con discapacidad. Se elabora el marco teórico sobre las capacitaciones, sus etapas, el ciclo de las mismas y los tipos que la conforman.

Se abordan puntos claves en la investigación como la discapacidad y su evolución en el tiempo para luego marcar temas como la inclusión en las empresas y los avances que conllevan a mejorar la atención de los clientes con discapacidad a nivel general y en Pastelería y Panadería Lorena. Además de lo anterior se aborda el marco normativo-legal donde se desglosa una serie de leyes que con la evolución del tiempo se han creado para mejorar la calidad de vida de las personas que poseen una discapacidad.

El capítulo 3 contiene la metodología de la investigación, especificando el tipo al que pertenece, su diseño, método y tamaño de la muestra, fuentes para la obtención de la información, técnicas e instrumentos de recolección de datos. Cada uno de los puntos abordados en este capítulo son necesarios para definir el marco sobre el que se guiará la investigación para poder obtener toda la información base que permita sustentar el desarrollo y finalidad del trabajo de grado.

En el capítulo número 4 se abordan los análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el proceso de recolección de información, el cual se llevó a cabo mediante una serie de interrogantes que fueron contestadas tanto por clientes de Pastelería y Panadería Lorena, colaboradores de cada una de las sucursales con ubicación en la ciudad de San Miguel; también contiene el análisis e interpretación a las respuestas obtenidas en las entrevistas que se realizaron a la gerente de Gestión Humana, gerente de Formación Profesional y al facilitador de Grupo Lorena.

El capítulo 5 se compone de las conclusiones y recomendaciones, es decir en este apartado del trabajo de grado se deja constancia de la parte medular a la que se llegó luego de analizar e interpretar los resultados y se deja en base a los 3 grupos principales que conformaron la recolección de información; conclusiones de encuestas dirigidas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena, conclusiones de las encuestas dirigida a los colaboradores y las conclusiones sobre las entrevistas. Este apartado sirve para resumir los partes importantes a las que se llegó luego de las respuestas que se obtuvieron. Al finalizar el capítulo se hacen recomendaciones en base a las respuestas, análisis, interpretaciones y conclusiones de cada grupo (clientes, colaboradores, gerentes y facilitador).

El trabajo de grado denominado “Plan de Capacitación para Mejorar la Atención a los Clientes con Discapacidad en la Empresa Pastelería y Panadería Lorena de la Ciudad de San Miguel, Año 2020” culmina en el capítulo 6, en el que se elaboró el plan de capacitación, convirtiéndose en el punto principal y el resultado de todo el trabajo realizado a través del desarrollo de la investigación. Este apartado consta de cada uno de los pasos a seguir para poder capacitar a los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena y que estos puedan con facilidad atender clientes con discapacidad y mejorar la experiencia de compra en las sucursales, con el objetivo de fidelizar a este segmento de personas y por ende aumentar ventas y generar la confianza que la empresa posee una visión apegada a la inclusión.

Se presenta el presupuesto para el desarrollo de la investigación incluyendo la inversión realizada por cada miembro del equipo que confirma el trabajo de

grado, detallando cada uno de los materiales y recursos de apoyo que contribuyen al desarrollo de la investigación; se determina el cronograma de actividades, en donde se muestra el desarrollo de la investigación en el tiempo, poniendo de manifiesto la delimitación temporal en la que se indicó la fecha inicio y final de la investigación; con la diferencia que en este apartado se deja claro el tiempo que llevará desarrollar cada capítulo que compone la investigación. Al final del informe se presenta la bibliografía de dónde se obtuvo gran parte de la información que sirvió para el desarrollo de la investigación, así como también se incluyen los anexos que conforman los fundamentos de la investigación y los medios para la recolección de información.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En El Salvador se ha hecho más evidente la independencia de las personas discapacitadas en la realización de sus actividades, indistintamente la discapacidad que presenten; hoy en día es muy común ver a personas sordas realizar actividades para las cuales antes necesitaban de un tercero para llevarlas a cabo. Son estos los que más independencia han demostrado en los últimos años, al igual que los que presentan discapacidad física, pero que usan muletas para trasladarse de un lugar a otro; ya que las personas con discapacidad visual generalmente se hacen acompañar de otra persona para efectuar sus actividades, caso similar sucede con las personas con discapacidad física que necesitan de una silla de ruedas para movilizarse y de otra persona que las asista.

Según los informes emitidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la población mundial con discapacidad ha ido aumentando a medida que se incrementan a su vez los habitantes en el mundo, los avances de la medicina y el proceso de envejecimiento; ya que para el año 2017 el 15% de la población mundial (entre 110 y 190 millones de personas) padecía algún tipo de discapacidad (Organización Mundial de la Salud, 2017); mientras que para el año 2019 alrededor del 10% de la población mundial, o sea 650 millones de personas, vive con una discapacidad, constituyen la mayor minoría del mundo (Organización Mundial de la Salud, 2019).

Dicho informe también revela que tan solo 45 países cuentan con leyes contra la discriminación y otro tipo de leyes específicas respecto a ello; lo cual deja de manifiesto como las personas con discapacidad deben enfrentarse no solo a salir adelante a pesar de su discapacidad, sino también a luchar contra todo tipo de discriminación de la que son objeto; es por ello que con el pasar del tiempo se han creado leyes que benefician a estos grupos y que promueven la inclusión de estos en la sociedad sin ningún tipo de discriminación por su condición.

En América Latina viven aproximadamente 85 millones de personas con discapacidad, según datos del Programa Regional de Rehabilitación de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), pero solo el 2% encuentran respuestas a sus necesidades (Amate & Vásquez, 2006); dejando en evidencia que aún hace falta un cuantioso trabajo por realizar en este ámbito; especialmente en lo referente a salud, educación, fuentes de empleo, transporte público y la adecuación de espacios apropiados para estas personas.

En nuestro país se llevó a cabo en el año 2015 el Análisis y Caracterización de las Personas con Discapacidad a partir de la Encuesta Nacional, a través de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), dicha encuesta reveló que el 6.4% de la población salvadoreña tiene algún tipo de discapacidad, equivalente a 463,075 personas, incluye niñez de más de dos años de edad, adolescencia y mayores de 18 años (CONAIPD, DIGESTYC y UNICEF, 2018); algo que no se consideró en el censo del 2007, en donde solo se tomaban en cuenta a las personas mayores de 18 años. La encuesta del año 2015 es la más reciente que se ha realizado, pero en el año 2019 surgió una propuesta por parte

del Consejo Nacional de Atención Integral a la Persona con Discapacidad (CONAIPD), para realizar una encuesta más actualizada en el año 2020.

CONAIPD es una de las instituciones en el país que trabaja en pro de las personas discapacitadas, considerándose el ente rector de los derechos de las personas con discapacidad; luchan porque se cumplan los derechos que dichas personas poseen y promueven entre la sociedad en general la inclusión de estas; a su vez que llevan a cabo actividades junto con otras instituciones para dar a conocer los avances y desafíos que enfrentan las personas discapacitadas en nuestro país.

En el año 2014 se obtuvo un logro importante para las personas discapacitadas, ya que fue aprobada la Política Nacional de Atención Integral a las Personas Discapacitadas y su Plan de Acción, y fue lanzada públicamente por el Presidente de la República, Salvador Sánchez Cerén, en mayo de 2017; cuyo reto es impulsar un marco más amplio de acciones enfocadas a disminuir la brecha de desigualdad que aún persisten en el goce de derechos de personas con discapacidad en igualdad de condiciones para toda la población.

Sin embargo, aún existe trabajo que realizar para erradicar las barreras que siguen presentándose para las personas discapacitadas; lastimosamente, El Salvador actualmente no es un lugar muy accesible para la participación plena, justa y equitativa de las personas con discapacidad en la sociedad, esto se demuestra en el día a día de dichas personas, las cuales enfrentan diversas dificultades para trasladarse de un lado a otro, poder comunicarse con otras personas, oportunidades de educación, opciones de empleo dignas, entre otras.

Esto se convierte en un reto para el Gobierno, a través de todas las entidades gubernamentales, para continuar con los esfuerzos de erradicar la desigualdad social, discriminación y exclusión en la que viven las personas discapacitadas; promoviendo la Política Nacional de Atención Integral a las Personas Discapacitadas y dando a conocer los derechos de dichas personas. Pero la empresa privada también debe sumarse a esta iniciativa, cumpliendo lo que las diferentes normativas dictan, a fin de incluir en sus planillas laborales a las personas discapacitadas.

De igual manera, debe existir un apoyo de las empresas privadas con sus clientes discapacitados, por ejemplo, adecuando los establecimientos para atender a las personas con discapacidad física y/o discapacidad visual, contando con colaboradores que manejen la lengua de señas para brindar atención personalizada a los discapacitados auditivos, disponiendo de guías con el Método Braille para personas con discapacidad visual o baja visión, etc. Pero el eliminar las barreras no es tarea exclusiva del Gobierno, sino un trabajo conjunto entre estos, empresa privada y sociedad en general.

En el departamento de San Miguel, en los últimos años, ha sido muy notorio el incremento de personas con discapacidad auditiva que se han vuelto muy independientes para realizar sus actividades, como la realización de sus compras o uso de diferentes servicios, pero aún existe la dificultad de poder comunicarse con las demás personas, llegando incluso a escribir en sus celulares o en un papel que es lo que desean, volviendo más difícil la labor de atención al cliente, y es algo que se ha notado en la Pastelería y Panadería Lorena, en donde se reúnen

grupos de personas sordas a consumir sus productos; pero a los colaboradores de la empresa se les vuelve dificultoso entender a este grupo de personas.

Lo anterior tiende a generar incluso cierta incomodidad entre los demás consumidores, puesto que los colaboradores de atención al cliente deben disponer de más tiempo para atender a las personas sordomudas que los visitan, de ahí que se considera importante llevar a cabo un plan de capacitación, para que en cada sucursal de la Pastelería y Panadería Lorena existan colaboradores que manejen términos básicos de lengua de señas en cuanto a la atención al cliente, a fin de brindar una atención más personalizada a este segmento de la población; dicho plan también abarcaría los procedimientos que se deben llevar a cabo en cuanto a la atención de personas con discapacidad visual y discapacidad física; a fin de volverla una empresa inclusiva.

1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A lo largo de la historia, tanto en El Salvador como a nivel mundial se han desarrollado muchas investigaciones que, en la mayoría de los casos son para poder optar a un determinado grado académico, es decir tesis o trabajos de graduación en los que se aborda la realidad en la que se encuentra la población con discapacidad y lo urgente que se vuelve la regulación de leyes y creación de políticas que permitan el desarrollo adecuado de este segmento de la sociedad.

Por ejemplo en el año 2018, en la Universidad Arturo Prat de Chile se planteó la propuesta de un “Programa de Capacitación Atención de Calidad para Personas con Discapacidad, enfocado en Funcionarios del Estado” (Córtez

González, 2018); dicho informe fue presentado como Ponencia representante de Cielo Laboral, en el II Encuentro Latinoamericano de Jóvenes Juristas 2018, realizado en Montevideo, Uruguay, los días 25 y 26 de mayo de 2018; siendo pionera en destacar que las personas con discapacidad necesitan que se les brinde una atención de calidad.

Dicho informe parte del hecho que, debe existir cumplimiento a la Ley No. 20.422, donde se establece el derecho a la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad, con el fin de obtener su plena inclusión en distintos ámbitos, asegurando el disfrute de sus derechos y eliminando cualquier forma de discriminación fundada en la discapacidad. Se plantea que debe existir un protocolo de atención, donde se especifiquen los tramites más recurrentes de las personas con discapacidad en los distintos organismos del Estado chileno; posteriormente se traduce dicho protocolo a Lengua de Señas y Braille, para facilitar que las personas con discapacidad realicen sus trámites.

Otro estudio a nivel de tesis es el denominado de la siguiente manera: “Atención al cliente con discapacidad en la Universidad de Azuay” (Sánchez Rodas , 2016) la cual se llevó a cabo en el año 2016. La investigación antes mencionada abordó de primera mano sobre los aspectos que se pudieran mejorar en la atención al cliente con discapacidad en la Universidad de Azuay, Ecuador. Además, la investigadora planteó que para mejorar la atención debe existir infraestructura adecuada, por lo que su enfoque fue mayormente en eliminar barreras de infraestructura.

En el año 2019 se crea la tesis en la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, sede central, denominada de la siguiente manera “Plan de Capacitación en atención al cliente para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo, Departamento de La Libertad” (Corado Santamaría, García Lemus, & Sánchez García, 2019), si bien esta investigación trataba sobre la atención al cliente en general, es de destacar que una de las conclusiones a las que los investigadores llegaron fue que en dicha alcaldía no se atendía a los usuarios por orden de llegada, ni se le daba prioridad en la atención a las mujeres embarazadas, personas con discapacidad y de la tercera edad.

A partir de dicha conclusión se recomendó que se invirtiera en un marcador de turno electrónico para que cada usuario, al llegar a la alcaldía, tome un número y así llevar un control de orden de llegada y dar prioridad por medio de una fila a mujeres embarazadas, personas con discapacidad y de tercera edad. Lo anterior pone de manifiesto la necesidad de que las personas con discapacidad deben tener prioridad en cuanto a la atención que reciban, independientemente sea en una institución gubernamental o en la empresa privada, al igual que las personas de la tercera edad y mujeres embarazadas.

Hasta el momento se ha mencionado tres de las investigaciones que se han llevado a cabo en Universidades de Chile y Ecuador y la Universidad de El Salvador y que las mismas han marcado la pauta para incursionar en la parte de la inclusión en Suramérica y en nuestro país y que actualmente es muy visible la necesidad que existe en materia de inclusión social, que pueda garantizar que las

personas con discapacidad puedan hacer uso de servicios públicos y privados de manera libre e independiente. Cabe mencionar que las personas con discapacidad han sido objeto de estudios en el ámbito de la educación y el ámbito jurídico, mas no así en el ámbito económico, lo cual pone de manifiesto la importancia de esta investigación.

A nivel jurídico actualmente existen muchas leyes que han tratado el tema de la inclusión en las empresas para personas con discapacidad y normas que obligan a que sean contratados como cualquier otra persona sin enfocarse en su limitante física, ahora bien; en el sector privado son muy pocas las empresas en las que han incluido en sus planillas a estas personas y se habla de empresas grandes no solo micro o pequeñas, empresas donde se considera que el ser humano puede desarrollar bien o no las actividades dependiendo de su condición física.

Sin embargo, la inclusión en las empresas no se limita al hecho de contratar a personas con discapacidad, para que la inclusión sea completa, debe existir una atención completa e integral hacia este segmento de la población, lo cual a su vez puede ser un generador de beneficios económicos y sociales para la empresa que la implemente, para ello, debe poseer colaboradores totalmente capacitados en brindar atención de calidad a las personas con discapacidad.

La creación de leyes y políticas, si bien se han hecho con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad y que tengan acceso a cualquier oportunidad como toda la población salvadoreña, en gran medida se han quedado solo como una teoría, es cierto que a nivel de escritos se puede ver lo

que se busca y motiva a quienes luchan por la igualdad pero a la hora de ver el impacto que se ha generado a manera de implementación es muy poco.

Las investigaciones desarrolladas buscan generar conciencia sobre la inclusión de las personas con discapacidad, tema que en pleno siglo XXI debería tener prioridad por las grandes empresas e instituciones encargadas del crecimiento social del país y aquellas que defienden los derechos humanos y buscan garantizar el cumplimiento de cada uno de ellos, a través de aplicaciones justas que incluyan a todos los sectores sin excepción.

El tejido social salvadoreño a lo largo de los años ha sufrido una serie de situaciones que lo han llevado a buscar la manera de generar condiciones que permitan el crecimiento individual, lo que ha ocasionado que muchos sectores se queden desprotegidos y aislados de la mayoría de las oportunidades a las que hay acceso, el sector que corresponde a las personas con discapacidad es uno de los principales que se ha quedado fuera de poder hacer uso pleno de los derechos que como seres humanos les corresponden, en vista de esto grupos sociales que buscan velar por ellos, se han organizado y tratan de dar pasos a diario para que se trabaje en leyes que defiendan a la población en mención.

Para garantizar que cada ser humano con discapacidad tenga acceso a las mismas oportunidades que la mayor parte de la población, es necesario un trabajo en conjunto, a nivel económico y social; a pesar de lo que se ha trabajado en la actualidad, aún falta mucho por hacer, pues todavía existen violaciones a los derechos, discriminación y abusos en contra de este segmento social por parte de la sociedad y de las empresas.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Un plan de capacitación mejoraría la atención a los clientes con discapacidad de Pastelería y Panadería Lorena de la ciudad de San Miguel?
- ¿Qué tipo de discapacidad se presenta con mayor frecuencia en los clientes con esta condición que visitan las diferentes sucursales de Pastelería y Panadería Lorena?
- ¿En cuales sucursales de Pastelería y Panadería Lorena es prioritario implementar un plan de capacitación que mejore la atención a los clientes con discapacidad?
- ¿Cuáles serían los métodos e instrumentos necesarios para llevar a cabo la capacitación a los colaboradores de atención al cliente de Pastelería y Panadería Lorena?

Una vez planteadas todas estas consideraciones de la perspectiva del problema y de los principales elementos que lo constituyen, partimos del hecho de que un Plan de Capacitación para mejorar la atención a clientes con discapacidad en la empresa Pastelería y Panadería Lorena puede servir como herramienta para brindar atención especializada a este segmento de mercado; por lo que todas estas preguntas nos llevan a formularnos la siguiente interrogante:

¿En qué medida un Plan de Capacitación mejoraría la atención a los clientes con discapacidad en la empresa Pastelería y Panadería Lorena en la ciudad de San Miguel, año 2020?

1.4 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es de suma importancia, ya que permitirá mejorar las habilidades y destrezas de los colaboradores en la atención que les brindan a clientes con discapacidad; permitiendo hacer que el cliente se sienta cómodo y que la comunicación sea eficaz entre el colaborador y el cliente. Actualmente en El Salvador se han creado políticas que favorecen la inclusión de las personas con discapacidad. Sin embargo, existen sectores como las empresas de servicios que requieren a más de infraestructura adecuada, una atención cordial y apropiada que facilite la comunicación y la satisfacción de las necesidades de esta población. Es pertinente realizar esta investigación, para poder conocer cuáles son los aspectos que se pudieran mejorar en la atención al cliente en la Pastelería y Panadería Lorena.

La investigación busca beneficiar de manera directa a clientes que presenten discapacidades físicas, discapacidades visuales, discapacidades mentales, discapacidades intelectuales y discapacidades auditivas y del habla, enfatizando principalmente en las últimas dos discapacidades debido a que son personas más independientes, que no necesitan de otra persona y que utilizan formas de comunicación diferentes a las utilizadas de forma general.

Las personas con discapacidad física se pueden movilizar y puede hablar y oír y ser entendido, en el caso de una persona con discapacidad visual se hace acompañar de otra persona y puede comunicarse, favorecer la atención de los clientes con discapacidades y que la empresa de solución a esta parte de la población incrementando la demanda de sus productos y servicios, brindando una

atención personal que a la vez supla la demanda que ha sido generada por este segmento de la población.

El impacto de dicha investigación trae a futuro beneficios positivos para diferentes sectores de la población en primer lugar para las personas con discapacidad ya que como empresa privada le estaría brindando un mejor servicio de atención personalizada, identificando al cliente con la empresa que busca satisfacer y cubrir las necesidades de los clientes, en segundo para la empresa que en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su rama y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito, reflejado en el incremento de las ventas ya que este sector será atendido.

En tercer lugar, para nosotros como grupo también trae beneficios debido a que se nos ampliarán los conocimientos en cuanto al tema de investigación, y por último la sociedad en general, debido a que se generará sensibilidad debido a la buena atención personalizada que se le pretende brindar a los clientes con discapacidad, motivando al desarrollo de una sociedad más solidaria y justa.

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Delimitación Espacial

La investigación se llevará a cabo en las once sucursales con las cuales cuenta Pastelería y Panadería Lorena en la ciudad de San Miguel.

1.5.2 Delimitación Temporal

La investigación se desarrollará en el período comprendido en los meses de febrero a diciembre del año 2020; los resultados de la propuesta podrían ser aplicados desde el año 2021.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Objetivo General

Diseñar un plan de capacitación para mejorar la atención a los clientes con discapacidad en la empresa Pastelería y Panadería Lorena de la ciudad de San Miguel.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Determinar el tipo de discapacidad que con mayor frecuencia presentan los clientes con esta condición que visitan las diferentes sucursales de Pastelería y Panadería Lorena, para precisar la orientación del plan de capacitación.
- Identificar las sucursales de Pastelería y Panadería Lorena que más visitan las personas discapacitadas, para establecer en donde es prioritario implementar el plan de capacitación.
- Definir los métodos e instrumentos necesarios para llevar a cabo la capacitación a los colaboradores de atención al cliente de Pastelería y Panadería Lorena.

1.7 SISTEMA DE HIPÓTESIS

1.7.1 Hipótesis General

El diseño de un plan de capacitación mejoraría la atención a los clientes con discapacidad en la empresa Pastelería y Panadería Lorena de la ciudad de San Miguel.

1.7.2 Hipótesis Específicas

- Determinando el tipo de discapacidad que con mayor frecuencia presentan los clientes con esta condición que visitan las sucursales de Pastelería y Panadería Lorena, se precisará la orientación del plan de capacitación.
- Al identificar las sucursales de Pastelería y Panadería Lorena que más visitan las personas con discapacidad se establecerá en cuales es prioritario implementar el plan de capacitación.
- Definiendo los métodos e instrumentos necesarios se podrá llevar a cabo la capacitación a los colaboradores de atención al cliente de Pastelería y Panadería Lorena.

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO HISTÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos de las Capacitaciones a Nivel Mundial

Antiguamente, los entrenamientos que se llevaban a cabo para enseñar cómo se realizaría una tarea, es lo que representa los primeros vestigios de capacitación, pero estas debían ser transmitidas de manera verbal. Esto nos conduce a referir la manera en cómo trabajaban las personas en esas épocas, especialmente aquellas que se dedicaron a la construcción de pirámides o ruinas, en donde tuvieron que intervenir personas expertas en diversos oficios que instruían a los demás en la forma en cómo debían de llevar a cabo su trabajo.

“En la Antigüedad (año 2100 a.C.), la alfabetización se limitaba a ciertos sectores y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación. De esta forma se iba entrenando a familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad” (Grados Espinosa, 2009, pág. 203)

Con el pasar del tiempo surgieron los gremios, con lo cual se establece la primera forma del concepto de empresa; además, emergen las agrupaciones de trabajadores, con el fin de proteger sus intereses, apareciendo así los sindicatos de trabajadores; en donde se manifestaron reglamentaciones en cuanto a la cantidad y calidad del trabajo que debía realizarse según el sistema de remuneración. Pero para que pudiera formarse un gremio, debían intervenir tres elementos imprescindibles:

- *“Maestro, quien transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.*
- *Aprendices, quienes recibían el entrenamiento que les proporcionaba el maestro, sin ningún beneficio económico.*
- *Oficiales, quienes ya habían recibido entrenamiento, aun cuando no eran capaces todavía de desempeñar un oficio con la eficacia requerida.” (Grados Espinosa, 2009, pág. 204)*

A medida que el tiempo transcurría, se fueron ampliando los mercados y se requería de más material y un incremento en el uso de maquinarias, lo cual propicio una mayor inversión por parte de los maestros; así surgió la necesidad por parte de los trabajadores de asentar sus propios talleres, volviéndose trabajadores especializados. Al darse esta situación, los maestros hicieron sus talleres más exclusivos y por ende solicitaban mayor habilidad en la mano de obra que contrataban. Cabe mencionar que la capacitación se estableció más que como un hecho educativo, como una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios, con la finalidad de proteger intereses económicos y el estatus social de artesanos y comerciantes.

“Con la Revolución Industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos; por ejemplo, después de la aparición de los telares en Inglaterra, se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad; es decir, tenían a su cargo una parte del proceso de fabricación y lo realizaban; lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades.

En la medida en que los empresarios fueron adquiriendo un mayor número de nociones relativas a crecimiento y desarrollo, fueron entrenando a los trabajadores no solo

en la tarea que tenían a realizar; sino también en otro tipo de actividades, de manera que estos empezaron a participar más en el proceso que se estaba llevando a cabo.” (Grados Espinosa, 2009, pág. 205)

Posteriormente, a partir de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) se tuvo que entrenar a las personas no solo en las actividades que realizaban en su vida cotidiana, sino que también se necesitó capacitarlas en diferentes tipos de actividades, especialmente en las bélicas. Además, en dicha guerra se utilizó la primera prueba de inteligencia, la Army-Beta, como estrategia para acrecentar la eficiencia de los grupos. *“En Estados Unidos de América se desarrolló una nueva fórmula que modificó sustancialmente la eficiencia y el costo de la capacitación, formula que se conoce como el método de los cuatro pasos: explicar, demostrar, ejecutar y verificar”* (Grados Espinosa, 2009, pág. 207)

A partir de lo expuesto anteriormente, las capacitaciones a través de los años surgieron como una medida de enseñar las labores o actividades que se deben llevar a cabo por una persona en un periodo determinado de tiempo, lo cual es conocido hoy en día como inducción. Pero se limitaban solo a desarrollarlas al inicio de un trabajo, no existía ningún tipo de refuerzo posterior que pudiese llegar a necesitar el trabajador.

2.1.2 Antecedentes Históricos de las Capacitaciones en América

Latina

La manera como las capacitaciones han ido evolucionando en América Latina ha sido en otro enfoque, puesto que no se centra solo en enseñar

determinada tarea, sino que *“la capacitación se ha propuesto llenar vacíos de la educación formal de América Latina”*. (Breijo Woroz, 2017)

En los años sesenta, se comenzaron a implantar Sistemas de Aprendizajes, con una formación ligada a trabajos industrialistas. En esa época, casi todos los países contaban con las llamadas Instituciones de Formación Profesional, pero inicialmente éstas fueron instituciones con costosa orientación desde la oferta de calificaciones, que buscaron la conformación de sistemas nacionales de aprendizajes con fuerte apoyo de los Ministerios de Trabajo de cada país y la oferta de capacitación se centraba, casi exclusivamente en las manufacturas y en la construcción.

Como respuesta a los duros ajustes de los ochenta, se planteó en la mayoría de los países, la revisión de la formación profesional tradicional y del papel del Estado y se produjeron cambios en los sistemas nacionales de capacitación. Según el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, en algunos países de América Latina como Chile, Argentina, Uruguay, Perú y Colombia, se elaboraron programas estatales dirigidos a cursos de capacitación para ocupaciones con cierto grado de calificación, con pasantía integrada en empresas, los que trataban de involucrar al sector privado demandante.

En la década de los noventa se observó un cambio sustancial en lo que a capacitación en la región se refiere. Se produjo la incursión de nuevos procesos tecnológicos que pusieron en duda la viabilidad de los sistemas de capacitación existentes y se percibió un incremento de la participación de las empresas, que

comenzaron a financiar los cursos de capacitación. Los programas de capacitación actuales pretenden lograr la vinculación de las temáticas de la capacitación con las necesidades del mercado, ofreciendo un conjunto integrado conocimiento-práctica laboral, en empresas con una aplicación no únicamente pedagógica, sino también referida a información del mercado y, actividades complementarias de formación de habilidades.

2.1.3 Antecedentes Históricos de las Capacitaciones en El Salvador

En nuestro país las capacitaciones surgen con la creación del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), dicha institución *“fue fundada en el año 1993, pero fue hasta el año de 1996 que comenzó a funcionar, enfocando su quehacer en capacitar a tres importantes grupos: los trabajadores de las empresas, los jóvenes y la población en condiciones de vulnerabilidad”*. (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, 2014)

En 1971, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) realizó un diagnóstico sobre la situación profesional de El Salvador. A partir de este estudio se creó un comité técnico que presentó un anteproyecto de ley de creación del INSAFORP en 1980. Pasaron 13 años más para que se concretara la ejecución, así fue como el 2 de junio del año 1993 fue aprobado por la Asamblea Legislativa el Decreto 554, que le dio vida a la Ley de Formación Profesional y a la creación del INSAFORP. Su objetivo fue y sigue siendo satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar así el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar.

Según el artículo 1 de la Ley de Formación Profesional, el INSAFORP surge como una entidad de derecho público, con autonomía económica y administrativa y con personalidad jurídica, con la responsabilidad de ejercer la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional para la capacitación y calificación del recurso humano salvadoreño.

El 18 de mayo de 1994 se juramentó el primer Consejo Directivo del Instituto y ese mismo año se iniciaron operaciones con un mínimo de personal, siendo la primera tarea la conformación y operatividad del Sistema de Formación Profesional. Se establecieron normativas, metodologías y estándares de calidad para la eventual subcontratación de centros de formación. La estructura operativa fue diseñada para generar modalidades de formación que vincularan efectivamente las necesidades de capacitación de las empresas con las necesidades de superación y oportunidades de los trabajadores.

Entre 1995 y 1996 se ejecutaron las primeras capacitaciones, inicialmente en un centro de formación propio, operado por el INSAFORP en San Bartolo y luego a través de centros especializados en distintos temas de capacitación. Poco a poco creció la oferta formativa: cursos de habilitación, aprendizaje, actualización, complementación y especialización. En abril de 1997 ya se reportaban 6,280 participantes en 314 cursos, en 26 distintas especialidades, entre ellas construcción, industria y servicios.

En los primeros años reportaron rápida aceptación y crecimiento: la capacitación continua, el formato de aprendizaje y la reconversión profesional, tanto en niveles obreros como gerenciales. Mediante el primer proceso de

certificación de centros de formación un total de 29 entidades iniciaron el trabajo de formación de la mano del INSAFORP. A través de programas permanentes, programas especiales, programas pilotos y alianzas con más de 150 entidades, centros colaboradores, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores, se han impartido seminarios, diplomados, capacitaciones, talleres prácticos y cursos especializados en más de 350 distintos temas de formación.

2.1.4 Evolución de las Personas con Discapacidad a Nivel Mundial

El concepto de discapacidad ha experimentado una extraordinaria evolución a lo largo de nuestra historia. Remontándonos muy atrás en el tiempo, en las culturas antiguas se asociaba a intervenciones de poderes sobrehumanos o castigos divinos, siendo una condición que generaba rechazo y aislamiento; pero esta concepción fue cambiando paulatinamente. *“En el siglo XV la discapacidad se cambia y aparecen las primeras instituciones denominadas manicomiales, como su propio nombre indica, desde un punto de vista discriminatorio, segregador y estigmatizante”*. (Gil, 2018)

Ya en los inicios del siglo XX se comienza a percibir la discapacidad desde un enfoque asistencial, el Estado se implica y se crean los primeros centros de educación especial, pero desde una perspectiva excesivamente paternalista, que refuerza la dependencia y las actitudes de discriminación social y laboral. Esta mayor tendencia a la protección se ve reforzada tras la II Guerra Mundial, con la aparición de numerosas discapacidades sobrevenidas: por primera vez, algunas personas con discapacidad son consideradas héroes.

Así, en la segunda mitad del siglo XX se empiezan a forjar los primeros lobbies, asociaciones formadas por personas con discapacidad y sus familias que

se unen para defender sus derechos. Poco a poco, las personas con discapacidad van empoderándose y adquiriendo más presencia en la sociedad, aunque el camino por recorrer es aún inmenso. En España, en el año 1982 se produce un punto de inflexión con la aprobación de la LISMI (Ley de Integración Social del Minusválido), hoy llamada Ley General de la Discapacidad, que reconoce los derechos de las personas con discapacidad y establece, por primera vez, la obligatoriedad de incorporar un porcentaje no inferior al 2% de trabajadores con discapacidad en las empresas de más de 50 trabajadores.

Sin embargo, hasta la década del 2000 comienza a abandonarse la perspectiva asistencial y paternalista, que concibe a la persona con discapacidad como dependiente, inactiva e improductiva, para evolucionar hacia un nuevo enfoque en el que la persona con discapacidad cuenta con habilidades, competencias, recursos y potencialidades, si se le brindan los apoyos necesarios.

2.1.5 Evolución de las Personas con Discapacidad en América

Latina

Entre los pueblos indígenas americanos la práctica del abandono o muerte de personas con discapacidad estaba limitada a muy pocas sociedades. Generalmente, se trataba a las personas con discapacidad con mucho respeto y no se incurría a excluirlas por su condición, ya que *“entre los mayas de Centroamérica (en los actuales México y Guatemala) sabemos por testimonios de cronistas que trataban con gran bondad a las personas con discapacidad física y a ancianos/as incapaces de mantenerse”*. (Valencia, 2018). Entre los indígenas de Norteamérica los miembros impedidos de

trasladarse eran cuidados por el resto de la comunidad, aunque eso representara el sacrificio de los intereses comunes.

De hecho, las comunidades de las grandes llanuras norteamericanas contaban con una lengua de señas, que no era privativa de las personas con discapacidad auditiva, sino que se empleaba para comunicarse con otras etnias. En la isla de Manhattan vivía una etnia en la que un gran número de sus integrantes eran sordos debido a la herencia de desarrollo de un gen dominante y que se comunicaban con una lengua gestual. Entre los Incas del área andina de Sudamérica era común la amputación de extremidades enfermas o con limitaciones, y se realizaban esfuerzos por compensar la discapacidad.

2.1.6 Evolución de las Personas con Discapacidad en El Salvador

En El Salvador, las personas con discapacidad se han enfrentado históricamente a situaciones y actos de exclusión y discriminación por parte de la sociedad, lo cual ha limitado el goce pleno y oportuno de sus derechos y libertades fundamentales, como la salud, educación, empleo, entornos físicos, información, comunicaciones, justicia y seguridad social, entre otros, en el camino hacia una vida autónoma e independiente.

La situación actual de las personas con discapacidad en El Salvador

“está caracterizada por limitaciones o falta de medidas concretas de equiparación de oportunidades, entendidas éstas como aquellas que facilitan el acceso efectivo y sin discriminación de ninguna índole, a los servicios generados por el sistema, entendido éste como el Estado, el Mercado y la Sociedad en general, y de los cuales tienen derecho todas las personas: educación, empleo, transporte, espacio público, vivienda, información,

comunicación, deporte, recreación, cultura, entre otros; servicios que facilitan el disfrute de la vida plena en términos de bienestar económico, social, laboral, salud, educación, seguridad, justicia y otros, que permitan la independencia y autonomía en la condición particular de la persona con discapacidad". (CONAIPD, 2014)

Las niñas, adolescentes, jóvenes y mujeres mayores con discapacidad o a cargo de un familiar con discapacidad tienen mayor riesgo a enfrentar barreras que se sobreponen a su desarrollo personal y social: primero, en su calidad de mujer que, aunado a otras condiciones como la pobreza, edad, entre otras se exponen a violaciones a sus derechos. Las mujeres con discapacidad que tienen la oportunidad de obtener un empleo o involucrarse en una actividad productiva, enfrentan un ambiente laboral hostil con muchas exigencias, sin adecuaciones para su condición de discapacidad; es decir que dicha condición acentúa las desigualdades que experimentan las mujeres y en particular están doblemente expuestas a las prácticas de acoso sexual y laboral.

La niñez y adolescencia con discapacidad, enfrenta mayor desventaja por su condición en cuanto al acceso a los servicios de atención temprana a la salud, habilitación y rehabilitación como también a la educación. En cuanto a salud se tiene que, en la mayoría de las veces el conocimiento de la causa de discapacidad es tardío o impreciso, debido entre otros a la indiferencia, negligencia e impericia profesional o de los padres, lo cual contribuye a que se retrase la atención, teniendo como consecuencia que la discapacidad puede acentuarse impidiendo el alcance de su potencial desarrollo; a esto se suma el hecho de la escasa cobertura de atención psicológica para los padres, madres, familiares o cuidadores

de niños, niñas y adolescencia con discapacidad, lo cual retrasa la aceptación de tal condición.

Las niñas y niños con discapacidad no tienen las mismas oportunidades de acceso al nivel de educación inicial en igualdad de condiciones que el resto de la población, debido a la falta de un programa más efectivo de inclusión educativa para niños y niñas, esto ha propiciado que generalmente se incorporen a las instituciones educativas a mayor edad, con el agravante de que no son integrados en sus niveles correspondientes según su edad y se encuentran constantemente sin el apoyo de facilitadores, asimismo los procesos de habilitación o rehabilitación están separados de los educativos.

Las personas adultas mayores con discapacidad constituyen un grupo poblacional importante a quienes se les debe garantizar un envejecimiento digno. En la realidad salvadoreña, existen personas adultas mayores con discapacidad que se encuentran laborando en el sector informal a consecuencia de no contar con formación y capacitación adecuadas, colocándolas en desventaja con respecto a las demás personas de otras edades y sin discapacidad.

2.1.7 Pastelería y Panadería Lorena

2.1.7.1 Antecedentes Históricos.

Toda organización posee dentro de su cultura organizacional el dar a conocer a sus colaboradores sus inicios, a fin de que estos puedan sentirse identificados con esta; generalmente se hace en las inducciones hacia los nuevos colaboradores, además, permanece por escrito a través de los manuales que las

organizaciones poseen. Lo anterior no ha sido omitido en Pastelería y Panadería Lorena, ya que dan a conocer a sus colaboradores su historia a través de las inducciones, y permanecen plasmadas en su Manual de Bienvenida (Pastelería y Panadería Lorena), tal como se muestra a continuación:

Todo inicia en el seno de la familia Rodríguez originarios del Cantón Primavera del municipio El Transito, departamento de San Miguel. En la década de los 70's, Don Gilberto Rodríguez se dedicaba a la agricultura y la ganadería, junto a su esposa Margarita. Antes de la década de los 80's, durante el conflicto armado que vivía El Salvador, tuvieron que abandonar su lugar de residencia y buscar un lugar más seguro donde vivir; los esposos Rodríguez junto a sus hijos llegaron a la ciudad San Miguel y ahí buscaron donde vivir. Cabe destacar que en ese momento económicamente era un mal momento para los padres, quienes debían dar comida a sus hijos aún pequeños.

Doña Margarita de Rodríguez sabía elaborar pan y con muy poco dinero que le quedaba, dió inicio a producir de forma artesanal, la primera producción fue de un pan de queso, que ella le llamaba quesadilla y la elaboraba sobre una tusa, lo que la hacía muy diferente a lo que existía ya en el mercado migueleño, también destacando la manera en que se elaboraba; totalmente artesanal, los vecinos iniciaron a comprar el pan, más que todo quienes conocían a la familia y sabían que el producto era sumamente bueno.

Debido a que Margarita de Rodríguez vio que a la gente le gustaba el pan, decidió alquilar un local para poder elaborar más producto y poder llegar a mucha más gente. Se inició con más producción con la ayuda de sus hijos: Lorena, Raúl,

Miriam, Beto y Juan Carlos, quien era el más joven de los hijos. Un conocido, quien tenía un carro, decidió comprar el pan por cantidades bastantes grandes e iniciar a distribuirlo en las colonias cercanas, aumentando así la demanda y por ende se necesitaba más producción.

Todo iba bien para la familia Rodríguez, quienes gracias al ingenio de la madre estaban saliendo adelante. A todo esto, el local que se había alquilado para producir y vender pan en la tarde era visitado por muchos clientes, quienes querían disfrutar de una rica quesadilla de tusa recién salida del horno; eran filas las que se hacían fuera del local. Lo que se iba obteniendo en ganancias se iba invirtiendo en comprar lo necesario para poder incrementar la producción y la distribución del pan, además de producir nuevas variedades del mismo.

Una de las hijas, Lorena Rodríguez ya era joven y quería incursionar en otro mercado, por lo que decidió ir a San Salvador a estudiar repostería para poder producir pasteles y aumentar el mercado que tenía su mamá. Cuando regreso de realizar sus estudios, inicio a elaborar pasteles en un pequeño horno que tenía, los primeros fueron para sus amigas y conocidos, a quienes les gustó mucho el sabor y al momento de celebrar en familia ya sabían dónde comprar un pastel.

Cada vez que querían pan o un pastel decorado, era muy común escuchar decir "vamos donde Lorena", y toda la gente que los conocían le llamaban de la misma manera. Cuando vieron que la demanda aumentaba más y más, decidieron buscar nuevos locales para poder suplir el mercado, en los locales quienes atendían eran los hermanos Rodríguez, en fin, el trabajo conjunto de la familia era

necesario para sacar adelante el negocio, desde el hermano mayor hasta el más joven, a diario buscaban la forma para seguir produciendo y ayudando a la familia.

El 16 de diciembre de 1981 inicia el negocio familiar, y le llamaron Lorena como mucha gente la conocía, y así se comenzó a crecer en San Miguel. Una señora, a quien le gustaba mucho el pan y que cruzaba casi toda la ciudad de San Miguel para poder llegar a la sucursal a comprar el pan, fue quien sugirió a la familia Rodríguez alquilar un local en el Centro Comercial Tapachulteca, sobre la carretera Ruta Militar, fue ella quien les entrego el local y les dio la llave para que iniciaran a operar más cerca de su casa.

La empresa estaba creciendo y fue necesario contratar personal para poder seguir cubriendo la producción, la gente sugería que se abrieran más sucursales donde les fuese más fácil el acceso para comprar pan y pasteles. También llegó como sugerencia adquirir un local en Metrocentro San Miguel, que en esa fecha iniciaba operaciones en el departamento del oriente salvadoreño, pero la familia Rodríguez no creía que su empresa funcionaria en un centro comercial como Metrocentro, pero al ver la insistencia de las personas decidieron adquirir locales. A inicio de la década de los 90 se dio apertura en dicho centro comercial.

En poco tiempo la sucursal en el centro comercial Metrocentro se convirtió en la tienda que más productos vendía y la que más generaba ganancias para la familia, por estar ubicada en un centro comercial visitado por cerca de 5,000 personas al día, se pudo ubicar como la sucursal que más tickets diarios emitía y los fines de semana rondaba los 1,000 clientes atendidos.

En 1998, la empresa inicia a crecer incursionando en otro mercado, viendo la necesidad de la población que cada día es más exigente y demanda de productos variados. Por tal razón en ese año se apertura el restaurante Don Beto; que ofrece comida mexicana a la población migueleña, convirtiéndose en uno de los pioneros en este tipo de alimentos en la ciudad de San Miguel. Posteriormente se suman nuevas marcas en el año 2001 y así inicia a conformarse un grupo empresarial.

Miriam Rodríguez tenía la idea de incursionar en la empresa con productos de repostería fina, ya tenía casi toda su idea lista, pero enfermó y falleció. Después de haber fallecido Miriam, los hermanos decidieron abrir un restaurante de comida fina en su honor, le llamaron "Tartaleta", el cual abrió sus puertas el 1 de mayo del año 2006.

Con el paso del tiempo la empresa fue creciendo, sumándose a las marcas: Hotel Villa y por último Fontana Bar. En la actualidad la empresa es conformada por las marcas: Lorena Pastelería y Panadería, Tartaleta, Don Beto, Hotel Villa y Fontana. Siendo una empresa con mucho mercado y muchos empleados, fue necesario crear el área de recursos humanos y delegar las sucursales a equipos gerenciales por lo que se creó el Centro de Formación Profesional, donde se llevan a cabo todas las actividades de recursos humanos y formación del personal que ira a las sucursales.

Hoy en día, Grupo Lorena es uno de los pocos grupos empresariales que existen el oriente del país. Representan una fuente de ingresos para los hermanos Rodríguez, quienes por 37 años han dado todo porque día con día se crezca. Para

los colaboradores también significa el lugar que les permite llevar el sustento a sus hogares, la empresa cuenta con un total de 1,035 colaboradores divididos en todas las marcas, así como en la planta de producción: de alimentos, pasteles y pan. En algunas de las sucursales de Pastelería y Panadería Lorena hay colaboradores que tienen más de 20 años de estar laborando, se han vuelto historia en la empresa.

Pastelería y Panadería Lorena se ha logrado posicionar como líder en el oriente de El Salvador y al momento de pensar en una celebración de cumpleaños es la primera opción para la compra de un pastel, debido a que los precios son bajos y dirigidos a todos los niveles económicos, lo cual hace la diferencia en comparación con marcas como Tartaleta, que va dirigida a un segmento de la población con más poder adquisitivo, la clase media o alta. Actualmente, Panadería y Pastelería Lorena cuenta con sucursales en toda la zona oriental del país.

2.1.7.2 Situación Actual.

Con el transcurrir del tiempo, la cobertura que tenía Pastelería y Panadería Lorena se fue ampliando cada vez, abarcando nuevos mercados y expandiéndose con el número de sucursales, al punto de contar con sucursales en toda la zona Oriental del país, y consolidándose como una empresa líder en su rubro. De igual forma, su misión y visión han sufrido cambios, esto para adecuarse a lo que en su momento se proyectan como organización, siendo actualmente las siguientes:
(Pastelería y Panadería Lorena)

2.1.7.2.1 Misión.

Hornear momentos felices

Convertimos pasteles en sonrisas, panes en abrazos y comidas en pláticas.

Somos el nuevo sabor de la alegría y llevamos el sazón de la añoranza.

2.1.7.2.2 Visión.

Sabor salvadoreño con orgullo

Somos leales a nuestras raíces y por eso nos dedicamos a sacar adelante a nuestro país. Damos lo mejor de nosotros para inspirar lo mejor en otros.

2.1.7.2.3 Marca.

Según la historia de Pastelería y Panadería Lorena, fue la misma gente quienes nombraron así a la pastelería, ya que disfrutaban ver como Lorena decoraba los pasteles que ella misma hacía. Esta marca busca inspirar la nostalgia y el cariño de sus consumidores, convirtiéndose en una costumbre que no puede faltar en las celebraciones, y más aún, manteniendo ese recuerdo del origen migueleño que la organización posee.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Definición de Capacitación

Desde que el ser humano nace se encuentra en constante aprendizaje de todo lo que posee en su entorno, a partir de nuestro nacimiento asimilamos la manera de comer, caminar, hablar; a medida que vamos creciendo y comenzamos a estudiar, adquirimos nuevos conocimientos que nos ayudan a forjarnos para

elegir una profesión a la cual nos dedicaremos toda una vida. Cuando ya se obtiene la profesión y se ingresa a la vida laboral, es necesario pasar por un proceso de capacitación, la cual es importante para aprender y perfeccionar ciertos conocimientos.

Se entiende por capacitación al

“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. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (Chiavenato, 2011, pág. 322)

Las capacitaciones dentro de las organizaciones cumplen funciones específicas, ya que como primer lugar busca el adaptar a un individuo a su puesto de trabajo; pero luego se procura que el colaborador tenga conocimientos vigentes, y que estos se encuentren acordes al puesto de trabajo; tal como sostiene Chiavenato, se busca además que los colaboradores desarrollen habilidades y competencias, volviéndolos cada vez más competitivos en el desempeño de sus labores. No muy lejano a lo anterior es lo que expresa Mondy, ya que afirma que las capacitaciones son *“Actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales”*. (Mondy, 2010, pág. 198)

Dichos conceptos no están alejados uno del otro, ya que ambos afirman que con las capacitaciones a nivel empresarial se busca el fomento de nuevos

conocimientos y la creación de habilidades en los colaboradores, esto para crear un valor agregado en ellos, y, a su vez, tener un valor agregado como empresa. Es por ello que la capacitación significa más una inversión que un gasto, ya que con ello se espera que lo aprendido por los colaboradores sea en beneficio de la empresa, buscando siempre el logro de objetivos, tanto individuales como colectivos. Pero también debemos tener en consideración otros términos que van ligados a la capacitación, y que fomentan la preparación del colaborador:

Cuadro No. 1

Tipos de Educación

Término	Definición
Educación profesional	Es la educación, institucionalizada o no, que busca preparar al ser humano para la vida profesional.
Formación profesional	Es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son de largo plazo y buscan calificar a la persona para una futura profesión.
Desarrollo profesional	Es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto; sus objetivos son menos

amplios que los de la formación, se ubican en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual para asumir funciones más complejas. Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal.

Fuente: Elaboración Propia en base al libro Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, Idalberto Chiavenato

2.2.1.1 Misión de la Capacitación.

“Como toda actividad, la capacitación tiene una misión que representa su razón de ser y ella hace referencia a que cubre una necesidad y por eso contribuye al desarrollo del individuo y naturalmente al de la organización, teniendo un carácter humano y social a través del mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes para que encuentren en su trabajo un ambiente propicio que le permita obtener una óptima realización, misma que repercutirá potencialmente en su crecimiento y en la obtención de alicientes que le permitan disfrutar de un mejor nivel de vida”. (Sotomayor, 2015, pág. 178)

De lo anterior podemos asegurar que, cuando la organización lleva a cabo capacitaciones, no solo se beneficia ella; sino que también lo hacen todos aquellos colaboradores que formaron parte de dicha capacitación, ya que adquieren nuevos conocimientos que pondrán en práctica en la realización de sus actividades, y que a su vez le pueden ayudar a tener más experiencia y poder optar a ascensos; ya que cada vez ira adquiriendo más conocimientos y desarrollando nuevas habilidades; lo cual va ligado al desarrollo profesional que cada colaborador debe tener dentro de la organización.

2.2.1.2 Importancia de la Capacitación.

En muchas organizaciones hoy en día, hay quienes aún consideran que las capacitaciones son gastos innecesarios, cuando en realidad deben ser vistas como una inversión que beneficiará tanto a la empresa como a sus colaboradores; siendo una de las inversiones más rentables que se pueden realizar, ya que una correcta planificación de los recursos humanos requiere de una política de capacitación constante, en donde los líderes deben ser los primeros interesados en su propia formación, y por ende, responsables en capacitar al personal a su cargo, de esa manera se garantizará que los equipos de trabajo mejoren su desempeño.

2.2.1.3 Objetivos de la Capacitación.

De manera general, se considera que las capacitaciones tienen como objetivo básico el logro de los objetivos estratégicos de una organización, lo cual se logra a través de los colaboradores que han sido capacitados; asegurando la ejecución satisfactoria de las actividades que estos llevarán a cabo. Aunque, si bien es cierto que la capacitación no es el único medio por el cual se garantiza el adecuado cumplimiento de las labores por parte de los colaboradores; si se expresa como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y ubica en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo esta perspectiva, también se consideran objetivos principales de las capacitaciones los siguientes:

- *“Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.*
- *Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.*

- *Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración”. (Chiavenato, 2011, pág. 324)*

2.2.1.4 Beneficios de la Capacitación.

“Es indudable que la contribución de la capacitación es una realidad y propicia el desenvolvimiento de la persona y por ende de la organización. Es saludable la nueva perspectiva que se adquiere al capacitarse ya que existe el convencimiento de afirmar que si se puede actuar ante las circunstancias y planteamientos de lo que sucede en el interior y exterior, es decir, se detecta una nueva actitud de la persona y de la organización, acrecentando el clima laboral imperante, adelantarse a los hechos y estar en plena disposición para reaccionar es una actitud ante cualquier evento y ello se distingue en esta época contemporánea, de ahí la identificación de ser proactivo, no detenerse, por el contrario: actuar en forma ágil y certera porque en estos tiempos de cambios se debe estar atento y obrar diligentemente, bien encauzado y consiguiendo resultados favorables, debe aceptarse que estamos viviendo una nueva economía doméstica y mundial y no podemos estar ajeno a ello en el ámbito laboral”. (Sotomayor, 2015, pág. 191)

Ante la afirmación anterior, se vuelven notables los beneficios que las capacitaciones brindan, tanto para la organización como para los colaboradores, por lo que los empresarios deben dejar atrás las ideas obsoletas de que las capacitaciones son pérdida de tiempo, ya que es todo lo contrario, las capacitaciones se convierten en valiosas herramientas que mejoran la eficiencia de los colaboradores y logran una mejora continua de la gestión empresarial, contando con colaboradores más preparados y adaptados a los cargos, al entorno y a los avances empresariales.

Sin embargo, los beneficios de la capacitación van más allá, por lo que es importante resaltar que es una herramienta indispensable y motivadora, ya que proporciona al colaborador la oportunidad de adquirir mayores y mejores conocimientos, aptitudes y habilidades para aumentar sus competencias y desempeñarse con éxito en el puesto de trabajo. Es necesaria en todos los niveles, ya que constituye una fuente de bienestar para el colaborador y contribuye a crear una mejor imagen de la organización.

Como se mencionó anteriormente, los beneficios son tanto para la organización como para los colaboradores, y entre algunos beneficios se mencionan los siguientes:

- Facilita la adaptación al puesto de trabajo, a la vez ayuda a sentir mayor confianza en el área.
- Incrementa la eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo gracias al aumento de habilidades y utilidades.
- Aumenta la productividad y mejora la calidad de trabajo.
- Genera una actitud positiva en el entorno laboral, los colaboradores ven de buena manera que la organización invierta en ayudar a su crecimiento profesional y personal, esto ayuda a que estos se sientan identificados con la organización y tengan disposición de colaborar en todo sentido al crecimiento empresarial.

- Aumenta la calidad del recurso humano por ende la del trabajo en sí, haciendo a la organización más productiva y competitiva, lo que se refleja en la rentabilidad y ganancias de la misma.
- Impulsa la autenticidad y la confianza, mejora la relación jefe-subalterno.
- Contribuye a la formación de líderes, promueve el desarrollo y la promoción a otros cargos de mayor relevancia, a la vez facilita la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el mejoramiento de sistemas y procedimientos empresariales.
- Reduce la rotación de personal, la posibilidad de accidentes laborales y los costos operativos.
- Eleva el nivel de satisfacción con el puesto de trabajo, permitiendo a la vez la obtención de metas individuales o personales.

“El proceso en general de la capacitación le permite al colaborador identificarse en plenitud con la organización y esa simbiosis es muy saludable y de plena armonía y claridad, la situación que se señala es la que se espera encontrar en todas las actividades relacionadas al aspecto laboral ya que permiten el entendimiento, solución diáfana de conflictos y la construcción de propuestas de mejora. El caso contrario de distanciamiento, fricciones y malos entendidos no es lo propicio para mantener un clima laboral adecuado”.

(Sotomayor, 2015, pág. 191)

2.2.2 Plan de Capacitación

2.2.2.1 Definición.

Un plan de capacitación no debe confundirse con el termino capacitación, ya que el plan es más extenso; para comprenderlo mejor, se define al plan de capacitación como

“proceso de establecer las pautas para llevar a cabo en un espacio de tiempo de tiempo determinado un conjunto de acciones formativas, las que han sido seleccionadas previamente a base de un análisis de las necesidades de capacitación, la oferta de servicios formativos y los recursos disponibles para realizar las acciones de capacitación”.

(Martinez, 2009, pág. 99)

Lo anterior expresa que, en un plan de capacitación se debe considerar a quienes se van a capacitar, en qué se les va a capacitar, cómo se va a realizar la capacitación, dónde se va a llevar a cabo, quién va a proveer los servicios de capacitación, y cuánto va a costar el plan de capacitación. Pero, para poder cumplir un plan de capacitación es necesario el compromiso de recursos humanos, materiales, (financieros, de tiempo y lugar) y, sobre todo, la voluntad de la administración superior de la organización y de los trabajadores que serán objeto de la capacitación.

2.2.2.2 Importancia.

Un plan de capacitación se estructura como la guía para hacer crecer a una organización, puesto que agrupa cómo, quién, cuándo y de qué manera la organización va a llevar a cabo el desarrollo de las competencias y habilidades de los colaboradores, permitiendo la mejora continua de estos, y la búsqueda de la

excelencia por parte de la organización. De ahí que el departamento de Recursos Humanos debe tener dentro de sus principales funciones, la elaboración de un plan de capacitación empresarial de actualización constante y adaptado a las necesidades reales del capital humano de la organización.

El impacto de este instrumento en el desarrollo de la organización es muy alto, en donde se espera que influya positivamente en aspectos como el aumento de la calidad del trabajo, mejoras en la satisfacción de los colaboradores, ayuda en la formación de objetivos, incremento en la rentabilidad de la organización, permite la solución de problemas, disminuye las necesidades de supervisión, ahorra costes innecesarios, entre otros.

2.2.2.3 Objetivos.

Los objetivos de un Plan de Capacitación son:

- Orientar las actividades de capacitación al señalar los objetivos, actividades, técnicas y recursos que se aplicarán durante los procesos de instrucción.
- Seleccionar los contenidos, teniendo como parámetro el análisis de actividades de manera organizada.
- Ofrecer al instructor la visión del conjunto del evento, permitiéndole conocer la estructura del mismo.
- Brindar al capacitando la visión total respecto a cómo será el proceso de aprendizaje durante el período establecido.

- Proporcionar las bases para efectuar la evaluación de la capacitación con base en resultados.
- Ayudar a los instructores a pensar y a imaginar el desarrollo de los eventos a medida que se estructuran.
- Permite prever las herramientas, materiales y medios auxiliares para realizar el evento, sesión, etc.
- Determina las diferentes etapas del evento de manera sistemática.
- Incorpora los contenidos necesarios para el desarrollo del evento sin saturarlo, distribuyendo en él el tiempo dentro de un horario establecido.

2.2.2.4 Beneficios.

En muchas organizaciones, en donde las capacitaciones son vistas como un gasto innecesario que no presenta valor para la organización, suele darse el caso que, entre los principales motivos de renuncia se encuentra la falta de oportunidades brindadas por parte de la organización para poder capacitar y desarrollar profesionalmente a sus colaboradores; al implementarse un plan de capacitación, este índice reduciría considerablemente. Otros beneficios que se obtendrían al implementar un plan de capacitación son:

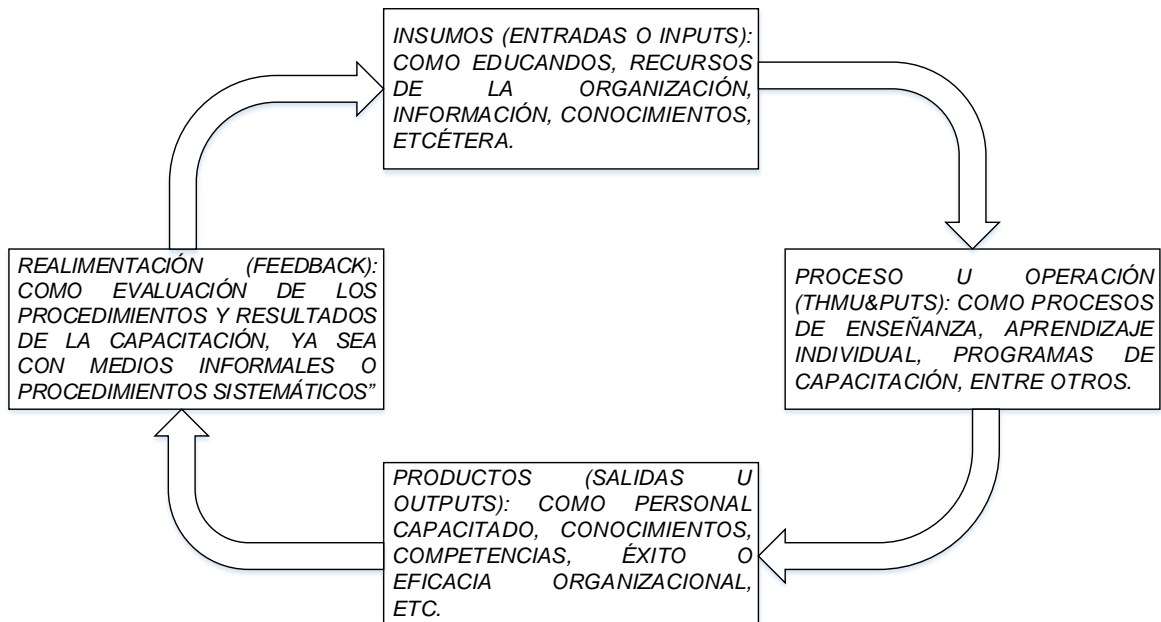
- **Se logran los objetivos organizacionales:** Al desarrollar los conocimientos y habilidades del colaborador, se va a garantizar que este realice sus funciones con destreza, lo cual facilitara la consecución de las metas que se tienen establecidas; lo cual se traduce en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- **Se generará mayor compromiso:** Un plan de capacitación bien diseñado y estructurado permitirá que el talento humano tenga una actitud más positiva y una mayor confianza en sí mismo, ya que pueden desempeñarse con éxito en su puesto. Cuando el colaborador constata que la organización se encuentra interesada en su crecimiento y le brinda las herramientas para fortalecer sus conocimientos y habilidades, tendrá mayor compromiso hacia el cumplimiento de las metas y se sentirá a gusto trabajando, por lo tanto, querrá permanecer en la organización, lo que significa una menor rotación de personal, menos gastos y pérdidas.
- **Se puede garantizar el éxito de la organización:** Es indudable que el talento de los colaboradores es el principal insumo de las organizaciones. La efectividad de los procesos y los resultados dependen del conocimiento, habilidades y destrezas que tengan los colaboradores ya que las empresas pueden alcanzar ventajas y objetivos con su trabajo. Al capacitarlos, estos tendrán un mejor desempeño y a la vez generarán mayores ingresos para la organización.

2.2.3 Ciclo de la Capacitación

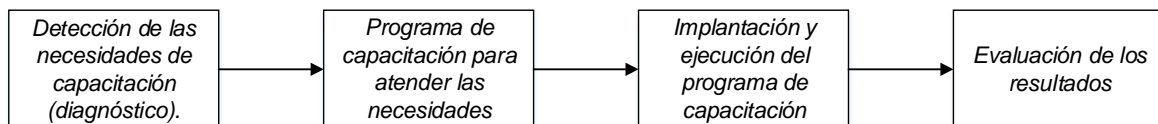
Las capacitaciones no deben ser vistas como algo estático, sino como un proceso constante, cuyo ciclo siempre se repetirá porque siempre surge una necesidad que cubrir dentro de las organizaciones; es por ello que el proceso de las capacitaciones es similar a un modelo de sistema abierto, en donde se distinguen los siguientes componentes:

Figura No. 1

Ciclo de la Capacitación**2.2.4 Etapas de la Capacitación**

El proceso capacitador requiere de una organización que permita el cumplimiento de los objetivos; un colaborador más preparado, con conocimientos y habilidades superiores, representa, sin duda, la posibilidad de obtener mejores resultados para la organización, lo que habrá de traducirse en un mejor posicionamiento de ésta en el mercado. Instruir a los colaboradores se vuelve una herramienta de mejora en su desempeño. Chiavenato (2011, pág. 325) señala que, en términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

Figura No. 2

Etapas de la Capacitación

2.2.4.1 Detección de las Necesidades de Capacitación.

Es vital establecer la manera en cómo se lleva a cabo la detección de necesidades de capacitación, pero también es importante definir que son las necesidades de capacitación, a fin de no confundirlas con alguna otra debilidad que se presente en la organización y que no requiera capacitación, sino la aplicación de otra técnica. Primeramente, las necesidades de capacitación son carencias o fallas que presenta un individuo en cuanto a su competencia o voluntad para realizar un trabajo; y, en segundo lugar, dichas carencias pueden ser corregidas a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje sistemático con objetivos definidos y evaluables. Las carencias tienen que ver con las siguientes áreas de competencia laboral:

Cuadro No. 2

Áreas de Competencia Laboral

Área de Competencia	Descripción
Laboral	
Conocimientos	Capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos (concretos o abstractos) en el ámbito de su trabajo.
Habilidades intelectuales	Capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo.
Habilidades sicomotoras	Capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante

	una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales. Son las destrezas operativas del trabajador.
Habilidades interpersonales	Capacidad del individuo para interactuar con otras personas en el trabajo, a fin de comunicarse, persuadir, entretener, supervisar, enseñar, negociar o aconsejar. Suponen características de personalidad y el dominio de técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas a través de la capacitación.
Disposición anímica en el trabajo	Tiene que ver con los factores que influyen en el estado de ánimo y la voluntad de los trabajadores; incluyen principalmente las actitudes, creencias, percepciones, valores y la motivación relacionada con las recompensas y exigencias del trabajo

Fuente: Elaboración Propia en base al libro Capacitación por Competencia, Principios y Métodos, Eduardo Martínez.

Una vez identificadas las áreas de competencia laboral que se pueden desarrollar con la capacitación, es necesario llevar a cabo el diagnóstico preliminar. Para ello se procede a llevar a cabo la primera etapa de la capacitación, la cual es la detección de las necesidades de capacitación, en donde se consideran tres niveles de análisis:

Cuadro No. 3***Niveles de Análisis***

Nivel	Detalle
Sistema organizacional	Nivel de análisis de toda la organización.
Sistema de capacitación	Nivel de análisis de los recursos humanos.
Sistema de adquisición de habilidades	Nivel de análisis de las operaciones y tareas

Fuente: Elaboración Propia en base al libro Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, Idalberto Chiavenato

2.2.4.1.1 Medios para Detectar las Necesidades de Capacitación

El papel del profesional que hace la detección de necesidades debe ser muy cuidadoso, de él depende que la organización sea competitiva en su entorno. Un buen administrador de los recursos humanos es el responsable de solicitar la capacitación, y debe investigar lo que sucede en el área donde trabaja, para percibir y localizar las necesidades reales de capacitación; es por ello que se considera que los medios principales para detectar las necesidades de capacitación son:

Cuadro No. 4***Medios para detectar necesidades de capacitación***

Medios	Descripción
Evaluación del desempeño	Permite identificar a los empleados que realizan sus áreas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa

	que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
Observación	Constatar dónde hay trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal abundante, etcétera.
Cuestionarios, investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control (check lists)	Con evidencia de necesidades de capacitación.
Solicitud de supervisores y gerentes	Cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
Entrevistas con supervisores y gerentes	Los contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas que se resuelven con capacitación surgen por entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
Reuniones interdepartamentales	Discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen

	a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
Examen de empleados	Resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
Reorganización del trabajo	Siempre que las rutinas laborales sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
Entrevista de salida	Cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que salten a la vista varias deficiencias de la organización que se podrían corregir.
Análisis de puesto y perfil del puesto	Proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
Informes periódicos	De la empresa o de producción que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

Fuente: Elaboración Propia en base al libro Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, Idalberto Chiavenato

Bajo un enfoque de capacitación por competencias, en esencia, detectar necesidades de capacitación implica comparar lo que un trabajador debe saber hacer, poder hacer y querer hacer con lo que efectivamente sabe hacer, puede saber y quiere hacer. Para ello, las aproximaciones metodológicas más comunes para abordar el problema de detectar necesidades de capacitación en una organización son:

- *“Evaluación de competencias*
- *Evaluación del desempeño*
- *Análisis de problemas*
- *Proyecciones de cambios tecnológicos y organizacionales*
- *Proyecciones de movimientos de personal”*. (Martinez, 2009, pág. 78)

Los tres primeros enfoques son variantes de lo que se denomina el análisis coyuntural de las necesidades de capacitación, porque apuntan a detectar déficit de capacitación que afectan el quehacer corriente de la organización. Los dos últimos enfoques, en cambio, corresponden a un análisis prospectivo de las necesidades de capacitación, o de movimientos proyectados del personal. A partir de estos dos análisis, la planificación de las capacitaciones puede ser enfocada desde dos puntos de vista diferentes: la planificación coyuntural y la planificación estratégica.

La primera se ocupa de las acciones de capacitación para solucionar/prever problemas operativos o de clima organizacional. En cuanto, la planificación estratégica de la capacitación está enfocada en el desarrollo de los recursos

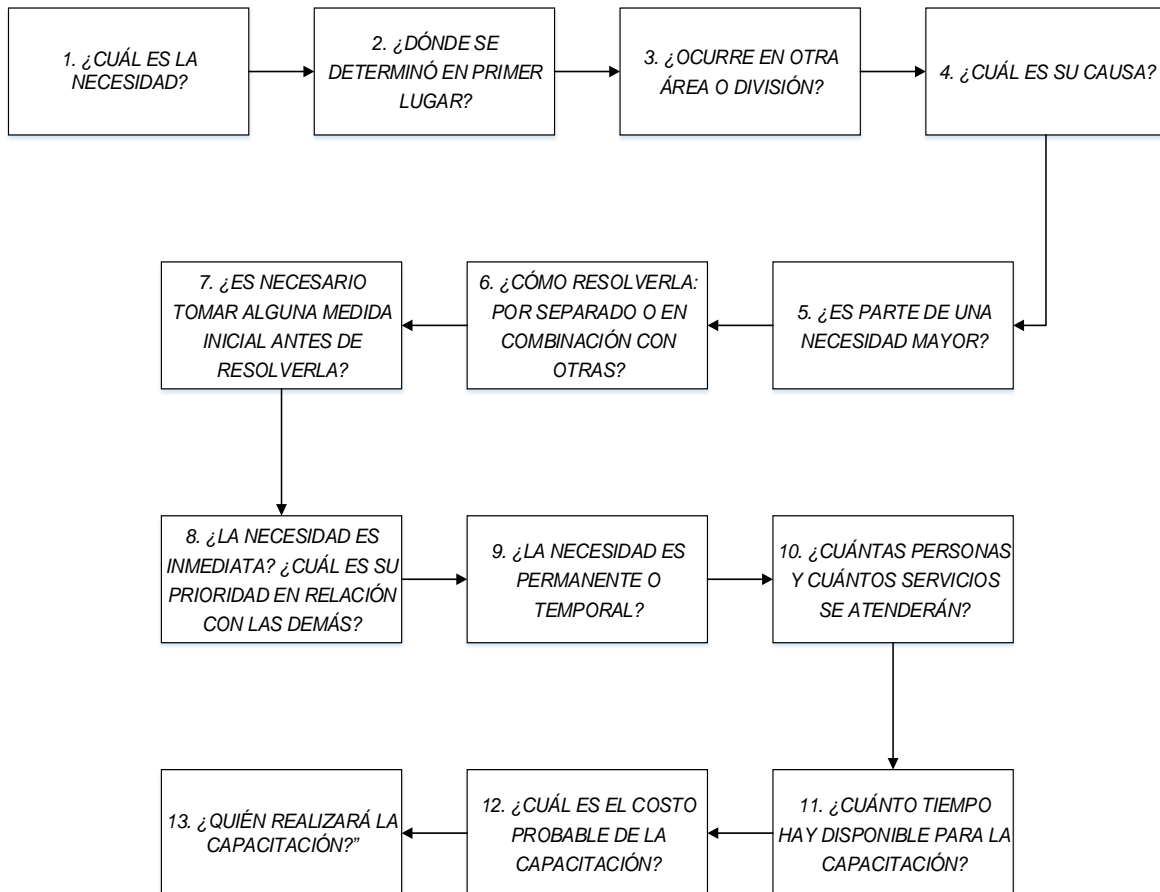
humanos de la organización con una visión de largo plazo, considerándose una inversión de capital humano cuyo retorno puede no ser inmediato; y está ligada a los planes de desarrollo estratégico de la organización y a los movimientos de personal que los acompañan.

2.2.4.2 Programación de la Capacitación.

El programa de capacitación se define como la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.

Chiavenato (2011) afirma que dicho programa se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes, que deben identificarse durante la detección:

Figura No. 3

Aspectos a considerar en la detección de necesidades**2.2.4.2.1 Planeación de la Capacitación.**

Consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano. Dicho plan debe incluir los siguientes puntos:

- “1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.

5. *Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.*
6. *Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación, como tipo de Capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etcétera*
7. *Definición del grupo objetivo, es decir, las personas que reciben la capacitación.*
 - a) *Número de personas.*
 - b) *Tiempo disponible*
 - c) *Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.*
 - d) *Características personales de conducta.*
8. *Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto, pero dentro de la empresa, y fuera de la empresa.*
9. *Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.*
10. *Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.*
11. *Control y evaluación de resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia". (Chiavenato, 2011, pág. 331)*

2.2.4.2.2 Contenido de las Capacitaciones.

Para definir el contenido temático de la capacitación debe existir coherencia entre los objetivos de la capacitación y los temas que serán abordados en dicha capacitación. Se debe proveer de los medios y recursos didácticos idóneos para desarrollar la capacitación de la mejor manera posible. A su vez se debe

considerar que el contenido de la capacitación cambiará la perspectiva de los capacitandos, abarcando cuatro formas de cambio de la conducta:

Cuadro No. 5

Formas de cambio de conducta

Cambio de Conducta	Descripción
Transmisión de información	<p>El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos.</p> <p>Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etcétera. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.</p>
Desarrollo de habilidades	<p>Sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.</p>
Desarrollo o modificación de actitudes	<p>Es decir, la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convenirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los</p>

sentimientos y las reacciones de las personas. Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

Desarrollo de conceptos La capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios

Fuente: Elaboración Propia en base al libro Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, Idalberto Chiavenato

2.2.4.2.3 Técnicas de Capacitación.

Una vez determinadas las habilidades, conocimientos o conductas que se desean como resultado final de la capacitación, se deben determinar las técnicas y métodos que serán empleados en el plan de capacitación, con el fin de optimizar el aprendizaje de la manera más eficiente y eficaz posible. Existe una amplia variedad de técnicas para capacitar al personal, la cuales Chiavenato (2011) clasifica de la siguiente manera:

- *Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización.*
- *Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo.*
- *Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación.* (Chiavenato, 2011, pág. 331)

Dichas técnicas se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 6

Técnicas de Capacitación

Tipos	Clasificación	Finalidad	Medios
En cuanto al Uso	Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada, etc.
	Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades	Role-playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad, etc.
	Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.
En cuanto al Tiempo	Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	Entrenamiento después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo

En cuanto al Lugar de Aplicación	Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, vídeo conferencia, dramatización, etc.

Fuente: Elaboración Propia en base al libro Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, Idalberto Chiavenato

La elección de una técnica determinada depende fundamentalmente de los recursos disponibles, de los objetivos de aprendizaje que se persiguen en la acción de capacitación de que se trate y, especialmente, del perfil de las personas que serán capacitadas, en todo lo relacionado con su capacidad y voluntad para aprender. De igual manera se considera que la mejor técnica dependerá de:

- Efectividad respecto al costo (Costo/Beneficio).
- Contenido deseado del programa.
- Adecuación de las instalaciones con que se cuenta.
- Preferencias y capacidad de las personas.
- Preferencias y capacidad del instructor.

2.2.4.3 Ejecución de la Capacitación.

La ejecución consiste en llevar a la práctica el plan de capacitación, es decir, es el momento en que el capacitador, utilizando cierta metodología y auxiliándose en apoyo pedagógico, imparte los contenidos a los destinatarios en el lugar, horario y fechas planificadas. Para ello es importante que el capacitador organice en una secuencia lógica y didáctica los contenidos, estructurando las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizaran; sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos y contenidos; motivar e involucrar a los participantes, estableciendo una buena comunicación con ellos; vigilar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios. La ejecución de la capacitación depende de los factores siguientes:

Cuadro No. 7

Factores de los que depende la ejecución de la capacitación

Factor	Descripción
Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización	La decisión de establecer programas de capacitación debe significar la solución de los problemas que originaron las necesidades diagnosticadas o percibidas.
Calidad del material de capacitación	Debe pensarse de antemano en el material de enseñanza, a fin de facilitar la ejecución de la capacitación.

Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa	La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, en un conjunto de esfuerzos coordinados.
Calidad y preparación de los instructores	El éxito de la ejecución depende de los intereses, jerarquía y capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante, ya que estos deben reunir cualidades personales como facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad.
Calidad de los aprendices	Se obtienen mejores resultados cuando se selecciona bien a las aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

Fuente: Elaboración Propia en base al libro Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, Idalberto Chiavenato

2.2.4.4 Evaluación de los Resultados de la Capacitación.

La evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un programa de capacitación, durante y al finalizar dicho programa, ya que permitirá valorar la efectividad y la eficiencia de los esfuerzos

realizados en la capacitación. Chiavenato (2011) propone que la evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

Cuadro No. 8

Resultados de la Capacitación

Nivel	Resultados que proporciona la capacitación
Evaluación en el nivel organizacional	<ul style="list-style-type: none"> a) Aumento en la eficacia organizacional. b) Mejora de la imagen de la empresa. c) Mejora del clima organizacional. d) Mejora en la relación entre empresa y empleados. e) Apoyo del cambio y la innovación. f) Aumento de la eficiencia, etcétera.
Evaluación en el nivel de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> a) Reducción de la rotación de personal. b) Reducción del ausentismo. c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados. d) Aumento de las habilidades personales. e) Aumento del conocimiento personal. f) Cambio de actitudes y conductas, etcétera.
Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Aumento de productividad. b) Mejora en la calidad de los productos y servicios. c) Reducción del flujo de la producción. d) Mejora en la atención al cliente. e) Reducción del Índice de accidentes.

f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etcétera.

Fuente: Elaboración propia en base al libro Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, Idalberto Chiavenato

2.2.5 Seguimiento

Una vez finalizadas las evaluaciones de las capacitaciones, no se debe dar por concluido el proceso de capacitación, ya que se debe dar un seguimiento, es decir, identificar junto con los capacitadores los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización; para ello se considera que

“en esta fase se evalúa en forma integral el sistema de capacitación implantado y se puede evaluar el impacto del curso en el escenario laboral. Allí es donde realmente se lleva a efecto la evaluación de costo-beneficio de un curso, en función de la manera que los capacitandos aplican los conocimientos obtenidos. Se recomienda que esta evaluación se realice a los tres meses de terminado un curso, y puede llevarse a cabo de diferentes maneras”. (Grados Espinosa, 2009, pág. 282)

Para poder llevar a cabo dicho seguimiento, se necesita de una técnica, puesto que estas *“son herramientas que ayudan a evaluar los cambios de conducta de los capacitandos. Deben practicarse permanentemente con el fin de que se conviertan en una actividad diaria”.* (Grados Espinosa, 2009, pág. 282). El mismo autor nos expone una serie de técnicas que se pueden emplear en el seguimiento de las capacitaciones, examinaremos algunas de ellas:

- **Tutorías:** Se nombra a una o varias personas de la empresa para que supervisen la correcta aplicación de los conocimientos adquiridos en la

capacitación, pero deben tener cuidado de no influir en la iniciativa y creatividad de los capacitandos.

- **Reuniones de Seguimiento Programadas:** Se realizan series de reuniones con anticipación, con la finalidad de que los participantes de un curso expresen sus experiencias y conocimientos aplicados, y los intercambien.
- **Entrevistas individuales o colectivas:** Este tipo de entrevistas pueden ser formales o informales, pero en todos los casos es necesario considerar los aspectos siguientes:
 - La percepción personal de los participantes con respecto a los temas tratados en el curso, así como de la aplicación de los conocimientos adquiridos.
 - Los temas que puedan incluirse en cursos futuros.
- **Entrevistas individuales o colectivas con usuarios o clientes:** Consiste en hacer entrevistas a clientes o usuarios de un servicio. Es importante que los participantes conozcan que sus clientes o usuarios van a ser evaluados, pero resulta conveniente que no se les indique del momento de la evaluación, ya que esto podría modificar su conducta durante el periodo de evaluación y la evaluación podría contaminarse, además debe ser lo más objetiva posible para no ayudar o perjudicar al participante evaluado.
- **Revisión de estándares de desempeño antes del programa de entrenamiento y después de este:** Con esta técnica, podemos determinar

qué tan definidos estaban los parámetros para el desarrollo de las habilidades dentro de los cursos. El que descubramos que los trabajadores no cumplen con los parámetros establecidos, no es sinónimo de que requieran cursos de reforzamiento; es muy probable que desde el primer curso no se hayan fijado y alcanzado adecuadamente los objetivos.

- **Entrevistas y cuestionarios con jefes inmediatos:** Consiste en realizar entrevistas formales e informales o con cuestionarios para conocer la opinión de los jefes, principalmente acerca de la calidad y oportunidad del trabajo de sus subordinados, después de los cursos de capacitación.

2.2.6 Programación y Presupuesto

Los presupuestos de capacitación son importantes, ya que por medio de ellos se conoce la cantidad de dinero que la organización invierte en los procesos de capacitación de sus colaboradores, pero dicha inversión debe ser planificada con sumo cuidado para que logre cumplir su propósito formativo. Por lo general se planifican de manera anual, dentro del presupuesto general de funcionamiento, en donde se debe incluir una partida de dinero destinada específicamente para la preparación del personal.

Desde luego, la empresa privada posee mayor ventaja sobre las instituciones gubernamentales en cuanto a la flexibilidad de sus presupuestos, puesto que, *“en la iniciativa privada, el diseño de los planes de capacitación es flexible y siempre está guiado por un principio de costo-beneficio y está determinado por las normas que surgen en materia de capacitación”*. (Grados Espinosa, 2009)

De igual manera, el área de capacitación en la organización debe determinar qué es lo que hay disponible en el mercado, cuáles son las instituciones, quienes son los instructores que imparten la capacitación, los temas que les interesan, cuál es su nivel de competencia, las técnicas de enseñanza-aprendizaje que utilizan, y, desde luego, los honorarios; por lo tanto, es primordial crear un directorio de proveedores de capacitación, en donde se debe conocer el costo de ellos y la capacidad de estos para participar en las diferentes capacitaciones que se programen en la organización.

2.2.7 Modalidades de Capacitación

Existen diversas formas en las cuales se pueden llevar a cabo las capacitaciones, pero para elegir la mejor opción se debe considerar dos pilares esenciales: un presupuesto específico para capacitación y un programa de capacitaciones que sea fruto de la gestión integral de la organización. Actualmente se considera que la ventaja competitiva de las organizaciones no radica en sus recursos materiales, energéticos ni financieros; esta ventaja se encuentra en el nivel de capacitación, formación y gestión de sus recursos humanos, demostrando competencias laborales y desarrollo personal y social; de ahí la importancia que las organizaciones sepan cual modalidad de capacitación se adecua más a las necesidades encontradas. Algunas modalidades de capacitación son:

2.2.7.1 Capacitación Presencial.

Estas son las capacitaciones o formaciones tradicionales, donde los participantes y el capacitador acuden y se encuentran en un aula o auditorio especialmente acondicionado para desarrollar las actividades programadas; estas

se realizan y cuentan con intervenciones de los participantes, produciéndose debates, exposiciones, comentarios verbales que enriquecen más el tema desarrollado. Generalmente se desarrollan dentro de las instalaciones de la organización, y se presenta con frecuencia en las pequeñas organizaciones, en donde se presentan limitantes para cumplir programas de capacitación de tipo externo presencial.

Además, estas organizaciones cuentan con una cantidad reducida de colaboradores, en esa medida, asisten a los programas de capacitación en horas diferentes a las laborales, lo cual podría extenuar a los colaboradores. Así mismo, se considera también que

“el presupuesto destinado a un programa de capacitación de este tipo, tendría que ser para programas de corta duración, y bajo una serie de parámetros que minimicen la afectación de los procesos de la organización por la falta del colaborador en su puesto”.
(Jamaica González, 2015, pág. 13).

Pese a lo anterior, es evidente que el retorno de la inversión en capacitación beneficiara de manera directa a la organización, y bajo esta premisa se deben establecer estrategias que garanticen la capacitación persistente de los colaboradores.

2.2.7.2 Capacitación Interna.

“En una capacitación interna, en el puesto de trabajo, mediante procedimientos, instrumentos e información rigurosamente preparada por la misma organización, se puede llevar al colaborador a reflexionar sobre lo que debe hacer, en términos deseados, y

confrontarlo con la forma como lo hace para que él mismo pueda observar las deficiencias o carencias de la labor que realiza". (Jamaica González, 2015, pág. 13).

Bajo este fundamento, se considera que la capacitación interna es aquella enfocada en formar instructores internos que posean las herramientas y experiencia necesaria dentro de la organización para capacitar a otros en diversas áreas.

Dicha capacitación se hace bajo dos propósitos: por un lado, disminuir costos asociados a la formación y entrenamiento del personal que normalmente se hacía a través de organizaciones externas, y por el otro, valorar y valerse del conocimiento del personal, especialmente de aquellos que por su pericia y formación conocen a fondo cada uno de los procesos de la organización. Por lo general, las organizaciones hacen uso de sus mejores técnicos, supervisores, colaboradores especializados u operarios calificados para que transfieran sus conocimientos a otros colaboradores mientras se trabaja.

2.2.7.3 Capacitación Externa.

"Esta capacitación está enfocada principalmente para niveles jerárquicos superiores, entre ellos, supervisores, gerentes u otros, los cuales requieren conocimientos generales sobre temas específicos o técnicos, sin embargo, en términos generales esta capacitación puede ser implementada en los diferentes departamentos". (Jamaica González, 2015, pág. 14). Este tipo de capacitación suele estar a cargo de expertos a personas influyentes fuera del ámbito de la organización, por lo cual se considera que es la que más inversión requiere.

Esta alternativa de capacitación ofrece una nueva perspectiva sobre cómo hacer las cosas, lo cual puede tener un impacto relevante en la cultura organizacional y en la forma en como esta avanza. También, las sesiones de capacitación externa brindan a los equipos la oportunidad de aprender de expertos en la industria, algo que se considera vital en sectores en constante cambio. Otro aspecto a considerar es el hecho de que se puede tener la oportunidad de convivir con colaboradores de otras organizaciones, lo cual enriquece aún más la experiencia adquirida en la capacitación.

2.2.7.4 Capacitación Virtual.

Este modelo de capacitación se caracteriza por emplear totalmente recursos de las tecnologías de la información, en especial internet. Mediante una computadora, una laptop, una tablet e incluso un smartphone es posible conectarse en línea con los instructores y recibir las clases, intervenir en ellas, rendir exámenes, entregar trabajos, etc. Otra característica es que cada participante ingresa al salón virtual de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, sin horarios rígidos; se trata de una formación personalizada, en la cual cada uno avanza a su propio ritmo. Esto es ventajoso cuando se ha definido una necesidad de capacitación individual. Pero existen además cursos grupales, en donde se deben respetar los tiempos establecidos para que todos los participantes estén al mismo ritmo.

Este tipo de capacitación permite que la organización minimice sus costos, ya que se hace uso de las Tecnologías de Información (TIC's) disponibles, lo cual ha facilitado tanto a las personas como a las organizaciones. Otra ventaja de la

capacitación virtual es la flexibilidad, ya que, quienes tomen un curso, taller, diplomado, etc.; tienen la posibilidad de elegir el lugar y el horario para hacerlo, el cual se hace generalmente fuera de las horas laborales.

El gerente de recursos humanos puede organizar un catálogo de cursos o talleres virtuales para los colaboradores, con el cual se asegure que estos reciban el mismo entrenamiento de una manera congruente y concisa, con la ventaja que podrán recibir todos los materiales vía electrónica, conservarlos en sus dispositivos personales y tenerlos a su disposición en cualquier momento; considerando también que el formato virtual admite recibir retroalimentación de los instructores, asesores e incluso compañeros, a través de las diferentes herramientas tecnológicas.

2.2.7.5 Capacitación Mixta.

Es la capacitación de los componentes de aprendizaje virtual como conferencias presenciales. Se trata de aprovechar al máximo los beneficios de las tecnologías de la información y de los componentes de la enseñanza tradicional. También se conoce como b-learning (en inglés, blended learning), en español, aprendizaje semipresencial; la idea detrás de este método de enseñanza es distanciarse de la dualidad entre el aula y el ordenador. Según el b-learning, no se trata de apostar por uno o por otro, sino de aprovechar las ventajas de cada una de estas modalidades; la clave está en la mezcla justa y en no dejar de lado ninguno de estos dos métodos de enseñanza.

2.2.8 Tipos de Capacitación

Los tipos de capacitación son bastantes variables, y la organización utilizara aquella que más se adecue a la necesidad que se presente, aunque, utilizar las capacitaciones por separado, no asegura que los colaboradores estén motivados para participar en actividades para su propio desarrollo. Una organización debe dar entonces incentivos a los colaboradores, ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias para aumentar las habilidades del colaborador en el trabajo y utilizarlas en su máximo potencial. Para ello, se consideran los siguientes tipos de capacitación:

2.2.8.1 Capacitación Inductiva.

El objetivo de esta capacitación es facilitar la integración del nuevo colaborador a la organización, tanto de manera general como a su ambiente de trabajo en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de selección de personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

2.2.8.2 Capacitación Preventiva.

Orientada a prever los cambios que se producen en los colaboradores, toda vez que su desempeño pueda variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación de los colaboradores para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos

equipos, llevándose a cabo una estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

2.2.8.3 Capacitación Correctiva.

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar problemas de desempeño o la corrección de desviaciones en los estándares de rendimiento esperados, en tal sentido, su fuente original de información es la evaluación de desempeño realizada normalmente en la organización, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

2.2.8.4 Capacitación para el Desarrollo de Carrera.

Este tipo de capacitación facilita que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la organización, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la organización puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

2.2.9 Desarrollo Gerencial

El desarrollo gerencial tiene como finalidad preparar a los gerentes, teniendo como proposición mejorar el desempeño futuro de toda la organización; se puede llevar a cabo mediante cursos, talleres, capacitaciones; en donde se favorezca el aumento de los conocimientos junto a un cambio de actitudes,

teniendo a la vez un perfeccionamiento de las habilidades. El desarrollo gerencial facilita la continuidad organizacional, al preparar a los empleados y a los gerentes actuales para asumir, sin problemas, posiciones de nivel más elevados. También se considera que el desarrollo gerencial *“consiste en todas las experiencias de aprendizaje que ofrece una organización y que dan como resultado la actualización de las habilidades y los conocimientos que se requieren en los puestos administrativos actuales y del futuro”*. (Mondy, 2010, pág. 208)

2.2.9.1 Mentoring.

El mentoring es una palabra en inglés que se usa para designar así a las Mentorías dentro del enfoque de Gestión del Talento Humano, y se denomina como un *“enfoque de asesoría, capacitación y formación, encaminado a crear una relación practica para mejorar el crecimiento y el desarrollo individual, tanto a nivel personal como profesional”*. (Mondy, 2010, pág. 209). Dentro de este enfoque se da una relación profesional entre dos personas; por un lado, está el Mentor, que es la persona con experiencia que asiste a otro en el desarrollo de habilidades y conocimientos específicos que mejoraran el crecimiento profesional y personal de la persona con menos experiencia, la cual recibe el nombre de Mentorado.

El mentoring proporciona beneficios, tanto para la organización como para las personas. Por un lado, para las personas (Mentorado), el mentoring puede ayudar a afrontar de la mejor manera posible un proceso de transformación profesional o personal; ya que se cuenta con la presencia del mentor, y este garantizara que se logre el éxito laboral y profesional. En cuanto a los beneficios organizacionales, puede contemplarse un incremento en la confianza entre

colaboradores y sus jefes, propiciando mejores relaciones interpersonales entre estos; también aumentara el intercambio de experiencias entre los participantes del mentoring. Por último, se ve enriquecida la cultura organizacional, ya que estas se transmiten de generación en generación, no están plasmadas en libros.

2.2.9.2 Coaching.

El coaching es un término en ingles que significa Entrenamiento, el cual se usa para definir al entrenamiento que recibe una persona para llegar de un sitio (estado actual) a otro (estado deseado). Dentro del enfoque de Gestión del Talento Humanos “*se considera con frecuencia como una responsabilidad del jefe inmediato, quien brinda asistencia de una manera muy similar a un mentor, pero el enfoque principal es en el desempeño*”. (Mondy, 2010, pág. 209). El participante principal es el Coach, el cual tiene mayor experiencia o pericia que el aprendiz y se encuentra en la posición indicada para ofrecer buenos consejos; convirtiendo este enfoque en una forma excelente para el desarrollo de administradores y ejecutivos.

2.2.9.3 Mentoring Inverso.

“*El mentoring inverso es un proceso en el cual los empleados de más edad aprenden de los empleados más jóvenes*”. (Mondy, 2010, pág. 210). Se vuelve importante la aplicación de este enfoque ya que, en muchas ocasiones, los jóvenes también pueden aportar una nueva visión dentro de la organización y ayudar a renovar ideas obsoletas. Por eso, las empresas deberían aprovechar las capacidades de los jóvenes, ya que serán ellos los que dentro de pocos años impulsen los cambios empresariales. Para que las cosas cambien, es imprescindible que las nuevas generaciones tengan la oportunidad de compartir experiencias, inquietudes y

opiniones con la generación adulta, de esta forma, el cambio podrá ser transversal e inclusivo.

2.2.10 Discapacidad

2.2.10.1 Definición.

Discapacidades existen muchas y han estado presentes en la sociedad por muchos años e incluso muchas de ellas hasta cierto punto han evolucionado junto al ser humano y hoy por hoy muchas de las cuales son vistas como normales, a continuación, se detalla cada una de las discapacidades existentes. De acuerdo a lo anterior es importante conocer el significado de discapacidad y los tipos de discapacidades que existen.

Varias maneras en las que el funcionamiento del organismo puede verse limitado es a través de las formas de discapacidad, todos y cada uno de los seres humanos somos únicos y poseemos características diferentes, viviendo una vida distinta a la de los demás. Sin embargo, la mayoría de los seres humanos tiene una serie de habilidades y capacidades comunes. En base a lo anterior surge la siguiente interrogante:

¿Qué es la discapacidad?

“Entendemos por discapacidad toda aquella situación en que un ser humano ve limitada su participación en algún tipo de ámbito o acción, debido a la existencia de algún tipo de deficiencia en algún órgano o capacidad intelectual. Se trata en sí de la existencia de una limitación, no siendo causa sino consecuencia”. (Mimenza, s.f.)

La existencia de una discapacidad implica pues una dificultad u obstáculo para la participación del sujeto en la sociedad o en algún aspecto o dominio vital en comparación con las posibilidades que presentan aquellas personas sin la deficiencia en cuestión o incluso el propio sujeto en un momento anterior de su vida, teniendo claro que la discapacidad pudo ser adquirida y no se haya nacido con ella.

Para la Organización Mundial de la Salud, la Discapacidad es un término más complejo, en donde se consideran las características del ser humano y las de la sociedad donde vive; puesto que

“Discapacidad es un término general que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación. Las deficiencias son problemas que afectan a una estructura o función corporal; las limitaciones de la actividad son dificultades para ejecutar acciones o tareas, y las restricciones de la participación son problemas para participar en situaciones vitales. Por consiguiente, la discapacidad es un fenómeno complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive”. (Egea García, 2001)

2.2.10.2 Conceptos Asociados.

Existen diferentes términos asociados a la discapacidad, para lo cual, la Organización Mundial de la Salud ha elaborado la Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías, actualmente llamada Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF); en donde se distingue claramente la diferencia entre estos tres conceptos, y que no

deben ser confundidos unos con otros; los cuales se definen en el siguiente cuadro (Padilla Muñoz, 2010):

Cuadro No. 9

Conceptos Asociados

Término	Descripción	Ejemplos
Deficiencia	Toda pérdida o anormalidad de una estructura o función psicológica, fisiológica o anatómica. Las deficiencias son trastornos en cualquier órgano, e incluyen defectos en extremidades, órganos u otras estructuras corporales, así como en alguna función mental, o la pérdida de alguno de estos órganos o funciones	La sordera, la ceguera o la parálisis; en el ámbito mental, el retraso mental y la esquizofrenia crónica.
Discapacidad	Restricción o falta (debido a una deficiencia) de la capacidad para realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se consideran normales para un ser humano. Engloba las limitaciones funcionales o las restricciones para realizar una actividad que resultan de una deficiencia.	Dificultades para ver, oír o hablar normalmente; para moverse o subir las escaleras; para bañarse, comer o ir al baño.

Minusvalía	Situación desventajosa para un individuo determinado, consecuencia de una deficiencia o discapacidad, que lo limita o le impide desempeñar una función considerada normal en su caso (dependiendo de la edad, del género, factores sociales y/o culturales).	Personas con amputaciones, malformaciones, parálisis, pérdidas de movilidad, enfermedades crónicas que impiden llevar una vida normal o hacer uso de determinadas ayudas técnicas; personas con síndrome de Down.
-------------------	--	---

Fuente: Elaboración Propia en base al libro Discapacidad: Contexto, Concepto y Modelos de Andrea Padilla Muñoz

De igual forma es importante considerar los diversos problemas del funcionamiento humano, los cuales, según la CIF de la OMS, se clasifican en tres categorías vinculadas entre sí, las cuales son (Organización Mundial de la Salud, 2011, pág. 5):

Cuadro No. 10

Problemas del Funcionamiento Humano

Término	Definición	Ejemplo
Deficiencias	Problemas en la función corporal o alteraciones en la estructura corporal.	Parálisis o ceguera.

Limitaciones de la actividad	Dificultades para realizar actividades.	Caminar o correr.
Restricciones de participación.	Problemas para participar en cualquier ámbito de la vida.	Ser objeto de discriminación a la hora de conseguir empleo o transporte.

Fuente: Elaboración Propia en base al Informe Mundial sobre la Discapacidad, OMS

La diferencia básica entre los conceptos asociados y los problemas del funcionamiento humano radican en el ambiente en torno al discapacitado, ya que estos pueden nacer con cualquier deficiencia, discapacidad o minusvalía; pero las limitaciones de las actividades y las restricciones de participación se generan en el ambiente en que vive una persona, el cual tiene una enorme repercusión sobre la experiencia y el grado de la discapacidad que el individuo demuestre, puesto que los ambientes inaccesibles crean discapacidad al generar barreras que impiden la participación y la inclusión.

2.2.10.3 Tipos de Discapacidad.

Tal y como se mencionó anteriormente, no existe solo un tipo de discapacidad, sino que podemos encontrar diferentes clasificaciones en función del tipo de problema en que se presenten dificultades. La Fundación Empresarial para la Acción Social, FUNDEMÁS, es una fundación salvadoreña que desde sus inicios ha impulsado la Responsabilidad Social Empresarial entre los empresarios, sin importar el sector productivo al que pertenezca o su tamaño; y en el año 2014

emitió un informe en donde detallaban los diferentes tipos de discapacidad, siendo estos: (Fundación Empresarial para la Acción Social, s.f.)

Cuadro No. 11

Tipos de Discapacidad

Discapacidad	Descripción
Discapacidad Física	Consiste en falta, deterioro o alteración funcional de una o más partes del cuerpo, y que provoque inmovilidad o disminución de movilidad.
Discapacidad Sensorial	Se divide en discapacidad auditiva y discapacidad visual.
<ul style="list-style-type: none"> • Discapacidad Auditiva 	Consiste en el deterioro o falta de la función sensorial de oír (sordera parcial o total, dificultades para hablar).
<ul style="list-style-type: none"> • Discapacidad Visual 	Consiste en el deterioro o falta de la función sensorial de ver (visión disminuida, ceguera).
Discapacidad Intelectual	Consiste en limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual y en la conducta adaptativa, que se manifiesta en habilidades adaptativas conceptuales, sociales y prácticas.
Discapacidad Mental	Consiste en alteraciones o deficiencias en las funciones mentales, específicamente en el pensar, sentir y relacionarse. Es conocido también bajo el término de “Discapacidad psicosocial”.

Fuente: Elaboración Propia en base a informe emitido por Fundemas.

Otros autores también consideran a las Discapacidades Visceral y Múltiple dentro de la clasificación antes mencionada, las cuales se definen a continuación:

- **Discapacidad Visceral:** Este poco conocido tipo de discapacidad aparece en aquellas personas que padecen algún tipo de deficiencia en alguno de sus órganos, la cual genera limitaciones en la vida y participación en comunidad del sujeto. Es el caso de las que pueden generar la diabetes o los problemas cardíacos.
- **Discapacidad Múltiple:** Este tipo de discapacidad es la que se deriva de una combinación de limitaciones derivadas de algunas de las anteriores deficiencias. Por ejemplo, un sujeto ciego y con discapacidad intelectual, o de un sujeto parapléjico con sordera.

2.2.11 BARRERAS Y AVANCES

2.2.11.1 Persona con Discapacidad.

En el artículo 1 de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), persona discapacitada es aquella que tenga “deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo” y que “al interactúa con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con los demás”. En este artículo se habla desde un enfoque de inclusión donde por el hecho de poseer una discapacidad signifique que no existan los mismos derechos en los individuos. Teniendo en cuenta lo anterior es necesario conocer que es la discriminación, a continuación, se define:

Discriminación: Es aquel en el que un individuo, grupo o sector social, utilizando mecanismos y manipulación de poder, impide, obstruye, dificulta, restringe o por cualquier otro medio niega a una persona, un grupo de personas o un sector social el acceso o más de los derechos humanos consagrados por tratados internacionales. Las actitudes discriminatorias, pueden manifestarse a través de mecanismos de manipulación, autoritarismo, clasismo, desprecio e indiferencia y también es producto de valores, ideales, mitos, prejuicios y principio de la cultura dominante.

La inclusión es un tema de vital importancia que abarca todos los niveles de la sociedad y a decir verdad es algo que en pleno siglo XXI está afectando mucho a las personas con discapacidad. Actualmente para muchas personas prácticamente alguien que posee una discapacidad es alguien menospreciado y que no merece las mismas condiciones que una persona considerada normal, quien si puede hacer uso de todos los derechos que le son concebidos desde su nacimiento e incluso desde su procreación.

Las personas con discapacidad también deben luchar contra una sociedad discriminadora, arquitectura y medios de transporte inadecuados, una educación especial casi nula, deben de competir para obtener un puesto con personas que no sufren de ninguna discapacidad, y sin olvidar que muchos de los empleadores los ven como una carga; o simplemente se basan en el aspecto físico y no en la calidad del trabajo que estas personas pueden aportar, todo esto representa un reto para las personas con discapacidad para poder lograr incorporarse en el mundo laboral.

Es importante tener claro que la mayor discapacidad de un no vidente, o de personas con problemas de audio o dificultades en el habla, no proviene del hecho de no poder ver, oír o hablar, sino de la misma sociedad que no les permite demostrar todas las cualidades y capacidades para salir adelante, puesto que una vez incorporados al área laboral, se deja de ser una persona con discapacidad, ya que muchas veces este sector de la sociedad demuestra mucho más capacidad que todas aquellas personas que no poseen algún tipo de discapacidad y esto hace que se conviertan en personas normales como todos los demás.

Es muy necesario poner de manifiesto la importancia que se le debe dar a la rehabilitación, como mecanismo para poder lograr que las personas con discapacidad puedan adquirir algunas destrezas que se necesitan para llevar a cabo una vida prácticamente normal en el contexto actual. En este punto se habla también de la rehabilitación profesional que según la Conferencia Internacional del Trabajo en su recomendación 168, es aquella parte del proceso continuo y coordinado de adaptación y readaptación, que comprende el suministro de medios especialmente de Orientación vocacional, Formación Profesional y Colocación Selectiva para permitir que la persona con discapacidad obtenga y conserve un empleo adecuado y progrese en el mismo y que se promueva así la integración o reintegración de la persona en la sociedad. Pues una vez rehabilitados profesionalmente estas personas se encuentran capacitadas y aptas para incorporarse o reincorporarse a la vida productiva de la sociedad en igualdad de oportunidades.

La ONU, en los lineamientos del instrumento denominado: Normas Uniformes sobre Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad define la Rehabilitación Profesional como: El proceso mediante el cual los diversos sistemas de la sociedad, el entorno físico, los servicios, las actividades, la información, y la documentación se ponen a disposición de todos, especialmente de las personas con discapacidades. Se busca de primera mano que la sociedad sea inclusiva y hoy más que nunca es muy necesario eso, se necesita más humanidad e integración de los diferentes sectores que conforman una sociedad.

El Estado debe adoptar todas las medidas que estén a su alcance, en cuanto a sus recursos, a través de centros de rehabilitación profesional, los cuales se encargan de ofrecer a las personas con discapacidad, la totalidad o tipos de asistencia para poder adquirir o recuperar su capacidad de trabajo, cuyo fin primordial es lograr una verdadera incorporación o reincorporación plena de las personas con discapacidad a la sociedad, colocándolos en un empleo que convenga a su edad, experiencia, calificaciones, aptitudes físicas y mentales, aprovechando con ese fin, todos los servicios y medios normales de reinserción, tomando en cuenta sus necesidades.

Prescindiendo de esta forma cualquier tipo de discriminación laboral, que impida la existencia de igualdad entre los seres humanos, tipificándose en actos que excluyan, restrinjan o distingan a una persona o grupo, menoscabando su condición de igualdad y por ende el reconocimiento, goce o ejercicio de los Derechos Humanos y las libertades fundamentales. Es decir, se debe buscar

garantizar que cada ser humano independiente de su condición cumpla con las oportunidades necesarias para su desarrollo personal y profesional.

Tomando como enfoque importante y fundamental la igualdad de oportunidades que deben existir en una sociedad moderna, tema abordado por organismos que enfatizan este abordaje la ONU la define la igualdad de oportunidades como el proceso mediante el cual los diversos sistemas de la sociedad, el entorno físico, los servicios, las actividades, la información y documentación se ponen a disposición de todos, especialmente de las personas discapacitadas. El CONAIPD lo define como el proceso mediante el cual el sistema social, el medio físico, cultural, vivienda, transporte servicios sociales, vida cultural y social, deportivas y de recreo son accesibles para todos.

2.2.11.2 Barreras.

Todos los seres humanos enfrentamos dificultades en algún momento de nuestras vidas, sin embargo, para las personas con discapacidades, las barreras pueden ser más frecuentes y tener un mayor impacto. A menudo hay múltiples barreras que pueden dificultar extremadamente el desempeño de las personas con discapacidades, y hasta hacerlo imposible. La existencia de barreras físicas, culturales, sociales y administrativas que impiden el desarrollo y la inclusión de los discapacitados en la educación y en el mundo laboral es una situación que lamentablemente una se presenta de manera común en la mayor parte de los países del mundo, tanto en los desarrollados como en el resto.

Una de las barreras más significativas dentro de la inclusión de las personas con discapacidad es el desconocimiento de las mismas, esto provoca

incomprensión en cuanto a las necesidades de apoyo que estos demandan. Partiendo de un correcto conocimiento de la población con discapacidad, sus necesidades y programas de apoyo, se pueden ejecutar planes de acción estratégicos para mejorar la atención en los servicios que reciben a diario estas personas, y que son necesarias para desarrollarse, principalmente en el área educativa.

Un concepto muy conocido dentro del ámbito de las personas discapacitadas es el de Barreras Arquitectónicas, el cual se define como *“todos aquellos obstáculos que impiden o dificultan la independencia de las personas para acceder, moverse o llegar a espacios y servicios comunitarios”* (Ilerna, 2019). Dentro de la legislación española se contempla la eliminación de las barreras arquitectónicas en espacios comunes de los edificios de uso privado y de uso público, y también regula las condiciones básicas de no discriminación.

Dicho termino no está alejado de la realidad salvadoreña, ya que las barreras impiden la independencia absoluta de las personas discapacitadas; pero también es importante señalar la clasificación de dichas barreras arquitectónicas, a fin de comprender la que mejor se adapta a la condición del discapacitado; dichas barreras son:

Cuadro No. 12

Barreras Arquitectónicas

Barrera	Definición	Ejemplos
Barreras Arquitectónicas Urbanísticas (BAU)	Son las presentes en vías y espacios libres de uso público.	El desnivel que a veces hay entre la acera y el paso de peatones, pues impide que las personas con silla de ruedas puedan circular cómodamente.
Barreras Arquitectónicas de Edificación (BAE)	Están presentes en el interior de los edificios, tanto públicos como privados.	En algunos restaurantes los baños están en el segundo piso y no hay ningún ascensor para acceder a ellos.
Barreras Arquitectónicas de Transporte (BAT)	Son las que impiden o dificultan el uso del transporte público.	En algunas paradas de buses o estaciones de trenes no están adaptadas para personas con discapacidad.
Barreras de Comunicación (BC)	Son las que impiden o dificultan la emisión y recepción de mensajes por parte de personas con algún tipo de discapacidad.	Semáforos sin sonido, ascensores sin el panel de botones traducido al Braille.

Fuente: Elaboración Propia en base al informe Las Barreras Arquitectónicas: Qué son y Clasificación, de Ilerna.

Otros autores como Sánchez Rodas (2016) también mencionan a las Barreras Sociales dentro de la clasificación anterior, la cual define como “*falsos estereotipos relativos a la discapacidad, sentimientos de lastima o compasión, la resistencia al cambio y a la aceptación de la diversidad. Estas barreras interfieren en las relaciones personales y generan situaciones de marginación*” (Sánchez Rodas , 2016), dicha afirmación confirma la mayor barrera que las personas con discapacidad deben enfrentar, la cual es vencer los estereotipos con los cuales la sociedad los ha estigmatizado, y demostrar que poseen las mismas capacidades de las demás personas, especialmente en el ámbito de la independencia y en el ámbito laboral.

2.2.11.3 Avances Significativos.

Luego de conocer las formas de discapacidad que existen no solo en El Salvador sino a nivel mundial es muy importante verificar que avances se han logrado o se han llevado a cabo para que este segmento de la población viva como el resto de los seres humanos, hablando en términos del desarrollo de las actividades diarias que corresponden al diario de vivir de cualquier ser humano y que contribuyen a tener una vida normal.

Fue en el año de 1929, que en El Salvador se comienza a prestar servicios a las personas con discapacidad de manera asistencialista porque las personas no recibían un tratamiento adecuado a su condición. En este mismo año se fundó el primer servicio de Rehabilitación (Casa del Trabajo) destinado a capacitar a personas ciegas para el medio productivo, lo cual significo un avance significativo en cuanto a la inclusión de la población discapacitada.

El 1 de mayo de 1943, se creó la “Escuela para Ciegos” a iniciativa de un ex alumno de la Casa de Trabajo, la cual se transformó en 1957, en el actual “Centro de Rehabilitación de Ciegos Eugenia Dueñas”; adicionalmente, fue hasta el año de 1961 específicamente el 27 de diciembre que se promulga la “Ley del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos” (ISRI) mediante decreto número 503 Diario Oficial número 239 tomo 193.

En los años 1960 y 1970 nuestro país empieza a tomar mayor relevancia la rehabilitación e integración de las personas con discapacidad al sector laboral creando programas de capacitación integral, y fue mediante el Ministerio de Trabajo por el cual se empiezan a implementar acciones encaminadas en un inicio a la eliminación de barreras arquitectónicas en los edificios que dificultaran el acceso de personas con discapacidad, lo que se vio reflejado en la construcción del edificio del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional que eliminaba todo tipo de barrera haciendo más fácil su acceso a estas personas.

Es importante también señalar que cuando la Organización de las Naciones Unidas proclamó el año de 1981 como el “Año Internacional de las personas Impedidas”, paralelamente en El Salvador se empieza a implementar un programa para impulsar actividades y promocionar dicho año, siendo que el año de 1982 el país lo declaró como: “Año Nacional de las Personas Impedidas”. Fue durante ese mismo año en el cual la empresa privada responde en cierta forma más categóricamente a las necesidades de las personas con discapacidad, mediante la creación y aumento de puestos de trabajo, lo que significó un avance en la lucha

de igualdad de los derechos laborales de este sector y específicamente en cuanto a la inserción al mercado productivo se refiere.

El Salvador ha sufrido los males que deja un conflicto armado, y a la fecha se han implementado diversas políticas y creado instituciones de carácter nacional e internacional cuyo eje primordial ha sido la integración a la actividad productiva de personas con discapacidad, que durante largos años han sufrido de aislamiento o discriminación, siendo para tal efecto creado el día 6 de diciembre de 1993 el “Instituto de Atención Integral a la Persona con Discapacidad” (CONAIPD).

Se crearon otras instituciones de carácter no gubernamental, como lo es también la “Asociación de Lisiados de la Fuerza Armada de El Salvador”, los cuales generan un apoyo a instituciones ya existentes como lo son el ISRI (Instituto Salvadoreño de Rehabilitación Integral), FUNTER (Fundación Teletón Pro – Rehabilitación). Los avances en la construcción de instituciones encaminadas a la inserción social de las personas con discapacidad ayudo a sentar las bases de una sociedad capaz de ver a todas las personas con los mismos derechos.

Todas estas instituciones a pesar de contar con recursos, programas de atención integral y personalizada hacia la persona con discapacidad, no logran en la mayoría de los casos con su cometido, el cual es la integración a la sociedad de estas personas y más aún al sector productivo, pues aunque se logre capacitarlas, y logrando así mismo quedar aptas para un desempeño laboral eficiente en alguna actividad productiva, se encuentran con obstáculos o indiferencia en el sector privado empresarial, puesto que son subestimados, menospreciados y vistos

como una carga en su mayoría lo que de igual forma sucede en tanto o cuanto en el sector público.

En el año 2000 se creó la Ley de Equiparación de Oportunidades para personas con discapacidad que trato de sentar bases para que las empresas busquen la forma de incluir a esta parte de la sociedad y que en si se trabaje por erradicar acciones de exclusión y marginación, en esa ley se estableció que por cada 25 empleados será obligatorio contratar a una persona con algún tipo de discapacidad, en la actualidad vemos que varias empresas cumplen con esa ley pero son muchas que no lo hacen y en escasas ocasiones son sancionadas.

En el año 2015 se llevó a cabo en El Salvador un estudio para conocer el porcentaje de la población con discapacidades, esto en el marco del cumplimiento al Artículo 31 de la convención de la convención sobre los derechos de las personas con discapacidad, que busca que los Estados partes de la convención recopilen información adecuada, incluidos datos estadísticos y de investigación que les permita formular y aplicar políticas, con el fin del cumplimiento a las obligaciones a las que se rige la convención.

De acuerdo al estudio la parte de la población que posee un tipo de discapacidad es 410,798 de los cuales el mayor porcentaje corresponde a mujeres con un 54.2% y un 45.8% son hombres, al analizar los números se puede observar que es una cantidad bastante alta de personas con discapacidad y quienes no poseen una vida normal debido a que no se han implementado las medidas que conlleven a la calidad que conocemos como normal que garantiza realizar actividades diarias.

Del total de la población con discapacidad el 80% oscila entre las edades que van desde los 25 a 64 años, es decir población joven que no tiene las oportunidades que debería como cualquier otro ser humano y esto debido a la falta de creaciones de oportunidades que puedan contribuir a su formación profesional y social; parte importante del estudio arrojó que la escolaridad es muy baja y que quienes tienen la posibilidad de estudiar lo hacen en un promedio del cuarto grado de educación básica.

A continuación, se detalla la cantidad de personas correspondiente a los diferentes tipos de discapacidades:

“personas con discapacidad física 193,053; visual 145,361; comunicación 55,888; auditiva 88,398; intelectual 84,865; psicosocial o mental 46,530; dependencia 59,461. Cabe destacar que no todas las personas poseen solo 1 discapacidad, sino que hay casos en los que se localizan 2 tipos, ejemplo: discapacidad física y visual, discapacidad auditiva y de comunicación”. (CONAIPD , 2016)

Otro enfoque muy importante es verificar que porcentaje de la población con discapacidad posee un trabajo o una ocupación, los resultados arrojan que la mayor parte de este segmento poblacional posee una ocupación y es el trabajo por cuenta propia en el sector informal, un total de 45,659 de discapacitados que no tienen acceso a un seguro médico ni tendrán una pensión al momento de terminar su vida productiva.

Los datos también demuestran lo que se mencionó anteriormente sobre el porcentaje por género, siendo las mujeres que ocupan la mayor cantidad y si se verifica detenidamente es una cantidad alta de mujeres que se dedican al trabajo

familiar no remunerado y al servicio doméstico, el cual en ocasiones puede o no ser remunerado y si lo es, no cuenta con los beneficios de un trabajo formal al que la demás población tiene acceso a través de las empresas formales.

La información obtenida fue muy buena porque permitió conocer que la población con discapacidad que posee El Salvador es un número bastante amplio y que se necesita crear las condiciones necesarias para que todos puedan tener las mismas competencias y accesos a cada oportunidad que pueda darse. Actualmente no se han implementado políticas que vayan en la consecución de mejorar la vida de estas personas y en ocasiones se escuchan iniciativas, pero por lo general solo quedan en propuestas.

El Salvador en la actualidad se encuentra en un proceso de cambios continuos no solo a nivel social, sino también político, tecnológico y económico que hacen que cada vez las empresas busquen la manera de crear estrategias que contribuyan a su permanencia en el mercado y generar ventajas sobre la competencia en cuanto a la implementación de políticas que garanticen la fidelización de los clientes y se conviertan en clave para buscar día con día llegar a los segmentos que aún no se ha podido.

La sociedad a través de organizaciones que defienden cada uno de los derechos laborales han creado políticas y leyes que hacen que la empresa se vuelva comprometida de lleno con cada colaborador estando dentro de la empresa y con la población en general a través de medidas que hasta cierto punto contribuyen al bienestar general y a la solución de problemas que involucran una

inversión; a lo que en la actualidad se le conoce como Responsabilidad Social Empresarial.

Planteado el contexto anterior enmarcamos que actualmente son muchas las empresas que crean programas que fuera del ámbito propio en el que se encuentra (empresa) se ve más humano y hace que a la vez sea algo más atractivo para aquellos sectores a los que aún no se ha podido llegar ya sea por cualquier razón que involucre de lleno a la forma de vida de la sociedad y las políticas que la empresa ha puesto en marcha.

La sociedad día con día se ha vuelto más compleja e inclusiva, lo que hace que las empresas tomen medidas para buscar mezclar esa inclusión que la haga ver frente a la sociedad como una organización que vela por el bienestar y no solo se enfoca en la obtención de beneficio. A medida avanza la globalización surgen junto a ella acciones que benefician y también problemas actuales a los cuales es necesario buscar solución.

2.2.12 Inclusión Social.

Sin importar la condición que se tenga, el ser humano siempre ha sentido la necesidad de interactuar con nuestro entorno, dada nuestra naturaleza como ser social; cuando esta actividad no se lleva a cabo se incurre en exclusión social, lo que en ocasiones llega a provocar el aislamiento de la persona que sufre esta condición. Para las personas discapacitadas esta actividad se torna un poco más difícil, ya que, dada su situación, se tiende a excluirlo al no considerarlo una persona independiente o se le trata con una actitud paternalista.

Cuando hablamos de inclusión social, se entiende como “*la acción de mejorar las condiciones de las personas que integran la sociedad, proporcionándoles capacidades, oportunidades y reconocimiento por lo que son*” (Diversis, 2017), para lograr una verdadera inclusión, el trabajo debe comenzar desde los hogares, en donde se incluya a estas personas en las actividades diarias, animándolos a que tengan roles similares a los de los demás miembros de la familia; además, pueden utilizar recursos públicos como transporte y bibliotecas, recibir atención médica adecuada, acceder a educación acorde a su necesidad, relacionarse con otras personas, etc.

Debe existir un trabajo conjunto entre todos los entes públicos y privados que garanticen la plena inclusión de las personas discapacitadas, en donde no se les discrimine por su condición o se les trate con una actitud paternalista o lastimosa, sino, dotarlos de las herramientas necesarias para que sean personas independientes, capaces de valerse por sí mismas en cualquier ámbito o circunstancia que se les presente.

Si bien la inclusión social abarca los ámbitos de la salud, la educación, los servicios públicos y el trabajo que las organizaciones realizan, nos centraremos específicamente en las organizaciones, ya que son las que tienen incidencia directa con la investigación.

2.2.12.1 Las Organizaciones y su Aporte a la Inclusión Social.

El aporte de la empresa privada en los últimos años se ha centrado más que todo en la inclusión de personas con discapacidad a su fuerza laboral, lo cual ha sido un gran avance para este segmento de población, sin embargo, aun hace

falta mucho que trabajar en el hecho de incluir a estas personas como parte de los clientes que las organizaciones poseen, para ello se debe brindar una atención integral y de calidad, sin dejar de lado el hecho de que estas personas necesitan una atención diferente a la que se les brinda a los demás clientes.

2.2.12.1.2 Atención a Clientes con Discapacidad.

En un establecimiento que se brinden servicios de cara al público, lo más importante es la atención y el y el trato que se le brinda a los clientes para que estos queden satisfechos, compren y vuelvan; pero cuando el cliente además cuenta con una discapacidad, la atención es más relevantes, ya que debe ser personalizada sin incurrir a algún tipo de discriminación, ya que en la interacción con ellos hay mucho más que palabras; hay gestos, actitudes, la empatía y simpatía que se tengan con el cliente, lo cual juega un papel muy importante en su experiencia de compra. Se debe tener en cuenta que la atención debe ser de manera natural, y ante todo se debe prestar atención a lo que la persona necesita, no a su discapacidad.

Si bien existen barreras actitudinales ante una persona con discapacidad, las organizaciones también deben trabajar en crear una correcta accesibilidad para estas personas. Se define accesibilidad a *“aquella condición que deben cumplir los entornos, productos y servicios para que sean comprensibles y, utilizables por todas las personas en condiciones de seguridad”* (Plataforma Representativa Estatal de Discapacitados Físicos, pág. 5), por lo que es importante que en estas organizaciones se cuente con el espacio adecuado que permita el fácil desplazamiento de las personas con discapacidad.

En la actualidad la mayoría de organizaciones que brindan servicio al cliente se encuentran en la búsqueda constante de herramientas que les permitan sobresalir en el mercado, esto ante tanta competencia existente. Depende de la capacidad que tenga la organización para poder preparar a sus colaboradores para que sean ellos los que sirvan de eslabón hacia la fidelidad de los clientes y que a la misma vez les permitan ganar terreno dentro de un mercado que cambia constantemente. Es necesario que una organización conozca todos los segmentos de la población para que pueda ser más grande la cartera de clientes.

Marcando el contexto anterior es necesario enfatizar la gran cantidad de personas con discapacidad que existen en El Salvador y como punto más sobresaliente en esta investigación, el departamento de San Miguel, que es el centro del presente trabajo de grado. Ahora bien, es poco el trabajo que se ha desarrollado para que toda la población discapacitada tenga la facilidad para poder visitar los establecimientos de las organizaciones que prestan servicio al cliente, más que todo se habla del trabajo de los restaurantes, que son las organizaciones donde se puede observar con más frecuencia a muchas personas.

En algunos restaurantes existe parte de la infraestructura adecuada para que las personas con discapacidad se puedan movilizar pero es algo que por ley se ha establecido, no es algo que ha nacido meramente por una organización en particular, situación que hace pensar en la necesidad para que exista una sociedad con sentido de inclusión que trate de impulsar el desarrollo en todos los ámbitos y a la vez que nazcan empresas con ese enfoque de responsabilidad

social que trate en la medida de lo posible mejorar aquellos segmentos de la población más vulnerables.

La atención al cliente no es algo improvisado, que se haga solo para que la organización obtenga beneficios, sino que consiste en preparar de la mejor manera posible a los colaboradores que estarán de cara al cliente. Las organizaciones que se dedican a la atención al cliente, tienen programas de capacitación, que son impartidos por personal muy capacitado y que conoce estrategias para atraer más clientes, ese tipo de capacitaciones se incluyen en el proceso de período de prueba a aquellos que tratan de formar parte de la organización.

Pasado el período de prueba, que por lo general consta de 1 mes (ese período es para el personal de servicio al cliente, operativos) se procede a realizar una evaluación al colaborador, donde se le hace saber los aspectos que merecen mejorar y en base a lo observado durante el proceso de prueba se asigna una nota por áreas que incluyen aspectos como: actitudes, valores, y se da principal enfoque a la forma en la que el individuo evaluado ha logrado atender a los clientes, esto con la ayuda del personal de gerencia quienes son los encargados de verificar cada habilidad del colaborador.

Los equipos de gerencia de un restaurante cumplen la función de ser el anfitrión en el salón (es decir, es quién se mantiene al pendiente de que la atención al cliente sea excelente y está al tanto de la manera en la que el cliente reaccione al momento en que los colaboradores le sirven y si en un momento resulta una queja por mala atención, es él quien soluciona para que el cliente note

la importancia que se la brinda), que es donde los clientes disfrutan del producto que han adquirido.

Cualquier personal encargado de la atención al cliente se encuentra en constante capacitación, sabiendo principalmente que su enfoque es el cliente, la razón de ser de la organización y también por quién posee el trabajo, por tal razones es primordial que la organización tome iniciativas individuales que le permitan mantener colaboradores que sirvan para atraer más y más clientes y eliminar aquellas limitantes que prácticamente hacen que los consumidores solo visiten una vez las instalaciones y que no estén para nada fidelizándolos.

Existe una diferencia muy grande entre simplemente vender y atender, una venta se puede hacer así de la nada y sin previa capacitación, se hace por la necesidad que hay para que el producto salga, y aprovechando la necesidad que tiene la persona para adquirir dicho artículo, este caso por lo general se da en la venta de productos que conforman la canasta básica que son vendidos por muchas organizaciones que ni capacitan al personal, tal es el caso de las tiendas o los mercados informales. La atención al cliente es diferente y busca ganarse la fidelidad de las personas por sobre las demás empresas que se dedican al mismo rubro.

La atención al cliente requiere preparación previa y constante, eso al hablar de la población en general, considerando que dentro de la sociedad hay segmentos que ameritan una forma diferente en la que buscan los productos, es decir se requiere una manera personaliza y no quedarse en el hecho que sólo se debe atender a todos por igual, las organizaciones buscan esa versatilidad en los

colaboradores, que permitan volverse herramientas para estar en el primer lugar en la mente de los clientes.

Ahora bien, la población actual está segmentada y hay que tomar muy en cuenta que existen personas con discapacidad quiénes requieren una atención mucho más personalizada, no con el hecho de que los colaboradores sientan lástima por ellos sino para que exista la iniciativa y la necesidad de elevar el nivel de la organización y salir así de lo común, llegando a todos los segmentos poblacionales existentes que sean claves para generar satisfacción por la atención brindada, se debe buscar eso en los colaboradores, que tengan el sentido de pertenencia por la organización y que eso sea el motor para querer dar un salto de calidad.

Cabe destacar que los clientes en los restaurantes se han vuelto mucho más diversificados y que en la actualidad muchas personas con discapacidad forman parte de ellos, es por ello que es más que necesario tratar de mejorar la atención que se les brinda, con el objetivo que se vuelva un segmento de la población fidelizado, en consideración con el número bastante grande que representan dentro del total de la población, sumado a esto, el poco trabajo que se ha hecho por mejorar las condiciones en que se les brinda la atención.

Muchas organizaciones se encuentran dentro de centros comerciales, que albergan una gran cantidad de establecimientos que se dedican a la misma línea de negocios y son los que registran la mayor cantidad de visitantes, son los centros comerciales en conjunto con cada establecimiento quienes deben buscar una alternativa de solución que conlleve a atraer a clientes discapacitados y a

facilitar su movilidad para la marca de su preferencia. Punto abordado y establecido en leyes que han luchado por mejorar la vida de las personas con discapacidad y que hasta hoy en día han logrado que dentro de las organizaciones se encuentren personas con discapacidad en su fila de colaboradores.

Una vez preparado el acceso para las personas con discapacidad permitiendo su movilidad, corre por cuenta propia de las organizaciones el contar con el personal idóneo y muy calificado para que sea capaz de atender a este segmento de la población y no sólo salir del compromiso de atenderlo, sino que generar en él la satisfacción que le motive a querer regresar a las instalaciones de la organización porque el personal fue cálido al momento de atenderlo, hubo rapidez y la calidad de los productos es la requerida.

Los aspectos anteriormente mencionados son muy importantes en lo llamado “atención al cliente” y cada punto forma parte fundamental en la estructura de una organización que crece conforme lo hace la demanda de un mercado muy complejo. Las personas con discapacidad requieren mayor concentración en la forma en que se les está atendiendo y contar con un personal lo suficientemente capacitado para que pueda identificar los puntos que ameritan mucho más mejoramiento para que la atención brindada pueda llamarse completa.

Una organización que trabaje en buscar herramientas para mejorar la atención brindada a todos los segmentos de la población se convierte en una organización que se encuentra preparándose para el futuro, porque no solo contará con el personal adecuado sino que los impulsará a formar parte de una sociedad donde todos sean vistos por igual sin importar su condición física, sino

que tomando en consideración su valor como humano que tiene la necesidad de pertenecer a un mundo donde sean tratados como la sociedad en general.

Cualquier preparación que impulse una organización en aras de mejorar su capacidad para poder atraer y fidelizar clientes es una ventaja competitiva que le permite crecer y permanecer en el mercado. Si los colaboradores son preparados para atender clientes discapacitados, estarán más preparados para afrontar cualquier cambio que surja durante la permanencia en el negocio, todo será logrado si la organización decide establecer un programa que permita el crecimiento total de su capital humano.

En El Salvador es muy poco conocido el trabajo que hacen las organizaciones por incrementar el mercado de clientes discapacitados y esto porque es poco lo que se hace, haciendo exclusivamente lo que por ley se pide y a pesar que hay personas muy capaces dirigiendo organizaciones, es poco el tiempo que se tiene para impulsar medidas que permitan llegar a segmentos que aún falta, eso debido a todas las actividades que por el cargo y la complejidad del trabajo que responde al giro del negocio al que se pertenece.

Gran parte de la población actualmente promueve actividades en las que el centro es la inclusión de aquellas personas que lo necesitan, muchos inclusive han creado o se han unido a organizaciones donde se defiende todo tipo de injusticias y desde donde se trabaja por mejorar las condiciones de todos, muchas de esas organizaciones trabajan en beneficio de los discapacitados y hasta son muy reconocidas por toda la sociedad por lo que si una organización promueve brindar un servicio de calidad hacia las personas con discapacidad, no sólo será vista

como una organización con sentido humano sino que además será reconocida y visitada por más personas.

El trabajo principal para las organizaciones que brindan atención al cliente no es sólo capacitar al personal sino buscar dentro de su capital humano a aquellos que sí cumplan con las características necesarias para estar de frente al cliente. Un colaborador que atiende clientes, es alguien que representa a la organización, refleja su filosofía y es así que se vuelve esencial para que los consumidores se vuelvan en clientes frecuentes. Una vez identificado el personal, es necesario invertir en mejorar constantemente su capacidad que será la diferencia entre la competencia.

2.2.13 Pastelería y Panadería Lorena y la Inclusión en el Siglo XXI

En las empresas se ha trabajado muy poco en cuanto a la formulación de estrategias que busquen el bienestar total de las personas con discapacidad, que a la vez se vuelven clientes, quienes buscan adquirir los productos, así como la población general. Por tanto, es sumamente importante buscar generar soluciones para garantizar que este segmento de la población se sienta satisfecha con la atención que se le brinda, considerando que en la actualidad se habla mucho de la inclusión, pero se trabaja poco en la definición de resultados que conlleven a un fin en la temática.

En Grupo Lorena se trabaja mucho en la capacitación de los colaboradores, ya que en la actualidad se sabe que es de esa manera en la que se puede empoderar al personal para que adquiera las destrezas que a la vez permiten que los clientes perciban la calidad del servicio que a diario se les brinda, y sea esa la

manera en que les motive a ser fieles a la empresa, poniendo el servicio al cliente en primer lugar. Teniendo como referencia lo anterior depende del trabajo que cada empresa realice para poder fidelizar a todos los segmentos de la población y en parte depende de un trabajo conjunto de todas las unidades que conforman una empresa.

Las discapacidades que todos conocemos en la actualidad son: discapacidad física, sensorial (auditiva, visual), intelectual y mental. Cada una de ellas requiere una manera diferente de ser tratada y buscar alternativas que traten de acercar en lo más normal posible el trato igualatorio como el que se da a la población que no padece ningún tipo de discapacidad, lo que conocemos como un ser humano común.

Marcado el contexto anterior, resulta importante definir el nivel de discapacidad que requiere mayor atención, para garantizar la inclusión y la satisfacción en las empresas donde se brinda atención al cliente, enfatizando los restaurantes que sirven para que las personas que los visitan dispongan de un momento para compartir con sus seres queridos y donde la estadía sea la apropiada para sentir esa comodidad que todos buscan y que junto al personal que atiende, hace que esa organización se vuelva la primer opción en la mente.

A continuación, se pone en contexto cada una de las formas de discapacidad y se responde a la interrogante: ¿Qué nivel de dificultad representa para los colaboradores atender a las personas con cada una de esas discapacidades? Discapacidad física: representa el mayor porcentaje de la población total que posee algún tipo de discapacidad y es mucho más común que

visiten los restaurantes, son personas con algún tipo de impedimento de la movilidad en una parte del cuerpo (mano, pie; miembros superiores e inferiores) o discapacidad total que impide que el individuo pueda moverse por sí solo (ellos no visitan los restaurantes y si lo hacen es con la familia quienes facilitan su movilidad).

Las personas que presentan discapacidad física en algún miembro del cuerpo no son sujetas a que tal condición impida la movilidad de ellas, la comunicación es normal por lo que no existe la dificultad para los colaboradores de los restaurantes brindar el servicio y es tratado como un cliente normal, manera en la que ellos se sienten hasta cierta forma incluidos dentro de la sociedad, en este tipo de discapacidad es necesario que las empresas presten atención que detalle se debe mejorar para garantizar una satisfacción total de estos clientes.

La discapacidad Intelectual representa otra parte importante de las personas que adolecen de todas las facultades como toda la población en general y que les permiten desarrollar una vida prácticamente normal, tiene que ver con las capacidades de adaptabilidad al entorno y la capacidad social. Por tal razón, quienes poseen este tipo de discapacidad no es un número significativo de clientes que visitan restaurantes y si lo hacen es con familiares quienes solicitan el producto de su preferencia. Este tipo de discapacidad es más que todo abordada por los centros de rehabilitación que a través de terapias buscan en alguna medida mejorar las condiciones del individuo.

Otro tipo de discapacidad es la mental, consiste en alteraciones mentales significativas que afectan directamente el pensar, el sentir y el poder relacionarse;

conocida también como discapacidad psicosocial, motivo por el que las personas que la poseen permanecen en sus hogares para evitar que en un momento de alteración causen daño a los demás. Es otro segmento de la población discapacitada que casi no visita los establecimientos encargados de la venta de alimentos, debido a que no tienen la facultad propia de toma de decisiones.

Existe otro tipo de discapacidad como lo es la sensorial; que a la vez abarca la discapacidad auditiva y la visual. A continuación, se aborda cada una de ellas. Discapacidad auditiva: consiste en la falta sensorial del oír, la cual puede ser parcial o total, que a la vez impide el poder comunicarse y establecer un tema de conversación debido a la falta de la secuencia en la audición. En la actualidad por casi toda la población este segmento es conocido como sordo-mudos, termino mal utilizado porque las personas con esta discapacidad solo adolecen de la audición lo que impide la comunicación y la secuencia en ella, pero no hay ninguna falta en el habla.

Cabe destacar que como sociedad se está mal informado a la hora de referirnos a cierta parte de la población discapacitada, recalcando que no existen personas "mudas" sino solo "sordas". Ahora bien, en la mayoría de las ciudades con cierto grado de desarrollo es normal ver personas con discapacidad auditiva visitando restaurantes, incluso hasta en grupos quienes pueden comunicarse a través de lengua de señas, el cual en la actualidad es muy conocido y hasta implementado en muchos centros de estudio que buscan una manera de inclusión social.

Las personas con discapacidad auditiva es uno de los segmentos de este tipo de la población que goza de ciertos beneficios por instituciones que creen en la importancia de su inclusión en la sociedad, también considerando que son individuos con más independencia, es decir no es necesario que otra persona guíe su camino o se mantenga constantemente cuidando su movilidad. Con este tipo de discapacidad no se impide en ningún sentido la movilidad y es muy probable que en un lugar la comunicación sea correspondida por otra persona que hace un intento por entender lo que la persona discapacitada desea comunicar.

Los motivos mencionados sobre la discapacidad auditiva son los que hacen que se busque una herramienta para que los colaboradores de las empresas donde este segmento de la población es concurrente en sus visitas, puedan con mayor facilidad brindar atención y contribuir a la satisfacción de los mismos. En los restaurantes, es muy normal ver a grupos de personas con discapacidad auditiva que se reúnen a compartir momentos con los que plenamente se entienden, lo que hace muy necesario que se comprenda la importancia que al ser una discapacidad que no limita ninguna movilidad, se busque una forma de comunicación corporal.

Es por ello que se trabajará de lleno en establecer un plan de capacitación para que los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena conozcan en primer sentido la importancia de la inclusión y que a través de la práctica se les facilite establecer la comunicación con los clientes con discapacidad auditiva que visitan sus sucursales. Para cualquier organización es una ventaja competitiva trabajar en herramientas que logren satisfacer su necesidad de compra y que al final contribuya a fidelizar a más clientes.

En la actualidad, casi ninguna empresa ha trabajado de lleno en mejorar las condiciones en las que se les brinda una atención personalizada a los clientes con discapacidad, razón por la que esta investigación es novedosa y busca generar esa capacidad en los colaboradores que se dedican a la atención al cliente, será notorio en toda la población los beneficios que se lograrán, quienes podrán fidelizarse más, pues consideraran la humanidad que poseen aquellos que administran y los que están de cara a los clientes de la organización.

En la medida de lo posible, en conjunto con el Centro de Formación Profesional de Grupo Lorena, que es el encargado de capacitar en todas las temáticas importantes para el crecimiento de sus colaboradores, se buscara crear diplomados que garanticen la facilidad de poder comprender y aprender el lenguaje de señas, poniéndolo en práctica en las unidades donde se encuentran, con el único objetivo de mejorar la satisfacción en este segmento de la población que a la vez es un mercado no explotado actualmente.

La segunda discapacidad que forma parte de las sensoriales es la visual, la que también representa una parte importante de la población, este tipo de personas si bien es cierto solo poseen la falta de visión es un poco más complicada su movilidad de forma independiente y casi siempre salen acompañados de alguien más, un familiar, etc. En la actualidad existen maneras de comunicación a través del tacto, pero a falta de visión es bastante complicado para un restaurante que maneja platos con comidas modernas hacer que la persona trate de conocer sus nuevos productos.

Si se puede hacer por medio de la audición que funciona al cien por ciento, pero se sabe que no es lo mismo describir los ingredientes de una comida que ver el resultado de la combinación de ellos. Cabe destacar que la mayoría de esta parte de la población discapacitada no visita los establecimientos comerciales, debido a que en gran medida se les dificulta la movilidad y es necesario que se les guíe hacia el lugar al que desean trasladarse.

2.3 MARCO NORMATIVO- LEGAL

2.3.1 Constitución de la República de El Salvador

La Constitución de la República de El Salvador es el conjunto de leyes fundamentales que determinan la organización del Estado y el funcionamiento de sus instituciones; sus principios norman la vida del pueblo salvadoreño, estableciendo la forma de Estado y de Gobierno, a la vez que instaura un régimen de obligaciones, derechos y garantías que propician el bienestar individual y colectivo. En este sentido, se considera que la Constitución es la madre de todas las leyes salvadoreñas, y sobre la cual se deben regir todos los ciudadanos.

Es por ello que en el Título I (Constitución de la República de El Salvador, 2007) se considera a la Persona Humana, en donde se establece en el artículo 1 que

“El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común.

Asimismo, reconoce como persona humana a todo ser humano desde el instante de la concepción.

En consecuencia, es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la República, el

goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social”.

Lo anterior pone de manifiesto que, sin importar la condición con la cual nazca un salvadoreño, se le reconoce como tal y, por lo tanto, si este nace con alguna discapacidad, no debe ser objeto de exclusión, puesto que, de ser así, se le estaría violentando lo expresado en la Constitución.

En el Título II se contemplan los derechos individuales que establece la Constitución, en el artículo 2 de la constitución se enuncia:

“Toda persona tiene derecho a la vida, a la integridad física y moral, a la libertad, a la seguridad, al trabajo, a la propiedad y posesión, y a ser protegida en la conservación y defensa de los mismos. Se garantiza el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen. Se establece la indemnización, conforme a la ley, por daños de carácter moral”.

Este artículo viene a reafirmar lo expresado en el artículo 1, ya que, sin importar la condición, se deben garantizar los derechos de todas las personas, para ello también se considera lo expresado en el artículo 3, el cual establece que *“Todas las personas son iguales ante la ley. Para el goce de los derechos civiles no podrán establecerse restricciones que se basen en diferencias de nacionalidad, raza, sexo o religión”.*

2.3.2 Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad

En el artículo 4 de la convención sobre los derechos de las personas con discapacidad, ONU enuncia las Obligaciones generales siguientes:

1. Los Estados Partes se comprometen a asegurar y promover el pleno ejercicio de todos los derechos humanos y las libertades fundamentales de las

personas con discapacidad sin discriminación alguna por motivos de discapacidad. A tal fin, los Estados Partes se comprometen a:

- a) Adoptar todas las medidas legislativas, administrativas y de otra índole que sean pertinentes para hacer efectivos los derechos reconocidos en la presente Convención;
- b) Tomar todas las medidas pertinentes, incluidas medidas legislativas, para modificar o derogar leyes, reglamentos, costumbres y prácticas existentes que constituyan discriminación contra las personas con discapacidad;
- c) Tener en cuenta, en todas las políticas y todos los programas, la protección y promoción de los derechos humanos de las personas con discapacidad;
- d) Abstenerse de actos o prácticas que sean incompatibles con la presente Convención y velar por que las autoridades e instituciones públicas actúen conforme a lo dispuesto en ella;
- e) Tomar todas las medidas pertinentes para que ninguna persona, organización o empresa privada discrimine por motivos de discapacidad;
- f) Empezar o promover la investigación y el desarrollo de bienes, servicios, equipo e instalaciones de diseño universal, con arreglo a la definición del artículo 2 de la presente Convención, que requieran la menor adaptación posible y el menor costo para satisfacer las necesidades específicas de las personas con discapacidad, promover su disponibilidad y uso, y promover el diseño universal en la elaboración de normas y directrices;
- g) Empezar o promover la investigación y el desarrollo, y promover la disponibilidad y el uso de nuevas tecnologías, incluidas las tecnologías de la información y las comunicaciones, ayudas para la movilidad dispositivos

técnicos y tecnologías de apoyo adecuadas para las personas con discapacidad, dando prioridad a las de precio asequible;

- h) Proporcionar información que sea accesible para las personas con discapacidad sobre ayudas a la movilidad, dispositivos técnicos y tecnologías de apoyo, incluidas nuevas tecnologías, así como otras formas de asistencia y servicios e instalaciones de apoyo;
- i) Promover la formación de los profesionales y el personal que trabajan con personas con discapacidad respecto de los derechos reconocidos en la presente Convención, a fin de prestar mejor la asistencia y los servicios garantizados por esos derechos.

2. Con respecto a los derechos económicos, sociales y culturales, los Estados Partes se comprometen a adoptar medidas hasta el máximo de sus recursos disponibles y, cuando sea necesario, en el marco de la cooperación internacional, para lograr, de manera progresiva, el pleno ejercicio de estos derechos, sin perjuicio de las obligaciones previstas en la presente Convención que sean aplicables de inmediato en virtud del derecho internacional.

3. En la elaboración y aplicación de legislación y políticas para hacer efectiva la presente Convención, y en otros procesos de adopción de decisiones sobre cuestiones relacionadas con las personas con discapacidad, los Estados Partes celebrarán consultas estrechas y colaborarán activamente con las personas con discapacidad, incluidos los niños y las niñas con discapacidad, a través de las organizaciones que las representan.

4. Nada de lo dispuesto en la presente Convención afectará a las disposiciones que puedan facilitar, en mayor medida, el ejercicio de los derechos de las

personas con discapacidad y que puedan figurar en la legislación de un Estado Parte o en el derecho internacional en vigor en dicho Estado. No se restringirán ni derogarán ninguno de los derechos humanos y las libertades fundamentales reconocidos o existentes en los Estados Partes en la presente Convención de conformidad con la ley, las convenciones y los convenios, los reglamentos o la costumbre con el pretexto de que en la presente Convención no se reconocen esos derechos o libertades o se reconocen en menor medida.

5. Las disposiciones de la presente Convención se aplicarán a todas las partes de los Estados federales sin limitaciones ni excepciones.

Además, el artículo 27 denominado “Trabajo y empleo” reafirma que

“Los Estados Partes reconocen el derecho de las personas con discapacidad a trabajar, en igualdad de condiciones con las demás; ello incluye el derecho a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente elegido o aceptado en un mercado y un entorno laboral que sean abiertos, inclusivos y accesibles a las personas con discapacidad. Los Estados Partes salvaguardarán y promoverán el ejercicio del derecho al trabajo, incluso para las personas que adquieran una discapacidad durante el empleo, adoptando medidas pertinentes, incluida la promulgación de legislación”. (ONU, 2006)

Por lo tanto, el hecho de presentar una discapacidad no debe ser motivo a no poder optar a un trabajo digno y acorde a la condición del ocupante, ya que, por ejemplo, no se le exigirá que realice actividades que requieran demasiado esfuerzo físico a una persona que presente una discapacidad motora o visual. Cada país debe velar porque la normativa expresada anteriormente se cumpla, creando leyes especiales que protejan a este grupo de personas, y, a través de sus ministerios, verificar que la empresa privada y las instituciones

gubernamentales no violenten los derechos de las personas discapacitadas en sus trabajos.

2.3.3 Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad

Las personas con discapacidad tienen dificultades para ingresar al mundo laboral, ya que muchos empresarios consideran que no realizan correctamente sus roles, así que los privan de este derecho. Por eso y otros motivos, fue creada la Ley de Equiparación de Oportunidades para Personas con Discapacidad, para brindar a este colectivo un amparo que les haga ver iguales ante la sociedad y demostrar que tienen los mismos derechos.

Esta ley se emitió en el año 2000, mediante Decreto número 888; su materia es el Trabajo y la Previsión Social, es decir, se encuentra dentro de la rama del Derecho Laboral. La finalidad de esta ley se establece en el artículo 1, el cual establece que *“la presente ley tiene por objeto establecer el régimen de equiparación de oportunidades para las personas con discapacidades físicas, mentales, psicológicas y sensoriales, ya sean congénitas o adquiridas”* (Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, 2001). También menciona que el Consejo Nacional de Atención Integral para las Personas con Discapacidad, que en lo sucesivo de la presente ley podrá llamarse el Consejo, formulará la Política Nacional de Atención Integral a las Personas con Discapacidad.

En el artículo 2 establece a lo que las personas con discapacidad tienen derecho, las cuales son:

- “1. A ser protegida contra toda discriminación, explotación, trato denigrante o abusivo en razón de su discapacidad.*
- 2. A recibir educación con metodología adecuada que facilite su aprendizaje.*
- 3. A facilidades arquitectónicas de movilidad vial y acceso a los establecimientos públicos y privados con afluencia de público.*
- 4. A su formación, rehabilitación laboral y profesional.*
- 5. A obtener empleo y ejercer una ocupación remunerada y a no ser despedido en razón de su discapacidad.*
- 6. A ser atendida por personal idóneo en su rehabilitación integral.*
- 7. A tener acceso a sistemas de becas”*

En el artículo 3 de dicha ley se hace una concientización social, a fin de generar igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos, en donde el Estado y la sociedad en general deberán impulsar programas orientados a propiciar la concientización social sobre los derechos de las personas con discapacidad. Así también, el artículo 4 hace referencia a la atención integral de la persona con discapacidad, la cual se hará efectiva con la participación y colaboración de su familia, organismos públicos y privados de salud, educación, cultura, deporte y recreación, de apoyo jurídico, de bienestar social y de trabajo, previsión social, y todas las demás entidades que dadas sus atribuciones tengan participación en la atención integral.

Es decir, que, para poder garantizar el pleno goce de los derechos por parte de las personas discapacitadas, debe existir un trabajo en conjunto entre todas las instituciones antes mencionadas, a fin de certificar el cumplimiento de estos, como

acceso a educación, salud, trabajo; sin ningún tipo de discriminación hacia las personas con discapacidad, sino todo lo contrario, se debe velar por la inclusión de estas personas en la sociedad.

El capítulo III denominado Accesibilidad, menciona en el artículo 12 establece que

“Las entidades responsables de autorizar planos y proyectos de urbanización, garantizarán que las construcciones nuevas, ampliaciones o remodelaciones de edificios, parques, aceras, jardines, plazas, vías, servicios sanitarios y otros espacios de propiedad pública o privada, que impliquen concurrencia o brinden atención al público, eliminen toda barrera que imposibilite a las personas con discapacidades, el acceso a las mismas y a los servicios que en ella se presten. En todos estos lugares habrá señalización con los símbolos correspondientes”.

Todas las construcciones públicas o privadas se harán de manera que no signifiquen una barrera, de manera que faciliten la libre movilidad de las personas discapacitadas.

De igual forma, el artículo 13 hace alusión a que

“los establecimientos públicos o privados, deben contar por lo menos, con un tres por ciento de espacios destinados expresamente para estacionar vehículos conducidos o que transporten personas con discapacidad; estos espacios deben estar ubicados cerca de los accesos de las edificaciones”.

Dichos espacios también deben estar debidamente identificados que son para uso exclusivo de personas con discapacidad. En el artículo 15 se establece que *“los establecimientos públicos o privados deberán procurar que los ascensores cuenten con*

facilidades de acceso, manejo, señalización visual, auditiva, y dátil y con mecanismo de emergencia, de manera que puedan ser utilizadas por todas las personas”, de manera que sea más factible el uso de dichos aparatos.

2.3.4 Decreto Ejecutivo N° 80 con Fecha del 17 de Junio de 2010

En el artículo 1 con fecha del 17 de junio de 2010, establece su finalidad la cual es

“crear el Consejo Nacional de Atención Integral a la Persona con Discapacidad, en adelante denominado “el Consejo”, y que se podrá abreviar “CONAIPD”, como organismo descentralizado de la Presidencia de la República, y ente rector del proceso de formulación y diseño de la Política Nacional de Atención Integral a la Persona con Discapacidad, así como del aseguramiento de su implementación, seguimiento y evaluación, y de la normativa relacionada con las personas con discapacidad” . (Decreto No. 80-Créase el Consejo Nacional de Atención Integral a la Persona con Discapacidad, 2010).

En dicho Decreto se adjudica a CONAIPD el hecho de crear una política de atención integral a las personas discapacitadas, así como también deben vigilar porque dicha política se implemente en todo el país.

En el Objetivo número 6 de la Política Nacional de Atención Integral a la Persona con Discapacidad se menciona que se debe *“Asegurar el derecho al empleo a las personas con discapacidad, en igualdad de condiciones que las demás personas dentro del ámbito público y privado, así como la promoción de otras alternativas de inserción laboral”*; esto para garantizar la inclusión laboral de las personas con discapacidad en el ámbito profesional del país.

2.3.4.1 Política Nacional de Atención Integral a las Personas con Discapacidad.

Dicha política fue aprobada el 4 de abril del año 2014, teniendo como objetivo general

“garantizar el cumplimiento y goce pleno de los derechos de las personas con discapacidad en sus diferentes dimensiones individual, familiar y comunitaria, así como en las diferentes etapas de su ciclo de vida, que promuevan su desarrollo integral, bienestar y mejora de su calidad de vida mediante la articulación de acciones públicas y privadas orientadas a la eliminación gradual y efectiva de las barreras físicas y sociales”

(CONAIPD, 2014, pág. 21)

La propuesta de dicha ley fue trabajada a partir de las necesidades de las personas con discapacidad, y se basa en el principio de no discriminación y en el modelo social con enfoque de derechos humanos que rebasa ampliamente el actual modelo integracionista y excluyente.

Dentro de esta política se enmarcan los objetivos, estrategias y líneas de acción que se han de llevar a cabo para la inclusión de personas con discapacidad a la vida productiva y social del país, como parte de sus derechos constitucionales. Además, se contempla crear un registro de personas con discapacidad, sanciones para quienes violenten derechos de este sector, así como la independencia de CONAIPD. Con esta ley se abren las puertas jurídicas para que las personas con discapacidad se adentren a un proceso de empoderamiento y participación activa como protagonistas de su propio desarrollo.

En cuanto al plan de acción de esta política, se plasma que el objetivo es

“lograr la aplicación de la Política Nacional de Atención Integral a las Personas con Discapacidad, de forma gradual y efectiva, y así proceder a su equiparación en derechos con el resto de la población” (CONAIPD, 2014, pág. 37), en donde se estructuran los tiempos para la realización de las acciones, las cuales podrán ser realizadas en el corto, mediano o largo plazo; entendidas estas como corto plazo hasta un año, mediano plazo hasta tres años y largo plazo más de tres años.

Al momento de crear esta ley se elaboró tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- I. Que de acuerdo a lo prescrito en el artículo 1 de la Constitución de la República, El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado por la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común.
- II. Que de acuerdo a lo establecido en el artículo 4 de la Constitución de las naciones unidas sobre los derechos de las personas con discapacidad, corresponde a los estados partes, asegurar y promover el pleno ejercicio de los derechos humanos de las personas con discapacidad sin discriminación alguna, por lo que se obliga a elaborar y aplicar políticas en dicha materia.
- III. Que mediante decreto legislativo N° 888 de fecha 27 de abril de 2000, publicado en el diario oficial N°95, tomo 347 del 24 de mayo, se emitió la Ley de equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad, en cuyo artículo 1, inciso segundo se establece que el Consejo Nacional de Atención Integral para las Personas con Discapacidad, formulará la política Nacional de Atención Integral a las Personas con Discapacidad.
- IV. Que lo establecido en los anteriores considerandos requiere abordarse

desde un planteamiento coordinado, integral y de derechos humanos, desde los distintos contextos institucionales ;razón por la cual y en cumplimiento de sus atribuciones, el Consejo Nacional Integral de las Personas con Discapacidad, creado según decreto ejecutivo N°80 de fecha 17 de junio de 2010, publicado en el diario oficial N°116, tomo 387 del 22 de ese mismo mes y año, a través del pleno, ha elaborado la Política Nacional de Atención Integral a las Personas con discapacidad que permitirá que la persona con discapacidad participe activamente y en condiciones de igualdad que las demás personas de la sociedad, de manera que se generen condiciones para una verdadera inclusión en los diferentes ámbitos de la vida nacional.

De manera general se aborda la temática considerando que:

En El Salvador, las personas con discapacidad se han enfrentado históricamente a situaciones y actos de exclusión y discriminación por parte de la sociedad, lo cual ha limitado el goce pleno y oportuno de sus derechos y libertades fundamentales, como la salud, educación, empleo, entornos físicos, información, comunicaciones, justicia y seguridad social, entre otros, en el camino hacia una vida Autónoma e independiente.

La situación actual de las personas con discapacidad, está caracterizada por limitaciones o falta de medidas concretas de equiparación de oportunidades, entendidas estas como aquellas que facilitan el acceso efectivo y sin discriminación de ninguna índole, a los servicios generados por el sistema, ya sea por el Estado, el mercado y la sociedad en general, y de los cuales tienen derecho todas las personas: educación, empleo, transporte, vivienda, información,

comunicación, deporte, cultura, entre otros servicios que facilitan la vida plena en términos de bienestar económico, social, laboral, salud, educación, seguridad, justicia y otros, que permitan la independencia y autonomía en la condición particular de la persona con discapacidad.

Según informes de organismos internacionales, el porcentaje de personas con discapacidad en el mundo se ubica hasta un 15% de la población y se estima la existencia de por lo menos mil millones de personas con algún tipo de discapacidad. En América Latina y el Caribe, según los datos de las distintas fuentes disponibles para 33 países de la región se estima que un 12% de la población tiene alguna discapacidad; un 5.4% en el Caribe y un 12.4% en América Latina.

2.3.4.2 Las Personas con Discapacidad Auditiva y su Derecho Lingüístico.

Las personas con discapacidad auditiva comprenden: las personas sordas, sordo ciegas, Hipo acústicas y con disminución auditiva. En El Salvador, la comunidad de personas con discapacidad auditiva se encuentra frente a la realidad social fuertemente marcada por paradigmas que limitan el goce pleno de sus derechos.

Se reconoce las limitaciones de acceso y participación a los espacios de interacción social, originada por la falta de formación, acreditación de intérpretes e incorporación de Lengua de Señas Salvadoreña (LESSA) en servicios esenciales en el cumplimiento y goce de derechos reconocidos en la Convención sobre los derechos de las personas con Discapacidad, por lo tanto, se reconoce a las

Personas con Discapacidad auditiva como una comunidad con sus propias características culturales y que representan un segmento poblacional, que para su real inclusión requieren y demandan apoyos en el ámbito de la información y comunicaciones, atención temprana para el aprendizaje de la LESSA, desarrollar el aprendizaje del castellano como segunda lengua (bilingüismo), así como disponer de servicios de interpretación y otros apoyos alternativos, teniendo la percepción que el derecho más vulnerado es el acceso al trabajo digno y a la justicia.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para desarrollar un Plan de Capacitación a la Empresa Pastelería y Panadería Lorena, que permita mejorar la atención a clientes con discapacidad en la ciudad de San Miguel durante el año 2020, se hará uso de la investigación exploratoria y descriptiva, las cuales ayudarán a la obtención de toda la información necesaria para el proceso de investigación.

3.1.1 Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria es aquella que se emplea “*cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes*” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 91); esta investigación servirá de base para tener un aproximamiento a la información sobre la organización, además permitirá establecer un acercamiento con los objetos de estudio, los cuales son las personas con discapacidad, que han sido tema de estudio en el ámbito jurídico y educativo, más no así en el ámbito económico.

3.1.2 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva “*busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis*” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 92). Se define la investigación como descriptiva puesto que se recopiló información bibliográfica acerca de las variables en estudio, así mismo, se detallan las actividades, problemas, hipótesis que influyan en la investigación.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Tipo de Muestreo

El Método utilizado es el Muestreo Probabilístico, ya que *“todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra”* (Hernández Sampieri, 2014, pág. 175). Para determinar la muestra de los clientes se hizo uso del Muestreo Aleatorio por Conglomerados, el cual *“consiste en dividir toda la población en conglomerados, o grupos, y luego se selecciona una muestra de estos conglomerados”* (Webster, 2000, pág. 162), considerando a las personas con discapacidad como un conglomerado, tomando en cuenta a todas aquellas personas con discapacidad que visitan las diferentes sucursales de Pastelería y Panadería Lorena.

En cuanto a la muestra de colaboradores, se hizo mediante el Muestro Aleatorio Estratificado, el cual es el *“muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento”* (Hernández Sampieri, 2014, pág. 181), permitiendo que los elementos de la muestra sean proporcionales a su presencia en la población, y la presencia de un elemento en un estrato (sucursal de Pastelería y Panadería Lorena) lo excluye del otro. Para ello, se distribuirá la muestra de manera proporcional a la cantidad de colaboradores que cada sucursal de Pastelería y Panadería Lorena posee.

El objetivo de realizar este tipo de muestreo es obtener información de todas las sucursales con que cuenta Pastelería y Panadería Lorena, esto con el fin de determinar cuáles sucursales son más visitadas por las personas con discapacidad; dicha información servirá para la programación que se efectuará de

la capacitación, en donde se priorizarán aquellas sucursales que más visitan las personas con discapacidad.

3.2.2 Población y Muestra

3.2.2.1 Población.

La población a investigar serán los clientes con discapacidad que visitan las diversas sucursales de Pastelería y Panadería Lorena. De igual manera, se considerarán los colaboradores de atención al cliente de Pastelería y Panadería Lorena, la gerente de Gestión Humana, la gerente de Formación Profesional y un Facilitador de Grupo Lorena. A continuación, se presenta un cuadro representativo del número exacto de la población objeto de estudio.

Cuadro No. 13

Población objeto de estudio

Componentes	Descripción	Total
Empresa	1 Gerente de Gestión Humana, 1 Gerente de Formación Profesional, 1 Facilitador encargado de las Capacitaciones y 177 Colaboradores de Atención al Cliente	180
Clientes con discapacidad	30,569 personas con discapacidad, según la base de datos del Registro Nacional de las Personas Naturales	30,569

La constitución de la población será de 180 personas que pertenecen a Pastelería y Panadería Lorena (Grupo Lorena, 2020), entre gerentes y

colaboradores de atención al cliente; además serán objeto de estudio la Gerente de Gestión Humana, Gerente del Centro de Formación Profesional y un Facilitador de Grupo Lorena; mientras que 30,569 personas con discapacidad (Registro Nacional de las Personas Naturales, 2018) pertenecen a clientes con discapacidad reales y potenciales. Dado que la población objeto de estudio es muy grande, se recurrirá a la obtención de muestras de clientes y colaboradores, a fin de que esta sea más representativa con el proceso de investigación.

3.3 MÉTODO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

3.3.1 Cálculo de la Muestra para Clientes

Para la determinación de la muestra de clientes se tomó en cuenta una población de 30,569 personas con discapacidad en el municipio de San Miguel (Registro Nacional de las Personas Naturales, 2018), considerando dentro de este grupo a clientes reales y potenciales. Las discapacidades encontradas y la cantidad de personas que la poseen se representan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 14

Personas con Discapacidad en el Municipio de San Miguel

Tipo de Discapacidad	Número de Personas con esta condición
Auditiva	1,064
Motriz	23,787
Visual	4,298
Otras Discapacidades	1,420
Total	30,569

Fuente: Elaboración propia en base a informe del Registro Nacional de las Personas Naturales, Marzo 2018

Posteriormente, se consideró la cantidad de personas mayores de 18 años residentes en el municipio de San Miguel, a fin de determinar qué porcentaje del total de población tiene una discapacidad. Para el mes de Febrero 2018, la cantidad de personas residentes en el municipio de San Miguel ascendía a 208,525 (Tribunal Supremo Electoral , 2018), dentro de las cuales 30,569 son personas discapacitadas, lo que representa el 14.66% de la población del municipio de San Miguel. Para calcular la muestra se llevó a cabo el siguiente proceso:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) E^2 + Z^2 P Q}$$

En donde,

n= muestra, la cual es el dato a encontrar

Z= 95%= 0.95 (Nivel de confianza), cuyo valor Z en la Tabla de Distribución Normal es 1.96

P= 14.66%= 0.1466 (Porcentaje de personas con discapacidad)

Q= 85.34%= 0.8534 (Porcentaje de personas sin discapacidad)

N= 30,569 personas discapacitadas en el municipio de San Miguel

E= 5%= 0.05 (Error muestral)

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) E^2 + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.1466) (0.8534) (30569)}{(30569 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.1466) (0.8534)}$$

$$n = \frac{14691.96833}{76.42 + 0.480616583}$$

$$n = \frac{14691.96833}{76.90061658}$$

$$n = 191.0513723$$

$n \approx 191$ personas con discapacidad

El tamaño de la muestra para consumidores reales y potenciales es de 191 personas con discapacidad.

3.3.2 Cálculo de la Muestra para Colaboradores

Para determinar la muestra de colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena que serán objeto de estudio se recurrió a la base de datos de Gestión Humana de Grupo Lorena, identificando cuantos colaboradores posee cada sucursal de Pastelería y Panadería Lorena en la ciudad de San Miguel, los cuales están representados en el siguiente cuadro (Grupo Lorena, 2020):

Cuadro No. 15

Colaboradores por Sucursal de Pastelería y Panadería Lorena

No.	Sucursal	Número de Colaboradores
1	Lorena Alcaldía	15
2	Lorena Centro	11
3	Lorena Centro Médico	11
4	Lorena Galerías	14
5	Lorena Metrocentro	23
6	Lorena Pacífica	6

7	Lorena Plaza Concepción	12
8	Lorena Roosevelt	36
9	Lorena Ruta Militar	17
10	Lorena San Miguel	20
11	Lorena Terminal	12
Total		177

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos proporcionados por Gestión Humana de Grupo Lorena.

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula (López Roldán, 2015, pág. 22):

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) E^2 + Z^2 P Q}$$

En donde,

n= muestra, la cual es el dato a encontrar

Z= 95%= 0.95 (Nivel de confianza), cuyo valor Z en la Tabla de Distribución Normal es 1.96

P= 50%= 0.5 (Probabilidad de obtener datos confiables)

Q= 50%= 0.5 (Probabilidad de no obtener datos confiables)

N= 177 colaboradores de atención al cliente de Pastelería y Panadería Lorena

E= 5%= 0.05 (Error muestral)

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) E^2 + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(177)}{(177 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{169.9908}{0.44 + 0.9604}$$

$$n = \frac{169.9908}{1.4004}$$

$$n = 121.3873197$$

$n \approx 121$ colaboradores

Para distribuir proporcionalmente la muestra (muestreo estratificado), se tomó como base el Cuadro No. 15, considerando que cada sucursal es un estrato, se procede a encontrar la fracción de estrato, la cual se multiplicara por la población de cada sucursal para encontrar la muestra que lo representa. Para encontrar a fracción de estrato se utiliza la siguiente fórmula (López Roldán, 2015, pág. 38):

$$fh = \frac{n}{N}$$

En donde,

h= estrato (cada una de las sucursales de Pastelería y Panadería Lorena)

fh= fracción de estratos, la cual es una constante que se multiplica por el número de elementos de cualquier estrato (sucursal de Pastelería y Panadería Lorena) para obtener la muestra de cada estrato

n= muestra

N= población

$$fh = \frac{n}{N}$$

$$fh = \frac{121}{177}$$

$$fh = 0.683615819$$

$$fh = 0.6836 \text{ aproximadamente}$$

Posteriormente, se multiplica la fracción de estratos por la cantidad de colaboradores que posee cada sucursal de Pastelería y Panadería Lorena, a fin de distribuir de manera equitativa la muestra encontrada.

Cuadro No. 16

Distribución de la muestra de colaboradores de Pastelería y Panadería

Lorena

No.	Sucursal	Número de Colaboradores	Fracción de Estrato	Muestra
1	Lorena Alcaldía	15	0.6836	10
2	Lorena Centro	11	0.6836	7
3	Lorena Centro Médico	11	0.6836	7
4	Lorena Galerías	14	0.6836	10
5	Lorena Metrocentro	23	0.6836	16
6	Lorena Pacífica	6	0.6836	4
7	Lorena Plaza Concepción	12	0.6836	8
8	Lorena Roosevelt	36	0.6836	25

9	Lorena Ruta Militar	17	0.6836	12
10	Lorena San Miguel	20	0.6836	14
11	Lorena Terminal	12	0.6836	8
Total		177		121

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos proporcionados por Gestión Humana de Grupo Lorena.

3.3.3 Proceso de Selección para las Entrevistas

Dentro del proceso investigativo se llevarán a cabo entrevistas a la Gerente de Gestión Humana, Gerente de Formación Profesional y un Facilitador de Grupo Lorena. El criterio para seleccionarlos es que son las personas directamente involucradas en un proceso de capacitación, puesto que el Facilitador es el encargado de gestionar y brindar capacitaciones a los colaboradores de Grupo Lorena; la Gerente de Formación Profesional es quien vela por el desarrollo de todos los colaboradores y las maneras de lograrlo; y la Gerente de Gestión Humana, ya que es quien debe ver por todos los recursos humanos con que cuenta la organización.

3.4 FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.4.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias son aquellas que “*proporcionan datos de primera mano*” (Huamán Calderón, 2011, pág. 4), para obtener la información necesaria en la investigación se hará uso de los instrumentos siguientes: entrevistas y cuestionarios; que nos permitirán recopilar con los objetos de estudio involucrados, los cuales son las personas con discapacidad, colaboradores, gerentes y facilitador de la organización.

3.4.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes de información secundaria “*consisten en compilaciones, resúmenes y listado de referencias publicadas sobre un tema*” (Huamán Calderón, 2011, pág. 5), es decir, es toda aquella información que se extrae de fuentes documentales. Para esta investigación se realizarán consultas bibliográficas en libros relacionados con la propuesta del plan de capacitación; así como también libros, tesis, revistas, informes, consultas vía internet, relacionadas con las capacitaciones y la discapacidad.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1 Técnicas

Se entenderá por técnica de investigación como “*el procedimiento o forma particular de obtener datos o información*” (Arias Odón, 2012, pág. 67). Se utilizó la técnica del análisis documental de manera implícita dentro del proceso de investigación, ya que la entrevista y la encuesta fueron las que se utilizaron dentro del proceso investigativo.

3.5.1.1 Entrevista.

La entrevista, más que un simple interrogatorio, “*es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida*” (Arias Odón, 2012, pág. 73). Fue de gran beneficio utilizar esta técnica, debido a que la información recolectada es de primera mano y confiable, puesto que se realizaron entrevistas a las gerentes de Gestión Humana y de Formación

Profesional, y al Facilitador de Grupo Lorena, abordando de manera competente el fenómeno de estudio, ya que por medio de esta se le da una solución efectiva y eficaz al problema.

3.5.1.2 Encuesta.

Se define la encuesta como una *“técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”*. (Arias Odón, 2012, pág. 72). Se utilizó esta técnica ya que sin lugar a duda es una de las usadas en las investigaciones, y a través de esta se logró reunir toda la información necesaria como datos actuales, sugerencias o inquietudes por parte de la población encuestada; todo esto sirvió como apoyo, ya que los resultados arrojados conllevan a una conclusión y solución del fenómeno estudiado. Las encuestas se llevarán a cabo proporcionando cuestionarios a las muestras de 121 colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena, así como a la muestra de 191 clientes reales y potenciales con discapacidad de la ciudad de San Miguel.

3.5.1.3 Análisis Documental.

El análisis documental como equipo investigativo se tomó a bien utilizarlo ya que era importante conocer si, ya se había abordado el tema de estudio en el área empresarial; y se efectuó con el propósito de recoger información y conocimiento previo sobre el tema en estudio.

3.5.2 Instrumentos

Un instrumento de recolección de datos es *“cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”* (Arias

Odón, 2012, pág. 68). Para llevar a cabo el trabajo de investigación se utilizó la técnica de la encuesta y de la entrevista, la cual tiene su respectivo instrumento, que sirvió de apoyo para realizar la investigación.

3.5.2.1 Guía de Entrevista.

El instrumento de la Entrevista estructurada o formal

“es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado. En este caso, la misma guía de entrevista puede servir como instrumento para registrar las respuestas, aunque también puede emplearse el grabador o la cámara de video” (Arias Odón, 2012, pág. 73).

Se utilizó este instrumento para indagar de forma más amplia el fenómeno de estudio abordando de forma precisa o superficial varios aspectos importantes para la toma de decisiones y solucionar de manera eficiente y eficaz el problema. Dichas guías serán aplicadas a las gerentes de Gestión Humana y de Formación Profesional de Grupo Lorena, así como al Facilitador de dicha organización; para la obtención de información interna de la organización sobre los aspectos generales y específicos de la misma.

3.5.2.2 Cuestionarios.

El cuestionario

“es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (Arias Odón, 2012, pág. 74).

Este instrumento consiste en una serie de preguntas las cuales contienen los propósitos de la investigación, permitiendo así una gran precisión en la información obtenida. Estos se aplicarán a los clientes con discapacidad reales y potenciales de Pastelería y Panadería Lorena, y a los colaboradores de atención al cliente de la misma, para la obtención de información interna como externa de los elementos importantes en estudio.

3.5.3 Procesamiento de la Información

Para realizar el análisis y la interpretación de la información se trabajará con la tabulación de datos. Como primer paso para el procesamiento de la información se contará con una encuesta, la cual llevará su propio esquema para desarrollo, es decir; pregunta, el objetivo que se desea alcanzar con su formulación, una tabla de frecuencias donde irá cada alternativa que esté apegada a una posible solución a la temática abordada, así como la frecuencia en la que se da tal situación.

Cuando toda esta información se haya recolectado se procederá a elaborar un gráfico de pastel en donde se distribuirá en porcentajes cada alternativa de solución que se ha propuesto, tomando cada porcentaje para posibles soluciones, determinando punto clave las alternativas con mayor cantidad de frecuencias y sucesivamente llegando a la que menor porcentaje determinó, concluyendo con el análisis e interpretación de estos datos.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A CLIENTES REALES Y POTENCIALES DE PASTERERÍA Y PANADERÍA LORENA

Información General

Tabla No. 1

Sexo de clientes encuestados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	72	37.70%
Femenino	119	62.30%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Tabla No. 2

Edad de clientes encuestados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Menor de 20 años	19	9.95%
21-30 años	42	21.99%
31-40 años	61	31.94%
41-50 años	57	29.84%
Mayor de 51 años	12	6.28%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

1. ¿Visita con frecuencia Pastelería y Panadería Lorena?

Objetivo: Identificar si los clientes con discapacidad visitan con frecuencia Pastelería y Panadería Lorena.

Tabla No. 3

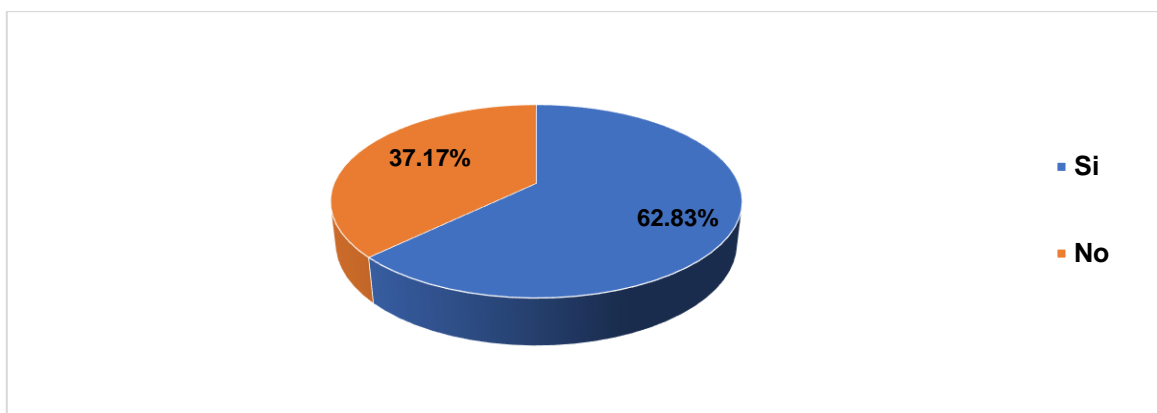
Visitas a Pastelería y Panadería Lorena

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	120	62.83%
No	71	37.17%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 1

Visitas a Pastelería y Panadería Lorena



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: El 62.83% de los encuestados con discapacidad visita con frecuencia Pastelería y Panadería Lorena, mientras que un 37.17% de los encuestados no visita con frecuencia Pastelería y Panadería Lorena, de lo cual podemos concluir que un porcentaje muy alto de los encuestados ha visitado dichas sucursales; a su vez, demuestra que dentro de la población encuestada se consideraron tanto clientes reales como potenciales.

2. ¿Con qué frecuencia visita las sucursales de la empresa?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que los clientes con discapacidad visitan Pastelería y Panadería Lorena.

Tabla No. 4

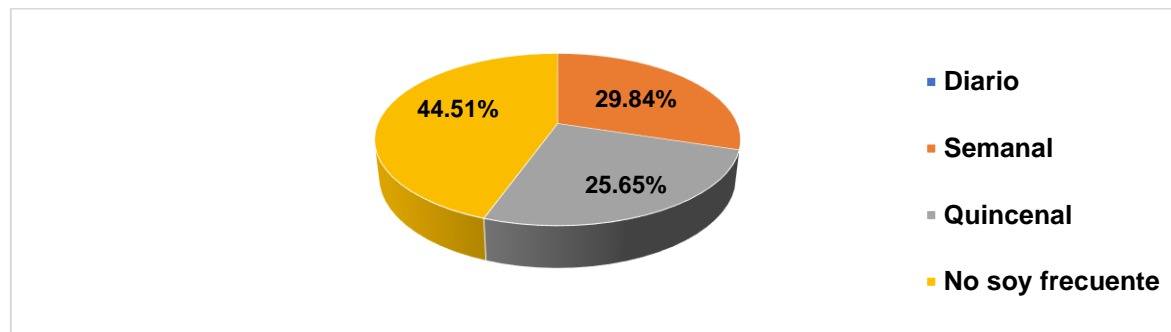
Frecuencia de visitas a Pastelería y Panadería Lorena

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A diario	-	-
Semanal	57	29.84%
Quincenal	49	25.65%
No soy frecuente	85	44.51%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 2

Frecuencia de visitas a Pastelería y Panadería Lorena



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: en base a los resultados obtenidos sobre la interrogante ¿Con qué frecuencia visita las sucursales de la empresa?, podemos denotar que el 44.51% hace visitas no muy frecuentes a la empresa, el 29.84% lo hace semanalmente y el 25.65% de los encuestados las visita quincenalmente, podemos determinar entonces que los encuestados que poseen una discapacidad en su mayoría no son muy frecuentes, esto seguramente a diferentes factores que se pueden mejorar.

3. ¿Por qué razón visita usted Pastelería y Panadería Lorena?

Objetivo: Determinar la razón por la cual los clientes con discapacidad visitan Pastelería y Panadería Lorena.

Tabla No. 5

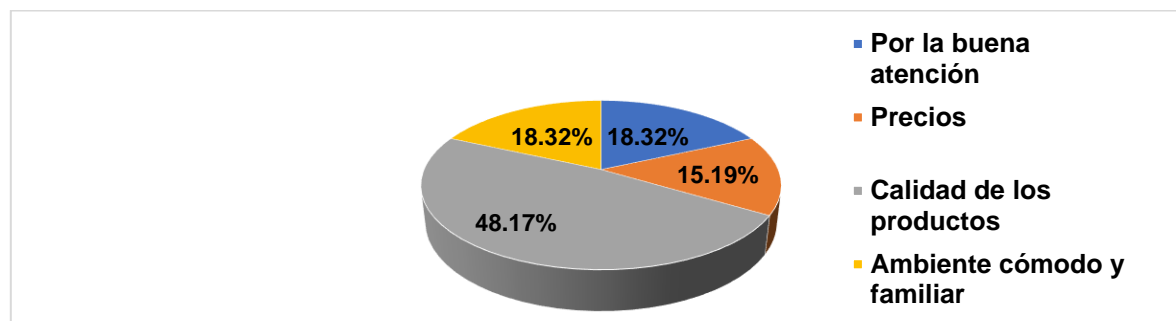
Razón de visitas a Pastelería y Panadería Lorena

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Por la buena atención	35	18.32%
Precios	29	15.19%
Calidad de los productos	92	48.17%
Ambiente cómodo y familiar	35	18.32%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 3

Razón de visitas a Pastelería y Panadería Lorena



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: Podemos identificar que el 48.17% de los encuestados visita Pastelería y Panadería Lorena por la calidad de los productos que ofrece, y el 18.37% de los encuestados opina que es por la buena atención, un mismo porcentaje lo hace por el ambiente cómodo y familiar, mientras que un 15.19% opina que es por los precios; en conclusión se puede deducir que actualmente los encuestados con discapacidad en su mayoría visitan las sucursales por la calidad de los productos.

4. ¿Considera que el acceso y la estructura de la sucursal son apropiadas para su ingreso y estadía en ella?

Objetivo: Reconocer si los clientes con discapacidad consideran que el acceso y la estructura de las sucursales de Pastelería y Panadería Lorena son apropiadas para su estadía en ellas.

Tabla No. 6

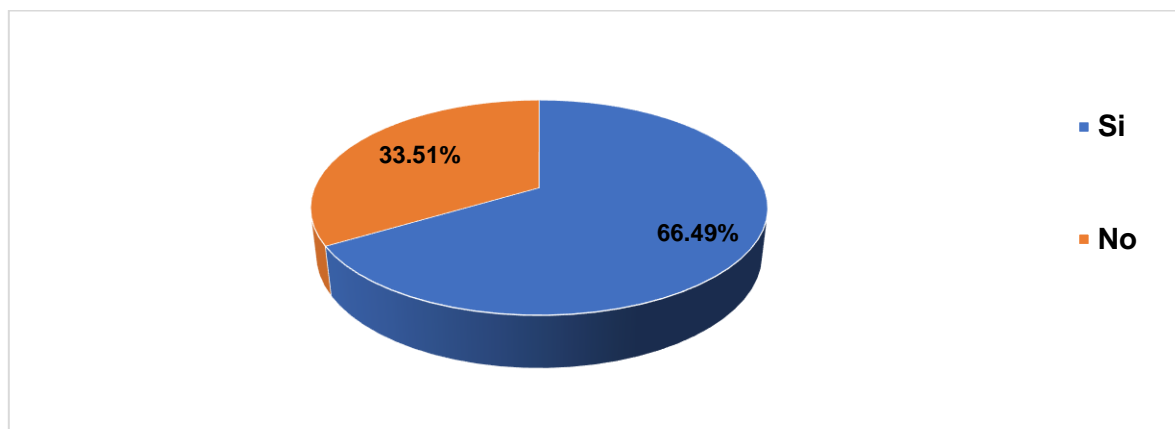
Acceso y estructuras adecuadas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	127	66.49%
No	64	33.51%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 4

Acceso y estructuras adecuadas



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: El 66.49% de los encuestados considera que el acceso y estructuras de Pastelería y Panadería Lorena son adecuados para su ingreso y estadía en ellas, mientras que el 33.51% opina que no son adecuados; de cual podemos concluir que más del 50% de los encuestados confirman estar de acuerdo con que las instalaciones son adecuadas para su ingreso y estadía.

5. ¿Cree que la atención brindada por el personal es el adecuado ?

Objetivo: Identificar si los clientes con discapacidad consideran que la atención brindada en Pastelería y Panadería Lorena es la adecuada.

Tabla No. 7

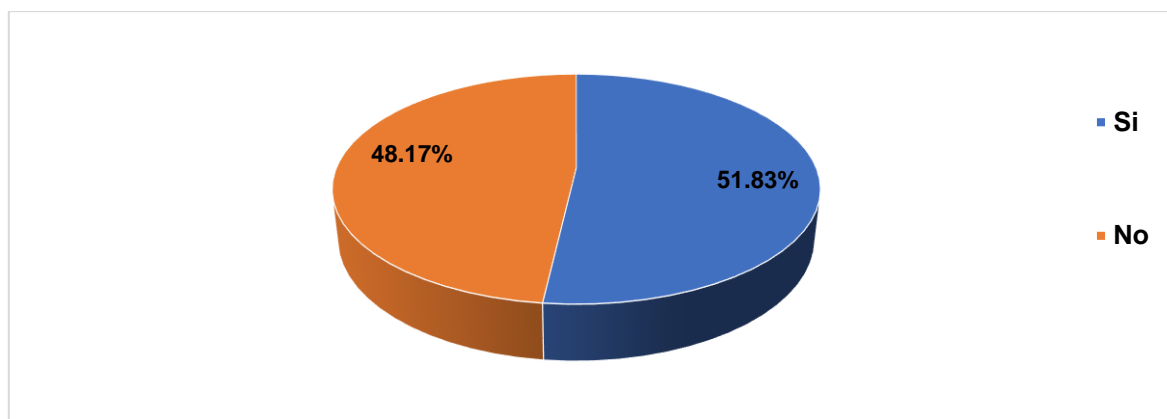
Atención al cliente adecuada

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	99	51.83%
No	92	48.17%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 5

Atención al cliente adecuada



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: En base a los resultados obtenidos sobre la interrogante, podemos señalar que el 51.83% los encuestados considera que la atención brindada por el personal es la adecuada, mientras que el 48.17% considera que la atención brindada del personal no es la adecuada para una persona que posee una discapacidad.

¿Si su respuesta es no, que inconveniente se le presenta al momento en que se le atiende?

Objetivo: Conocer cuales son los inconvenientes que se le presentan a los clientes con discapacidad al momento que se les atiende.

Tabla No. 8

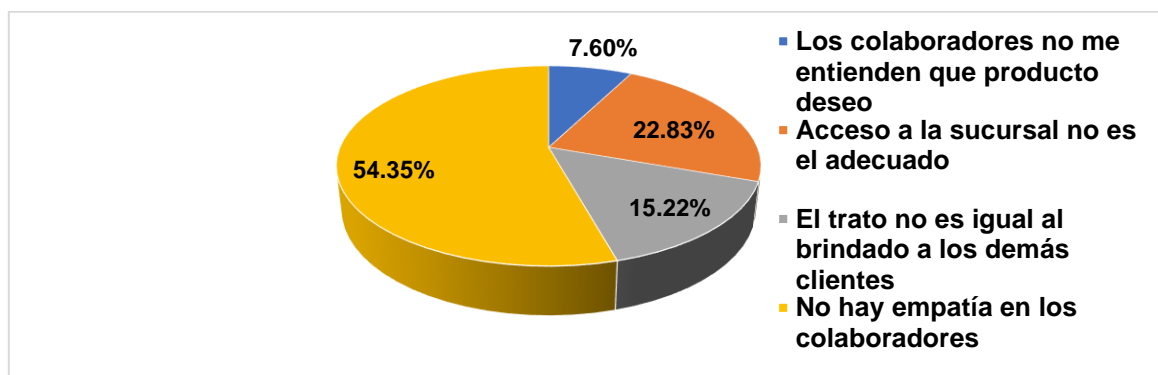
Inconvenientes en la atención a clientes con discapacidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Los colaboradores no me entienden que producto deseo	7	7.60%
El acceso hacia la sucursal no es el adecuado	21	22.83%
El trato no es igual al brindado a los demás clientes	14	15.22%
No hay empatía en los colaboradores	50	54.35%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 6

Inconvenientes en la atención a clientes con discapacidad



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: En base a la interrogante, el 54.35% opinaron que no hay empatía en los colaboradores, seguido del 22.83% que dijo que el acceso a la sucursal no es el adecuado, con un porcentaje menor del 15.22% que el trato no es igual al brindado a los demás clientes y por último con un 7.60% que los colaboradores no entienden que producto desea.

6. ¿Considera que el tiempo que los colaboradores se demoran en atenderlo es el adecuado?

Objetivo: Determinar si los clientes con discapacidad consideran que el tiempo que los colaboradores se demoran en atenderlos es el adecuado.

Tabla No. 9

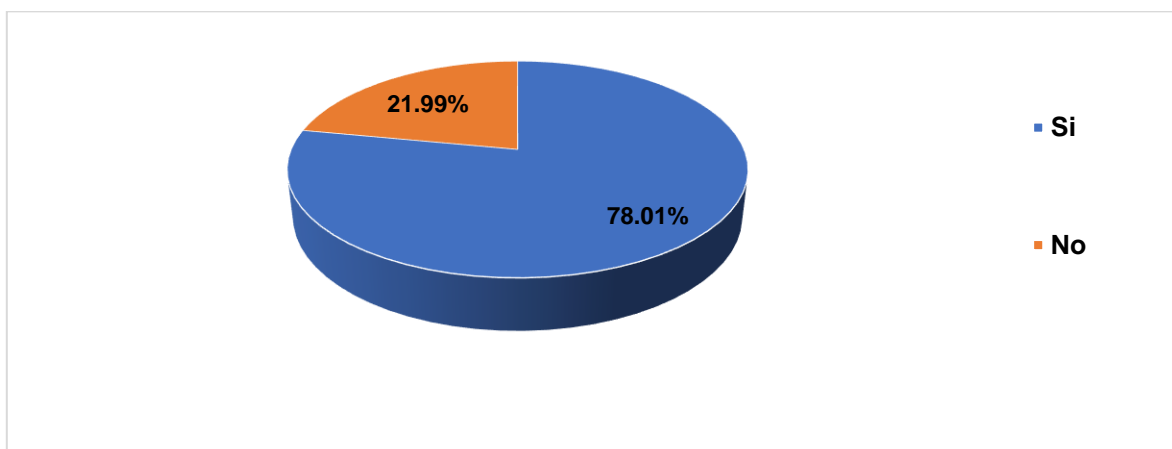
Tiempo de demora en atención

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	149	78.01%
No	42	21.99%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 7

Tiempo de demora en atención



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: Podemos identificar que el 78.01% de los encuestados considera que el tiempo en que los colaboradores se demoran en atenderlos es el adecuado, mientras que una minoría el 21.99% considera que dicho tiempo en atenderlos no es el adecuado.

7. ¿Los colaboradores que lo atendieron resolvieron su necesidad como usted esperaba?

Objetivo: Definir si los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena resolvieron la necesidad de los clientes con discapacidad como ellos esperaban.

Tabla No. 10

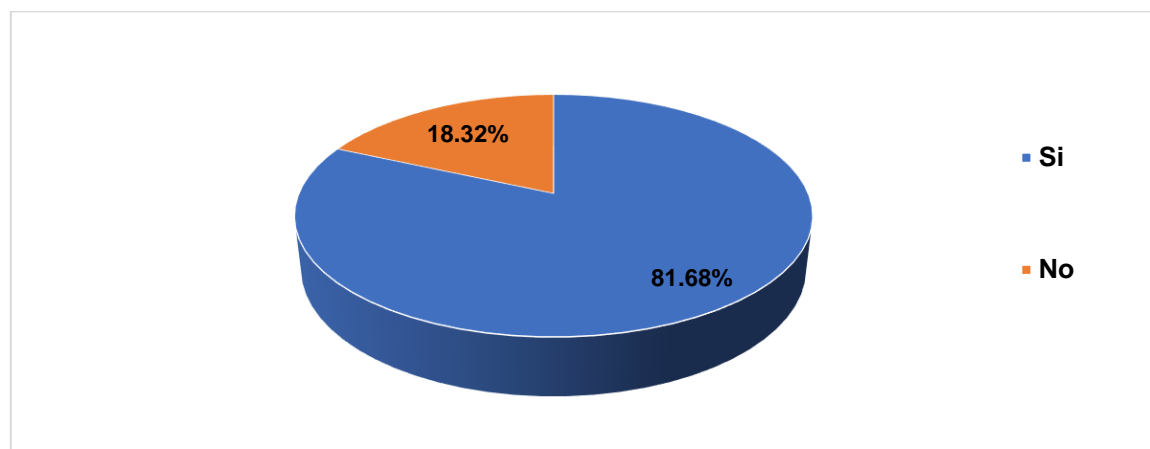
Resolución de necesidades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	156	81.68%
No	35	18.32%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 8

Resolución de necesidades



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: En base a los resultados obtenidos, el 81.68% de los encuestados consideran que los colaboradores atendieron sus necesidades como esperaban, mientras que un 18.32% considera que no fueron atendidas sus necesidades; demostrando que se cumplieron las expectativas de compra por parte de los clientes con discapacidad.

8. ¿Cuál fué la actitud de los colaboradores que lo atendieron?

Objetivo: Detallar cuál fué la actitud de los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena al momento de atender a los clientes con discapacidad.

Tabla No. 11

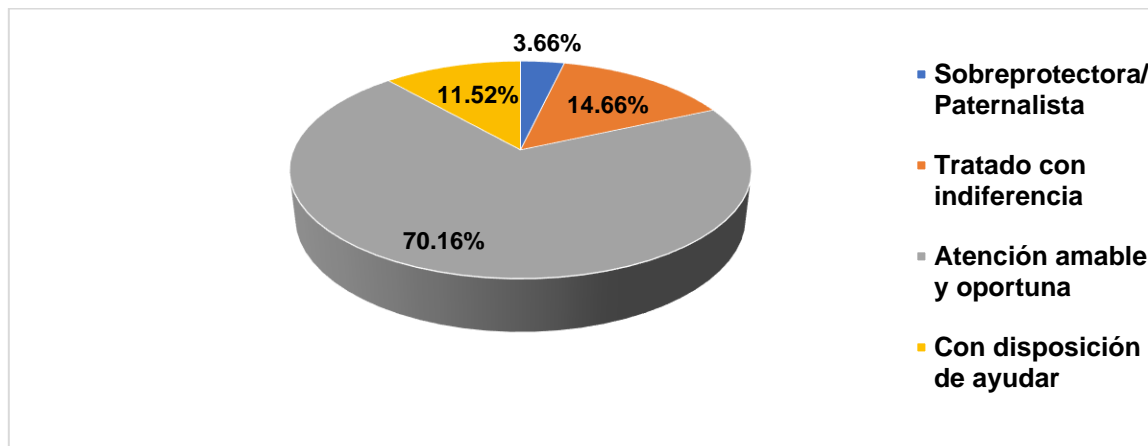
Actitud en la atención a clientes con discapacidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sobreprotectora/Paternalista	7	3.66%
Tratado con indiferencia	28	14.66%
Atención amable y oportuna	134	70.16%
Con disposición de ayudar	22	11.52%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 9

Actitud en la atención a clientes con discapacidad



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: Se puede indicar que el 70.16% de los encuestados manifestaron que los colaboradores los atendieron amable y oportunamente, el 14.66% opinó que fué tratado con indiferencia, el 11.52% que lo atendieron con la disposición de ayudar, mientras que el 3.66% que lo atendieron de una manera sobreprotectora o paternalista.

9. ¿Considera que los colaboradores están capacitados para atender a personas con discapacidad?

Objetivo: Conocer si los clientes con discapacidad consideran que los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena están capacitados para atenderlos.

Tabla No. 12

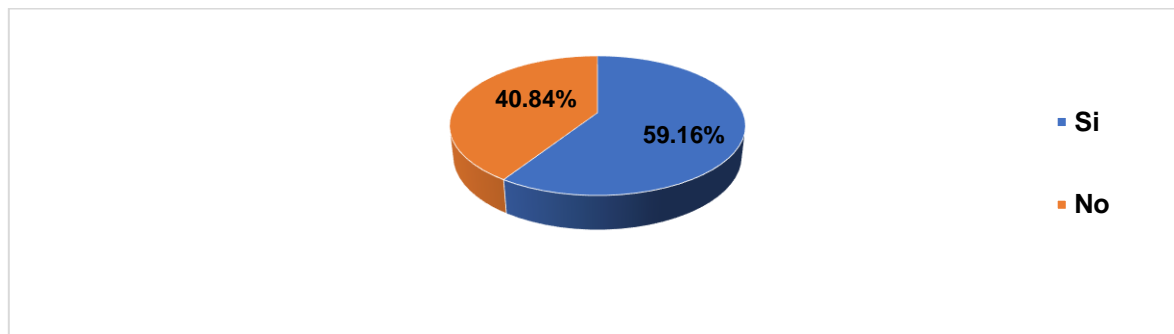
Percepción hacia colaboradores capacitados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	113	59.16%
No	78	40.84%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 10

Percepción hacia colaboradores capacitados



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: En base a los resultados obtenidos sobre la interrogante, podemos mencionar que el 59.16% considera que los colaboradores están capacitados para atender a los clientes con discapacidad que visitan la empresa, mientras que el 40.84% opina que no están capacitados. Puesto que un porcentaje alto afirma que éstos no se encuentran capacitados, es ahí donde se identifica la necesidad de implementar un plan de capacitación que ayude a mejorar la atención a los clientes con discapacidad.

10. ¿Cuál considera que es el mayor obstáculo entre el colaborador y la atención que brindan a las personas con discapacidad?

Objetivo: Detallar cuál es el mayor obstáculo que se presenta entre el colaborador de Pastelería y Panadería Lorena y la atención que brindan a las personas con discapacidad.

Tabla No. 13

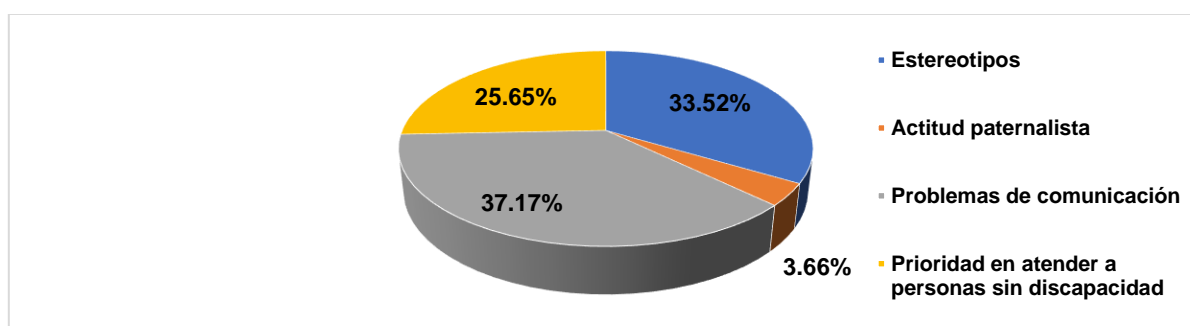
Obstáculos en la atención a clientes con discapacidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estereotipos	64	33.52%
Actitud paternalista	7	3.66%
Problemas de comunicación	71	37.17%
Prioridad en atender a personas sin discapacidad	49	25.65%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 11

Obstáculos en la atención a clientes con discapacidad



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: Podemos denotar que un 37.17% opina que el mayor obstáculo entre el colaborador y un cliente con discapacidad son los problemas de comunicación, el 33.52% son los estereotipos de los colaboradores hacia el cliente con discapacidad, mientras que el 25.65% opina que es la prioridad en atender a personas sin discapacidad y un 3.66% que es la actitud paternalista.

11. ¿Cuál es el aspecto que usted considera se debe mejorar en cuanto a la atención a los clientes con discapacidad?

Objetivo: Identificar cuál es el aspecto que se debe mejorar en cuanto a la atención brindada a los clientes con discapacidad de Pastelería y Panadería Lorena.

Tabla No. 14

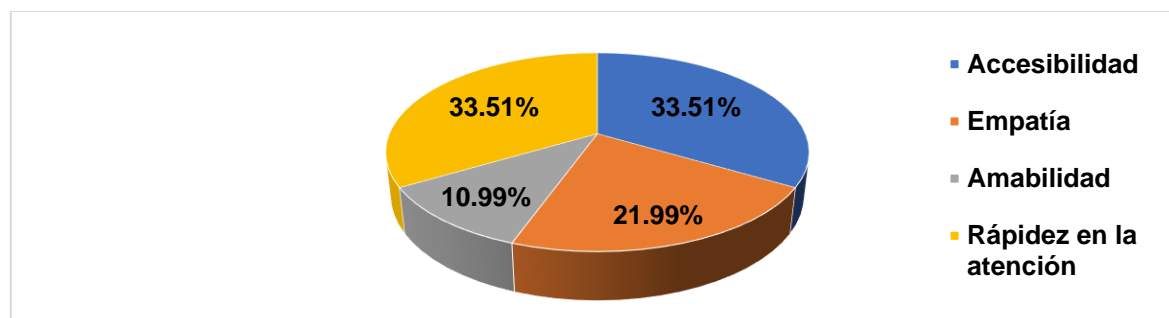
Aspectos a mejorar

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Accesibilidad	64	33.51%
Empatía	42	21.99%
Amabilidad	21	10.99%
Rápidez en la atención	64	33.51%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 12

Aspectos a mejorar



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: En base a los resultados obtenidos sobre la interrogante, podemos señalar que hay un 33.51% de los encuestados que opina que la rapidez en la atención debe mejorar, igual porcentaje opina que es la accesibilidad, el 21.99% opina que es la empatía, mientras que un 10.99% manifiesta que es la amabilidad.

12. Si en la empresa se realizaran capacitaciones para mejorar la atención que se le brinda, ¿recomendaría a Pastelería y Panadería Lorena con su grupo de amigos y conocidos?

Objetivo: Establecer si las personas con discapacidad recomendarían a Pastelería y Panadería Lorena con sus amigos y conocidos si se llegaran a realizar capacitaciones para mejorar la atención brindada.

Tabla No. 15

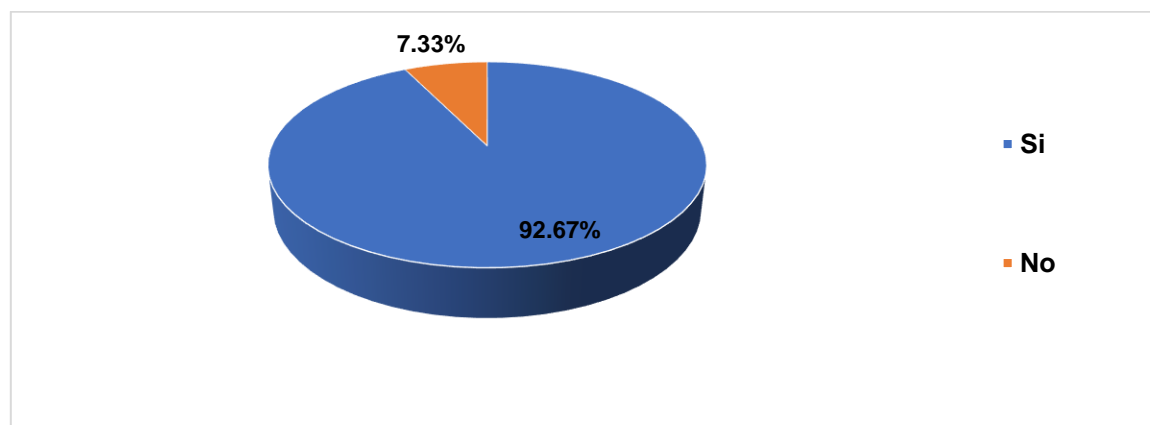
Recomendación de Pastelería y Panadería Lorena

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	177	92.67%
No	14	7.33%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 13

Recomendación de Pastelería y Panadería Lorena



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: Podemos denotar que un 92.67% si recomendaría a Panadería y Pastelería Lorena con su grupo de amigos, mientras que un 7.33% no la recomendaría, lo cual demuestra la importancia que la recomendación de terceros tiene como una forma indirecta de hacer publicidad hacia la empresa.

13. Sus amigos y conocidos que visitan la empresa, ¿han tenido algún inconveniente al momento en que se les atiende?

Objetivo: Identificar si los amigos y conocidos de las personas con discapacidad han tenido algún inconveniente al momento que se les atiende.

Tabla No. 16

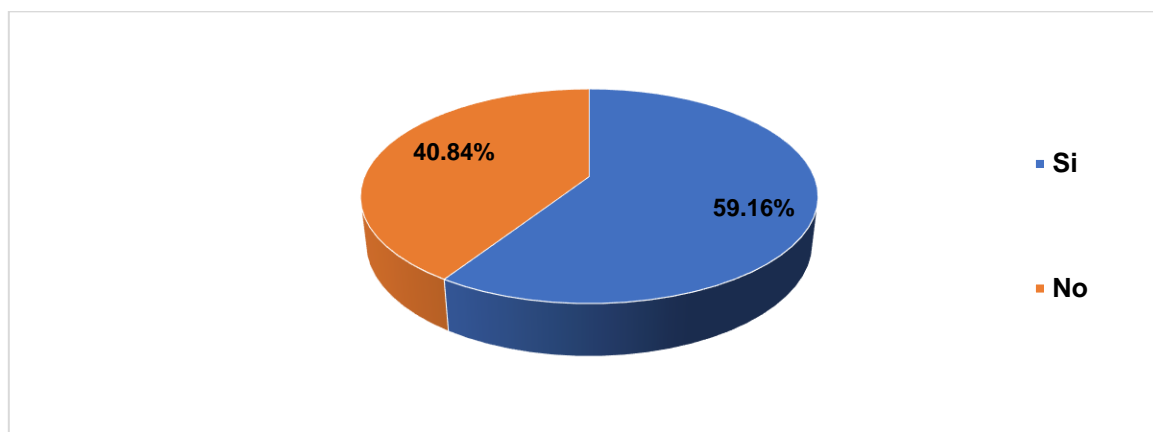
Inconvenientes con otros clientes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	113	59.16%
No	78	40.84%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 14

Inconvenientes con otros clientes



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: En base a los resultados obtenidos sobre la interrogante, podemos identificar que el 59.16% de los encuestados opinaron que amigos y conocidos que han visitado la empresa si han tenido algún inconveniente en el momento que se les atiende, mientras que el 40.84% no ha tenido inconvenientes al momento de comprar.

Si su respuesta es sí, ¿Qué tipo de inconveniente es el mas común?

Objetivo: Definir cual es el inconveniente mas común que han tenido los conocidos de las personas con discapacidad al momento de visitar Pastelería y Panadería Lorena.

Tabla No. 17

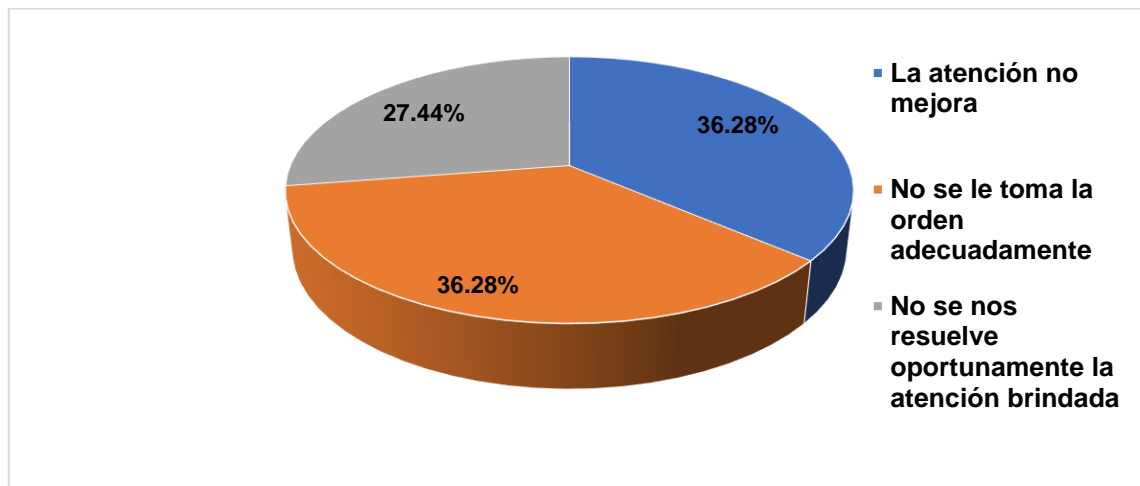
Inconvenientes en la atención a clientes con discapacidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
La atención no mejora	41	36.28%
No se le toma la orden adecuadamente	41	36.28%
No se nos resuelve oportunamente con la atención brindada	31	27.44%
Total	113	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 15

Inconvenientes en la atención a clientes con discapacidad



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: Podemos denotar que el 36.28% opina que los inconvenientes presentados son que la atención no mejora, igual porcentaje manifiesta que no se le toma la orden adecuadamente, mientras que el 27.44% de los encuestados opina que no se le resuelve oportunamente la atención brindada.

14. ¿Encuentra barreras físicas o de otro tipo que faciliten su desplazamiento en las sucursales de Pastelería y Panadería Lorena?

Objetivo: Identificar si las personas con discapacidad han encontrado barreras físicas o de otro tipo, que faciliten su desplazamiento en las sucursales de Pastelería y Panadería Lorena.

Tabla No. 18

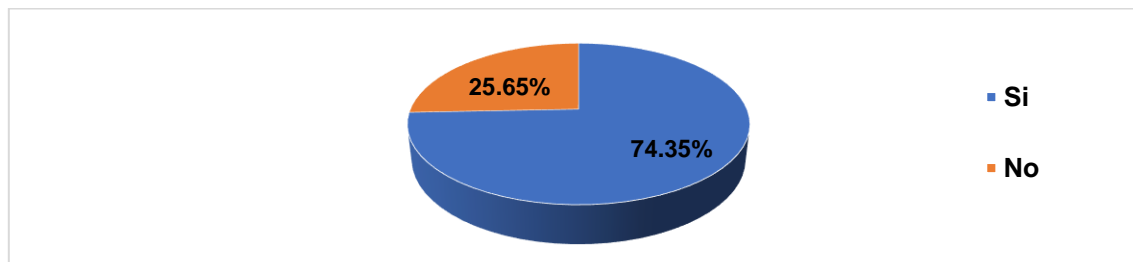
Identificación de barreras

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	142	74.35%
No	49	25.65%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 16

Identificación de barreras



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: En base a la interrogante podemos señalar que el 74.35% de los encuestados opinaron que si encuentran barreras físicas que le faciliten su desplazamiento en el establecimiento, mientras que el 25.65% opina que no encuentra barreras físicas que faciliten su desplazamiento; lo cual pone de manifiesto el hecho que dentro de la empresa se debe trabajar en la eliminación de dichas barreras, a fin de facilitar el desplazamiento de las personas discapacitadas, lo que a la larga significaría que más clientes con esta condición visiten las sucursales de Pastelería y Panadería Lorena.

15. En caso de encontrar barreras físicas, ¿Dónde las identifica?

Objetivo: Detallar dónde se encuentran las barreras físicas identificadas por los clientes con discapacidad.

Tabla No. 19

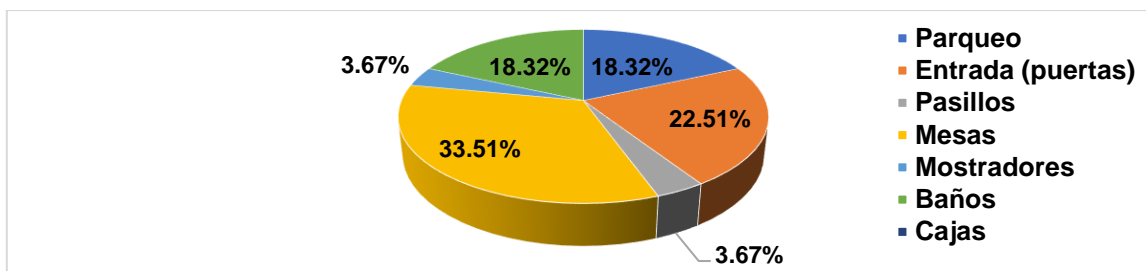
Barreras físicas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Parqueo	35	18.32%
Entrada (puertas)	43	22.51%
Pasillos	7	3.67%
Mesas	64	33.51%
Mostradores	7	3.67%
Baños	35	18.32%
Cajas	-	-
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 17

Barreras físicas



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: En base a la interrogante podemos denotar que un 33.51% opina que encontró barreras físicas en mesas, el 22.51% de los encuestados que es en entrada (puertas), el 18.32% opina que es baños, igual porcentaje manifiesta que las identifica en los parqueos, mientras que un 3.67% opinó que es en mostradores.

16. En comparación con la competencia, ¿Cómo considera la atención a clientes con discapacidad?

Objetivo: Conocer cómo se considera la atención a clientes con discapacidad en comparación con la competencia.

Tabla No. 20

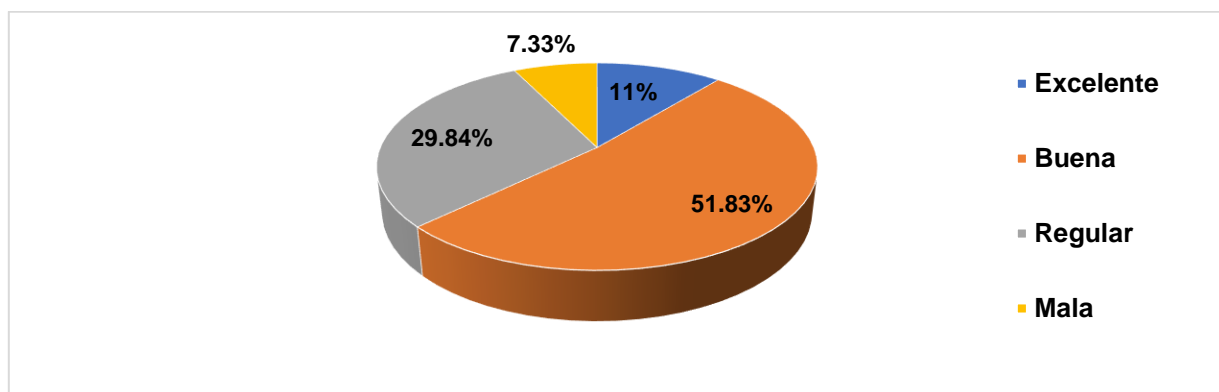
Comparación con la competencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	21	11%
Buena	99	51.83%
Regular	57	29.84%
Mala	14	7.33%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 18

Comparación con la competencia



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos el 51.83% opina que en comparación a la competencia la atención brindada en Pastelería y Panadería Lorena es buena, un 29.84% opinó que es regular, el 11% que es excelente y por último el 7.33% opinó que la atención brindada es mala.

17. ¿De acuerdo a su experiencia de compra, considera que la empresa trabaja en la inclusión social?

Objetivo: Definir si los clientes con discapacidad consideran que Pastelería y Panadería Lorena trabaja en la inclusión social.

Tabla No. 21

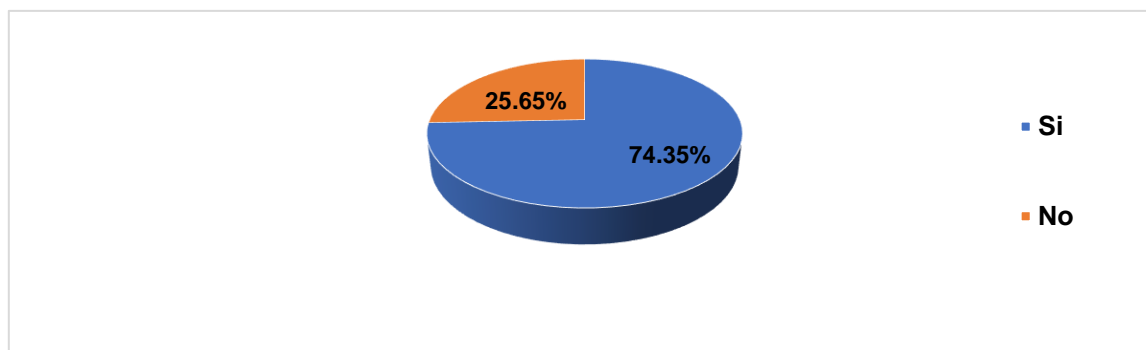
Inclusión social en Pastelería y Panadería Lorena

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	142	74.35%
No	49	25.65%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 19

Inclusión social en Pastelería y Panadería Lorena



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: En base a los datos obtenidos sobre la interrogante, podemos señalar que el 74.35% opina que la empresa trabaja en la inclusión social, mientras que el 25.65% de los encuestados dice que no trabaja en la inclusión social. Dado que existe opiniones que en la empresa no se trabaja en la inclusión social, se vuelve necesario cambiar esa perspectiva y trabajar para que las personas con discapacidad no se sientan excluidas en cuanto a la atención que se les brinda.

18. ¿Considera que en Pastelería y Panadería Lorena existen servicios específicos para la atención a clientes con discapacidad?

Objetivo: Identificar si los clientes con discapacidad consideran que en Pastelería y Panadería Lorena existen servicios específicos para clientes con discapacidad.

Tabla No. 22

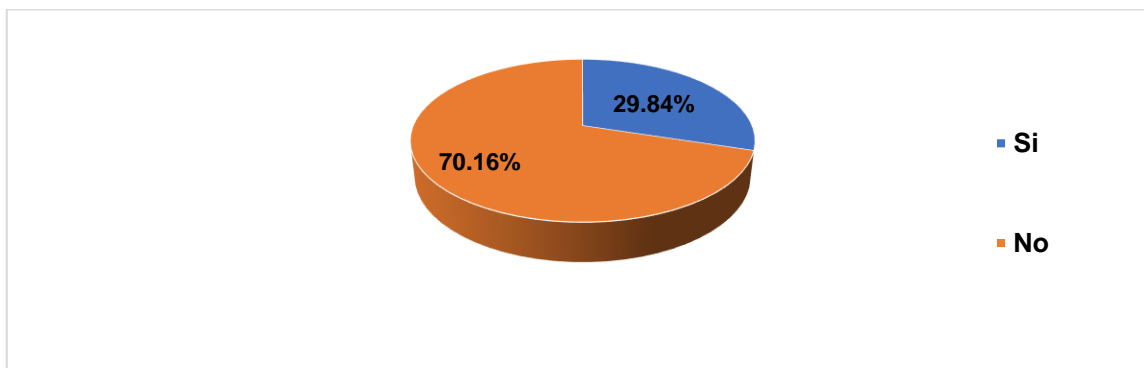
Existencia de servicios específicos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	29.84%
No	134	70.16%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 20

Existencia de servicios específicos



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: En base a los resultados obtenidos sobre la interrogante podemos identificar que el 70.16% de los encuestados opina que no existen servicios específicos para las personas con discapacidad, mientras que el 29.84% opina que si existen servicios específicos en la empresa; por ello, dentro del plan de capacitación se debe trabajar en implementar servicios específicos para las personas con discapacidad, para atraer a este segmento de población y convertirlas de clientes potenciales a clientes reales.

Si su respuesta es no, ¿Cuáles servicios específicos considera que se deben implementar?

Objetivo: Detallar cuáles servicios específicos para clientes con discapacidad se deberían implementar en Pastelería y Panadería Lorena.

Tabla No. 23

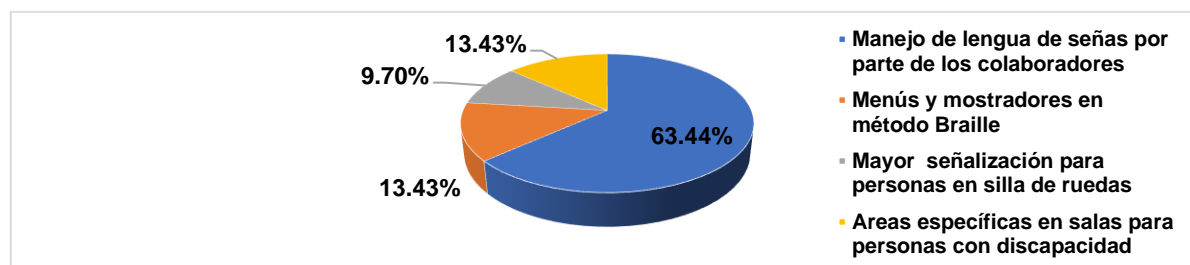
Servicios específicos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Manejo de lengua de señas por parte de los colaboradores	85	63.44%
Menús y mostradores en método Braille	18	13.43%
Mayor señalización para personas en silla de ruedas	13	9.70%
Áreas específicas en salas para personas con discapacidad	18	13.43%
Total	134	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 21

Servicios específicos



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: El 63.44% de los encuestados opina que el servicio específico que se debe implementar es el manejo de lengua de señas por parte de los colaboradores para brindar una mejor atención, el 13.43% opina que el servicio específico debe de ser menús y mostradores en métodos Braille, el 13.43% que deben existir áreas específicas en las salas para personas con discapacidad, mientras que el 9.70% opina que debe haber mayor señalización para personas en silla de ruedas.

19. Dada la situación actual ante la pandemia del Covid-19, ¿considera que Pastelería y Panadería Lorena está satisfaciendo las necesidades de compra de las personas con discapacidad?

Objetivo: Conocer si ante la situación actual por la pandemia de Covid-19, Pastelería y Panadería Lorena está satisfaciendo las necesidades de compra de las personas con discapacidad.

Tabla No. 24

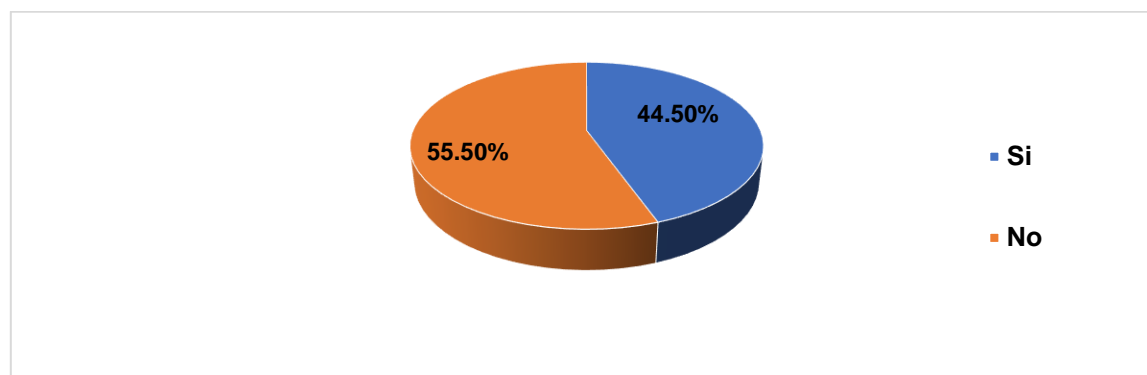
Satisfacción de necesidades de compra ante el Covid-19

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	85	44.50%
No	106	55.50%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 22

Satisfacción de necesidades de compra ante el Covid-19



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: En base a los resultados obtenidos sobre la interrogante podemos señalar que el 55.50% de los encuestados considera que Pastelería y Panadería Lorena está satisfaciendo las necesidades de compra de las personas con discapacidad ante la pandemia del Covid-19, mientras que el 44.50% opina que no lo está haciendo.

20. ¿De qué manera le gustaría adquirir los productos de Pastelería y Panadería Lorena?

Objetivo: Identificar la manera en que a los clientes con discapacidad les gustaría adquirir los productos de Pastelería y Panadería Lorena.

Tabla No. 25

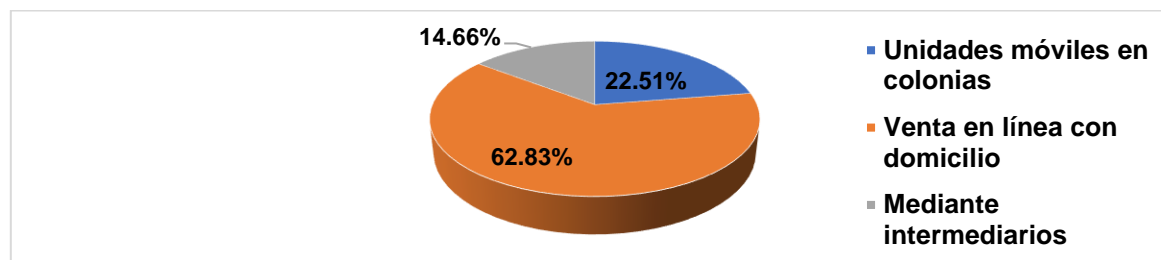
Maneras de adquirir productos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Unidades móviles en colonias	43	22.51%
Venta en línea con domicilio	120	62.83%
Mediante intermediarios	28	14.66%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 23

Maneras de adquirir productos



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a clientes de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: En base a los resultados obtenidos sobre la interrogante podemos identificar que a un 62.83% le gustaría adquirir los productos de Pastelería y Panadería Lorena por medio de venta en línea con domicilio, el 22.51% mediante unidades móviles en colonias, y, por último, un 14.66% mediante intermediarios. Esto conlleva a que en la empresa se creen nuevas estrategias de venta, para atender de una manera más práctica las necesidades de compra de los clientes, especialmente de los clientes con discapacidad.

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS A COLABORADORES DE PASTELERÍA Y PANADERÍA LORENA

Información General

Tabla No. 26

Sexo de colaboradores encuestados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	26	21.49%
Femenino	95	78.51%
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Tabla No. 27

Sucursal de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Lorena Alcaldía	10	8.26%
Lorena Centro Médico	7	5.79%
Lorena Centro	7	5.79%
Lorena Galerías	10	8.26%
Lorena Metrocentro	16	13.22%
Lorena Pacífica	4	3.31%
Lorena Plaza Concepción	8	6.61%
Lorena Roosevelt	25	20.66%
Lorena Ruta Militar	12	9.92%
Lorena San Miguel	14	11.57%
Lorena Terminal	8	6.61%
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted de pertenecer a Pastelería y Panadería Lorena?

Objetivo: Conocer cuánto tiempo tienen de laborar en Grupo Lorena los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena.

Tabla No. 28

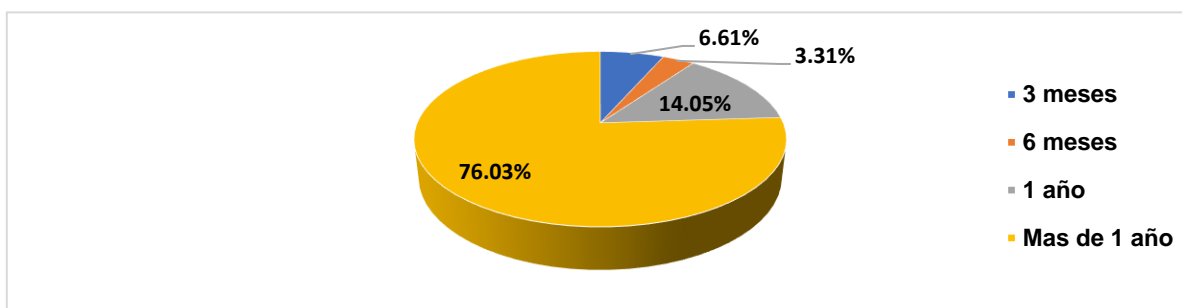
Tiempo de laborar

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
3 meses	8	6.61%
6 meses	4	3.31%
1 año	17	14.05%
Más de 1 año	92	76.03%
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 24

Tiempo de laborar



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos con respecto a la interrogante, se puede concluir que el 76.03% tiene más de un año de laborar para la empresa, 14.05% un año, 6.61% tiene 3 meses y 3.31%, 4 meses; por lo que se puede determinar que la mayor parte de los colaboradores conoce cada uno de los lineamientos implementados en la organización y que están familiarizados con la búsqueda de objetivos que se ha trazado la empresa.

2. De acuerdo a su experiencia dentro de la empresa, ¿cuál es el enfoque de esta?

Objetivo: Identificar cuál es el enfoque de Pastelería y Panadería Lorena, según la experiencia de los colaboradores.

Tabla No. 29

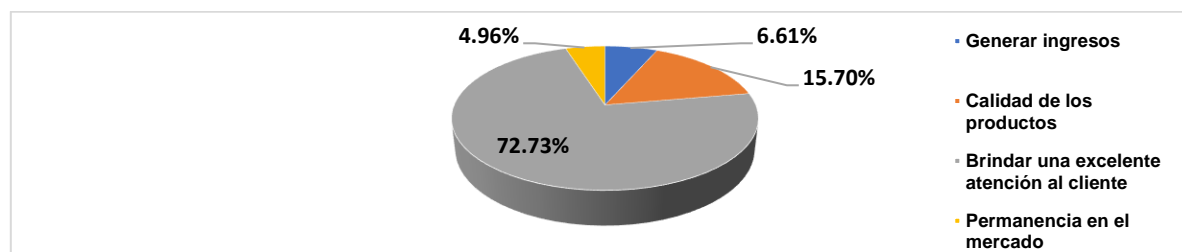
Enfoque de Pastelería y Panadería Lorena

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Generar ingresos	8	6.61%
Calidad de los productos	19	15.70%
Brindar una excelente atención al cliente	88	72.73%
Permanencia en el mercado	6	4.96%
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 25

Enfoque de Pastelería y Panadería Lorena



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: De los resultados obtenidos podemos denotar que el 72.73% de los colaboradores considera que el enfoque de Pastelería y Panadería Lorena es brindar una excelente atención al cliente, 15.70% que es la calidad de los productos, 6.61% considera que generar ingresos y 4.96%, la permanencia en el mercado. De lo anterior es fácil poder identificar el valor generado por la empresa en los colaboradores, ya que la mayoría ha podido identificar que la principal razón de ser de la empresa es el servicio al cliente.

3. ¿Se le capacitó al momento de ingresar a la empresa?

Objetivo: Conocer si se capacitó a los colaboradores al momento de ingresar a laborar a Pastelería y Panadería Lorena.

Tabla No. 30

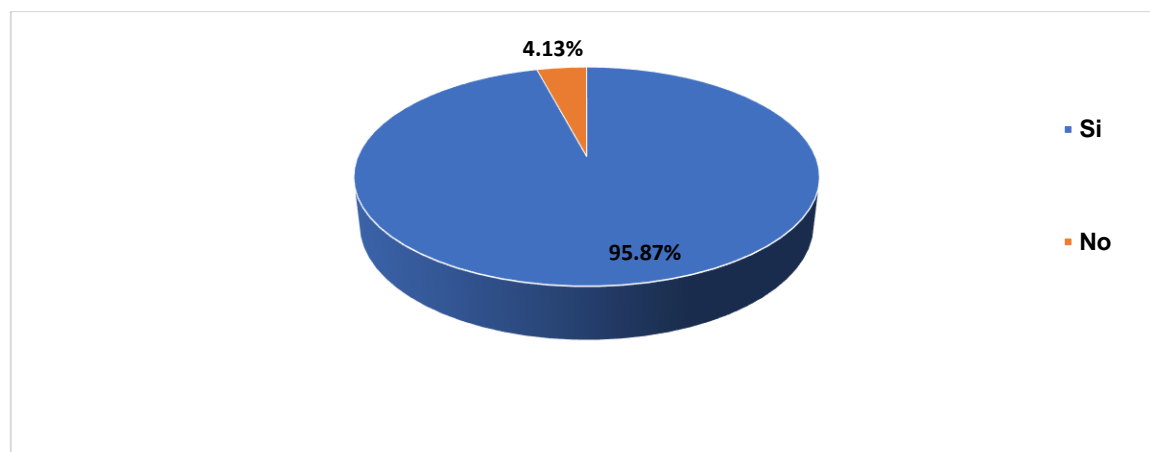
Capacitación inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	116	95.87%
No	5	4.13%
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 26

Capacitación inicial



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: Del total de colaboradores encuestados con respecto a la interrogante sobre si se le capacitó al momento de iniciar a laborar dentro de Pastelería y Panadería Lorena se tiene que; 95.87% sí fue capacitado y un 4.13% no, de lo que se concluye puede concluir que casi el total de colaboradores que pertenecen a Pastelería y Panadería Lorena fueron capacitados al momento de ser contratados.

4. ¿Considera importante que se le capacite?

Objetivo: Constatar si los colaboradores consideran importante que se les capacite.

Tabla No. 31

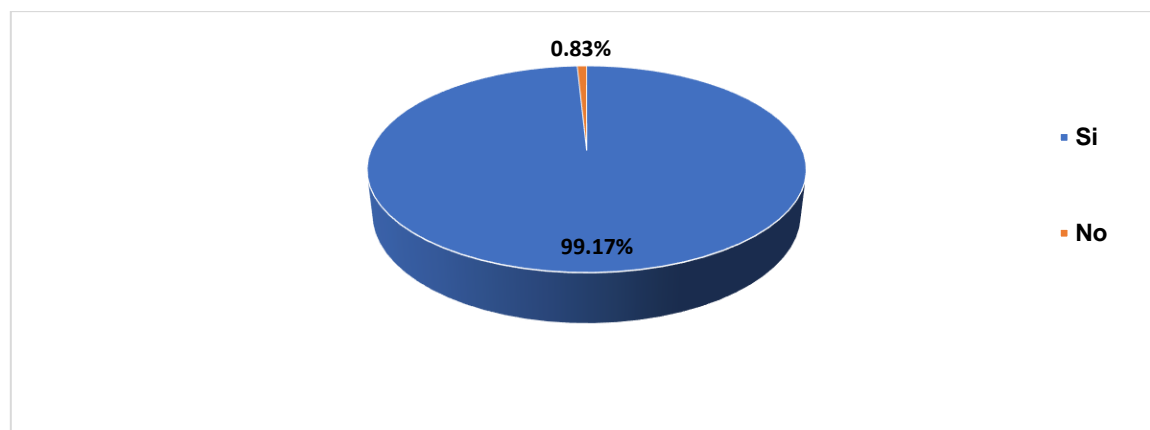
Importancia de capacitar

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	120	99.17%
No	1	0.83%
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 27

Importancia de capacitar



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: El 99.17% de los colaboradores considera importante que se le capacite y solo el 0.83% no lo considera importante por lo que se concluye que casi todos los colaboradores encuestados que pertenecen a Pastelería y Panadería Lorena conocen la importancia que tienen las capacitaciones en el desempeño de sus asignaciones laborales y que sirven como medio para su crecimiento dentro de la organización.

5. ¿La empresa le capacita constantemente?

Objetivo: Verificar si se brindan capacitaciones constantes a los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena.

Tabla No. 32

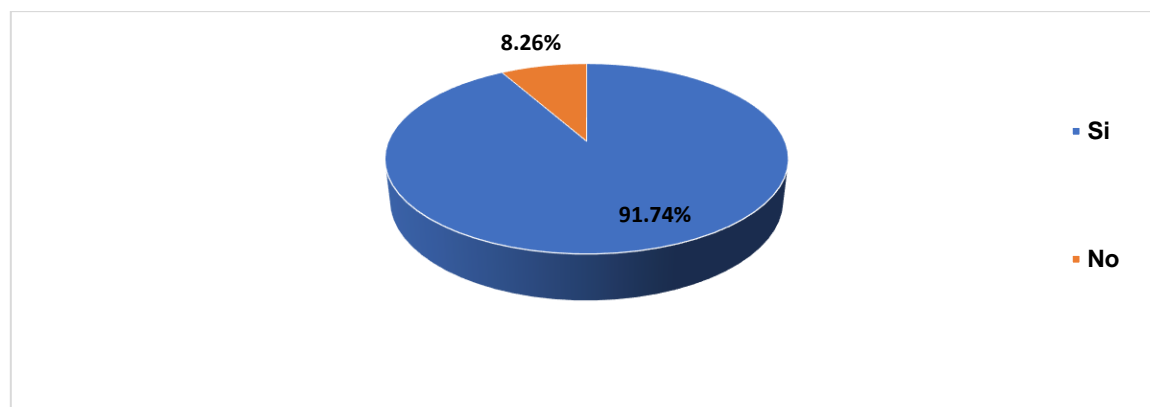
Capacitaciones constantes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	111	91.74%
No	10	8.26%
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 28

Capacitaciones constantes



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos con respecto a la interrogante ¿la empresa le capacita constantemente?, el 91.74% confirma que sí se le capacita de manera constante y el 8.26% dice que no. Se concluye que Pastelería y Panadería Lorena tiene como principal objetivo preparar a sus colaboradores mediante la capacitación constante, para poder crear las condiciones necesarias que permitan brindar un excelente servicio al cliente.

6. ¿Cada cuánto tiempo se le capacita?

Objetivo: Conocer cada cuánto tiempo se les brinda capacitaciones a los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena.

Tabla No. 33

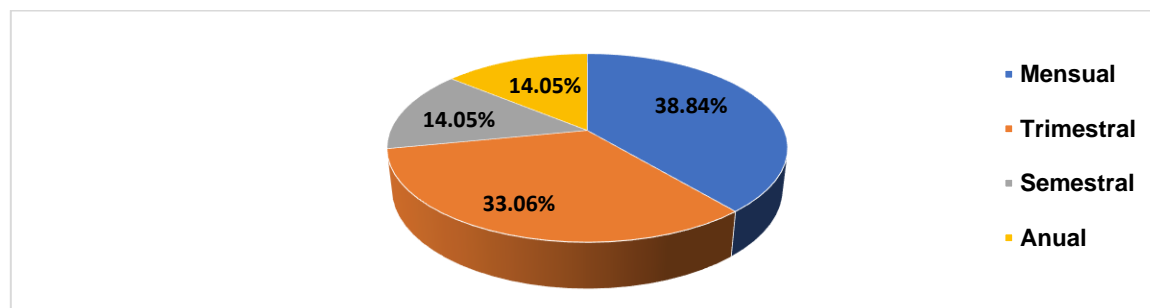
Frecuencia de las capacitaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	47	38.84%
Trimestral	40	33.06%
Semestral	17	14.05%
Anual	17	14.05%
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 29

Frecuencia de las capacitaciones



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: De acuerdo a la interrogante, el 38.84% de los colaboradores confirma que recibe capacitaciones de manera mensual, el 33.06% trimestral y en un mismo número de colaboradores representado por un 14.06 % dicen que se les capacita semestral y anual respectivamente, se puede notar que Pastelería y Panadería Lorena trabaja constantemente en capacitación hacia los colaboradores y son ellos los que confirman que se les está preparando para poder desempeñar una buena labor dentro de la empresa.

7. ¿Considera que las capacitaciones recibidas sobre atención al cliente han sido eficaces para la realización de su trabajo?

Objetivo: Identificar si los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena consideran que las capacitaciones recibidas sobre atención al cliente han sido eficaces para la realización de su trabajo.

Tabla No. 34

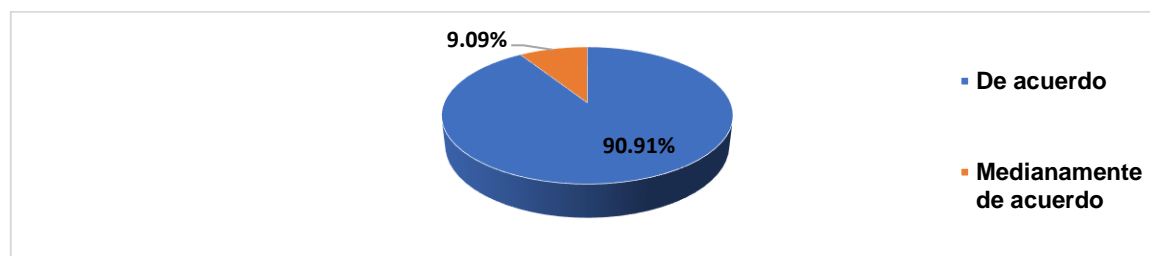
Capacitaciones eficaces

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	110	90.91%
Medianamente de acuerdo	11	9.09%
En desacuerdo	-	-
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 30

Capacitaciones eficaces



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: Los resultados sobre la interrogante denotan que; el 90.91% está de acuerdo en que las capacitaciones recibidas sobre atención al cliente han sido eficaces para la realización de su trabajo y un 9.09 % está medianamente de acuerdo. Por lo anterior se confirma que las capacitaciones están cumpliendo el objetivo para el que fueron desarrolladas y que se han convertido en herramientas que sirven a los colaboradores en el buen desempeño dentro de cada unidad.

8. ¿Considera que los cursos de capacitación recibidos son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral?

Objetivo: Saber si los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena consideran que los cursos de capacitación recibidos son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral.

Tabla No. 35

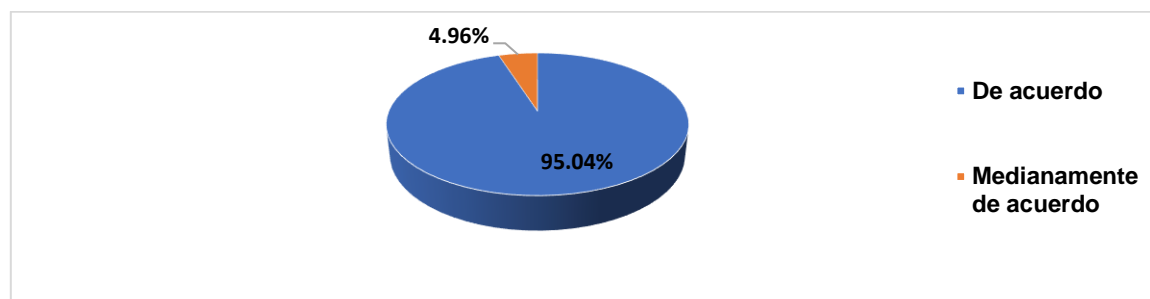
Capacitaciones interesantes y necesarias

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	115	95.04%
Medianamente de acuerdo	6	4.96%
En desacuerdo	-	-
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 31

Capacitaciones interesantes y necesarias



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: El 95.04% de los colaboradores están de acuerdo en que los cursos de capacitación recibidos en Pastelería y Panadería Lorena son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral, mientras que un 4.96% se encuentra medianamente de acuerdo, casi la totalidad de los colaboradores consideran interesante que se les capacite y además lo considera necesario para su desempeño dentro de la empresa.

9. ¿Alguna vez se le ha capacitado para atender a clientes con discapacidad?

Objetivo: Conocer si a los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena se les ha capacitado alguna vez para atender a clientes con discapacidad.

Tabla No. 36

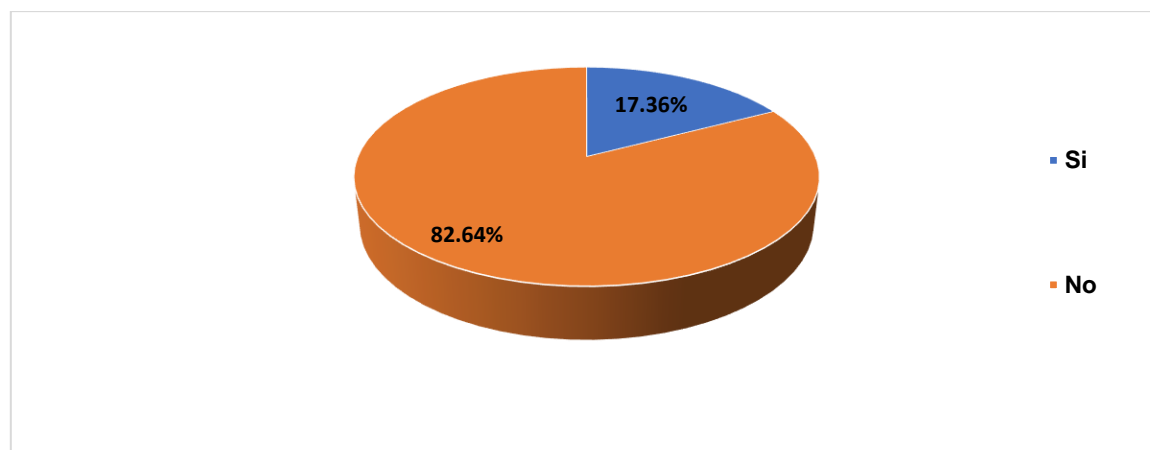
Capacitaciones sobre atención a clientes con discapacidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	17.36%
No	100	82.64%
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 32

Capacitaciones sobre atención a clientes con discapacidad



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos se puede determinar que el 82.64% de los colaboradores no ha sido capacitado para poder atender clientes con discapacidad y el 17.36% dice que sí, lo anterior demuestra lo poco que se trabaja actualmente en temas de inclusión dentro de las empresas y por lo que los colaboradores no están preparados para satisfacer las necesidades de este segmento de mercado.

10. ¿Considera que está capacitado para atender a personas con discapacidad?

Objetivo: Conocer si los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena consideran que están capacitados para atender a personas con discapacidad.

Tabla No. 37

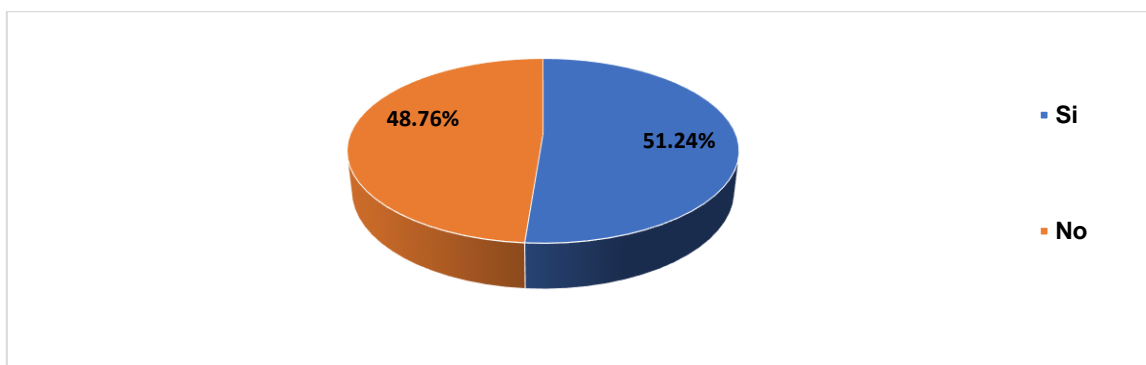
Colaboradores capacitados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	62	51.24%
No	59	48.76%
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 33

Colaboradores capacitados



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: Del total de colaboradores encuestados, el 51.24% considera que está capacitado para atender clientes con discapacidad, mientras que un 48.76% no lo está; de acuerdo al resultado anterior se puede ver que la diferencia entre los porcentajes es muy poca y se debe a que en la empresa no se ha capacitado específicamente para brindar atención a clientes con discapacidad, pero sí en temas de conocimiento general y que por lógica los colaboradores conocen, pero sí denota la carencia de conocimientos específicos que contribuyan a la satisfacción directa de clientes con discapacidad.

11. ¿Atiende con frecuencia a clientes con discapacidad?

Objetivo: Identificar si los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena atienden con frecuencia a clientes con discapacidad.

Tabla No. 38

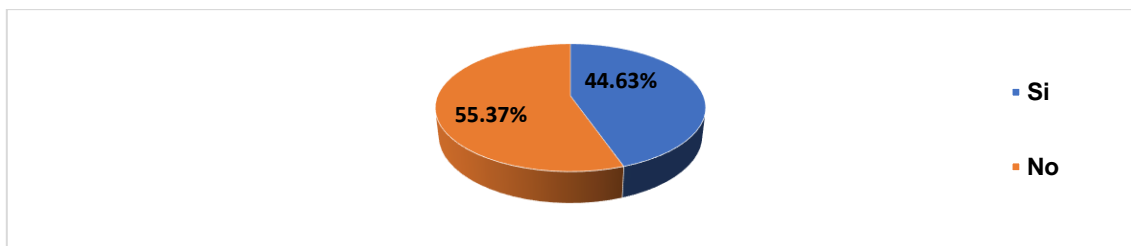
Frecuencia de atención a clientes con discapacidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	44.63%
No	67	55.37%
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 34

Frecuencia de atención a clientes con discapacidad



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: Los resultados sobre si los colaboradores encuestados atienden con frecuencia clientes con discapacidad en Pastelería y Panadería Lorena, demuestran que 44.63% sí lo hacen y un 55.37% no, según esos datos es notorio que la empresa tiene dentro de sus clientes a personas con discapacidad, quienes merecen que se les busque brindar un servicio de calidad y aunque el porcentaje de colaboradores que atiende con frecuencia a clientes con discapacidad es menor, es poca la diferencia; teniendo en cuenta que la razón de ser para una empresa son los clientes y que sí un cliente está satisfecho con el servicio, existirá una ventaja sobre la competencia en cuanto al servicio de calidad.

Posteriormente, procedemos a verificar si se atienden personas con discapacidad por cada una de las sucursales de Pastelería y Panadería Lorena, a fin de determinar cuáles sucursales son más frecuentadas por este segmento de mercado; dicha información será de gran utilidad para la planeación de la capacitación, ya que nos permitirá identificar en cuáles sucursales es más prioritario implementar el plan de capacitación.

Tabla No. 39

Atención a clientes con discapacidad por sucursal

Alternativas	Si	Porcentaje	No	Porcentaje	Encuestados	Porcentaje
Lorena Alcaldía	2	20%	8	80%	10	100%
Lorena Centro	5	71.43%	2	28.57%	7	100%
Lorena Centro Médico	4	57.14%	3	42.86%	7	100%
Lorena Galerías	4	40%	6	60%	10	100%
Lorena Metrocentro	10	62.50%	6	37.50%	16	100%
Lorena Pacífica	0	0%	4	100%	4	100%
Lorena Plaza Concepción	7	87.50%	1	12.50%	8	100%
Lorena Roosevelt	9	36%	16	64%	25	100%
Lorena Ruta Militar	2	16.67%	10	83.33%	12	100%
Lorena San Miguel	4	28.57%	10	71.43%	14	100%
Lorena Terminal	8	100%	0	0%	8	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: Según los resultados expresados, existen sucursales que son más visitadas que otras por las personas con discapacidad, mientras que existen otras en las cuales se puede afirmar que no son visitadas por este segmento de mercado. Las sucursales más visitadas por las personas con discapacidad son Lorena Terminal, Lorena Plaza Concepción, Lorena Centro y Lorena Metrocentro; caso contrario con Lorena Pacífica, en donde se puede afirmar que las personas con discapacidad no visitan con frecuencia dicha sucursal.

12. ¿Qué tipo de discapacidad es más frecuente en los clientes que atiende?

Objetivo: Conocer cuál es el tipo de discapacidad más frecuente en los clientes que atienden los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena.

Tabla No. 40

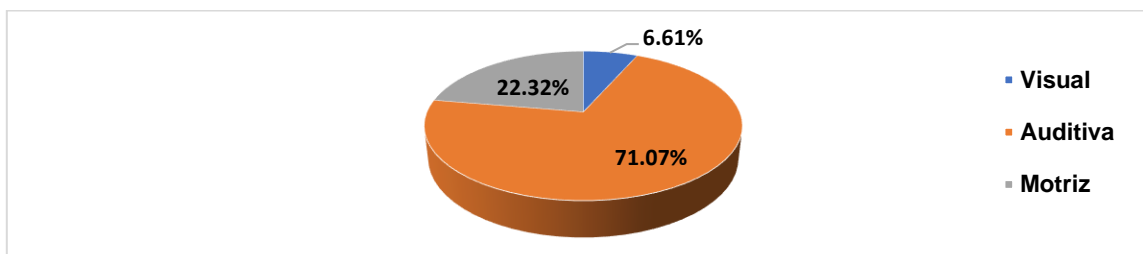
Tipo de discapacidad más frecuente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Visual	8	6.61%
Auditiva	86	71.07%
Motriz	27	22.32%
Otra	-	-
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 35

Tipo de discapacidad más frecuente



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos sobre el tipo de discapacidad que con mayor frecuencia presentan los clientes con esta condición de Pastelería y Panadería Lorena, el 71.07% confirma que es auditiva, el 22.32% contestó que motriz y 6.61% nos dijo que visual, teniendo en cuenta los porcentajes anteriores se conoce que la mayor parte de clientes con discapacidad que visitan Pastelería y Panadería Lorena son aquellos que poseen problemas auditivos y han sido identificados por la mayoría de colaboradores designados en las sucursales de la empresa.

13. ¿Cuál es su actitud al momento de atender a personas con discapacidad?

Objetivo: Detallar cuál es la actitud de los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena al momento de atender a los clientes con discapacidad.

Tabla No. 41

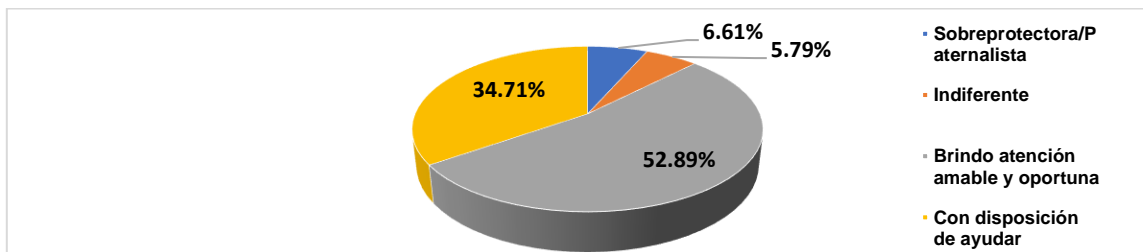
Actitud al atender clientes con discapacidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sobreprotectora/Paternalista	8	6.61%
Indiferente	7	5.79%
Brindo atención amable y oportuna	64	52.89%
Con disposición de ayudar	42	34.71%
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 36

Actitud al atender clientes con discapacidad



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: según los resultados obtenidos a la interrogante sobre la actitud de los colaboradores al momento de atender clientes con discapacidad el 52.89% dice que brinda atención amable y oportuna, 34.71% con disposición de ayudar, 6.61% sobre protectora/paternalista y el 5.79% indiferente, el mayor porcentaje de los colaboradores trata de ser amable y brindar una atención oportuna a los clientes con discapacidad, aunque el porcentaje restante que es casi similar, actúa de manera no adecuada para que las necesidades de este segmento de clientes sean satisfechas por completo.

14. ¿Qué reacción le provoca atender a una persona con discapacidad?

Objetivo: Reconocer cuál es la reacción que les provoca a los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena el atender a clientes con discapacidad.

Tabla No. 42

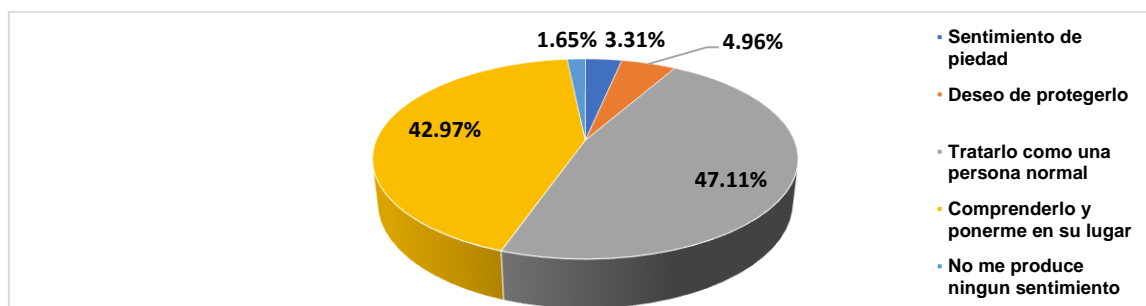
Reacción al atender clientes con discapacidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sentimiento de piedad	4	3.31%
Deseo de protegerlo	6	4.96%
Tratarlo como una persona normal	57	47.11%
Comprenderlo y ponerme en su lugar	52	42.97%
No me produce ningún sentimiento	2	1.65%
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 37

Reacción al atender clientes con discapacidad



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: Los resultados sobre la interrogante anterior demuestran que el 47.11% de los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena que atienden clientes con discapacidad los tratan como una persona normal, 42.97% tratan de comprenderlos y ponerse en su lugar, 4.96% deseo de protegerlos, 3.31% sentimiento de piedad y 1.65% no siente ningún tipo de sentimiento hacia estos clientes.

15. ¿Cuál considera que es el mayor obstáculo que se presenta al atender personas con discapacidad?

Objetivo: Detallar cuál es el mayor obstáculo que se presenta entre el colaborador de Pastelería y Panadería Lorena y la atención que brindan a las personas con discapacidad.

Tabla No. 43

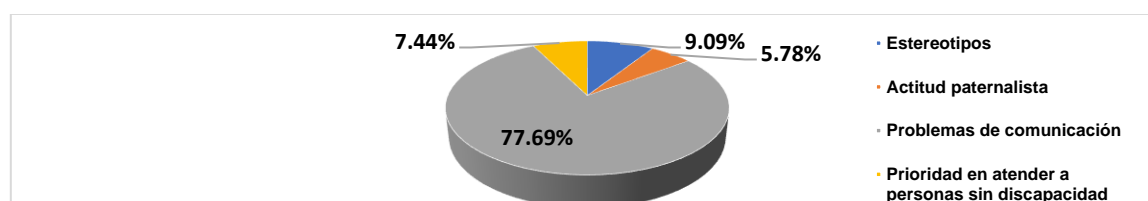
Obstáculos al atender personas con discapacidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estereotipos	11	9.09%
Actitud paternalista	7	5.78%
Problemas de comunicación	94	77.69%
Prioridad en atender a personas sin discapacidad	9	7.44%
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 38

Obstáculos al atender personas con discapacidad



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: Al momento en que los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena atienden a clientes con discapacidad se encuentran según el 77.69% con problemas de comunicación, 9.09% Estereotipos, 7.44% prioridad en atender a personas sin discapacidad y 5.78% actitud paternalista; por lo que se concluye que la comunicación es un factor sumamente importante a la hora de atender a clientes y que por ende haya un entendimiento entre el emisor y el receptor para que el servicio sea de calidad.

16. ¿Le gustaría formar parte de un curso de capacitación sobre atención a clientes con discapacidad?

Objetivo: Saber si a los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena les gustaría formar parte de un curso de capacitación sobre atención a clientes con discapacidad.

Tabla No. 44

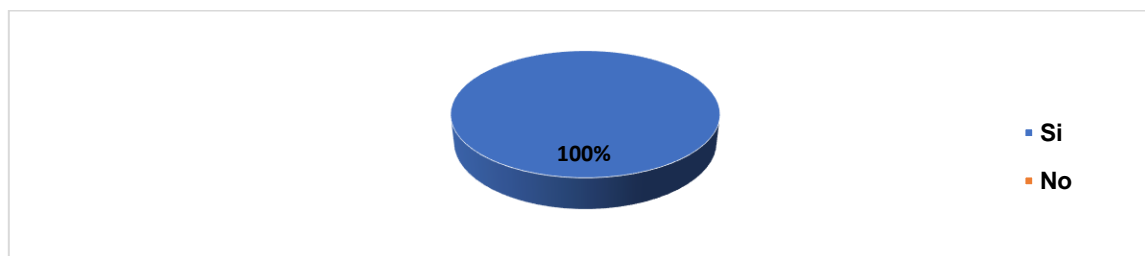
Interés en participar de capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	121	100%
No	-	-
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 39

Interés en participar de capacitación



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: El resultado sobre la interrogante anterior en relación que si los colaboradores están interesados en participar en un curso de capacitación para poder atender clientes con discapacidad refleja que el 100% de los colaboradores está interesado y por lo que se concluye la necesidad notoria en cuento a temas de inclusión que son conocidos muy bien por los colaboradores y que son además conscientes que sí les ayudarían a poder entender al segmento de clientes con discapacidad que visitan las sucursales de Pastelería y Panadería Lorena.

Si su respuesta es no, ¿Por qué?

Objetivo: Identificar porque a los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena no les gustaría participar en un plan de capacitación sobre atención a clientes con discapacidad.

Si bien, ningún colaborador dijo que no le interesaría participar, hubo dos colaboradores que externaron por qué si les gustaría participar en un curso sobre atención a clientes con discapacidad, siendo sus respuestas:

- 1- Para poder entender mejor a las personas y poder facilitarles la adquisición del producto.**
- 2- Me gustaría aprender lenguaje de señas.**

Análisis e Interpretación: Si bien es cierto ningún colaborador externó el no estar interesado en participar en un curso de capacitación para poder atender clientes con discapacidad, se obtuvieron respuestas positivas en cuanto al plan que se puede ejecutar, tomando como base las 2 respuestas obtenidas que nos indican la necesidad de poder entender a los clientes con discapacidad y de manera directa otros colaboradores dijeron que les gustaría aprender lenguaje de señas.

17. ¿Considera que la empresa tendría una ventaja sobre la competencia al brindar atención personalizada a clientes con discapacidad?

Objetivo: Conocer si los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena consideran que la empresa tendría una ventaja sobre la competencia al brindar atención personalizada a clientes con discapacidad.

Tabla No. 45

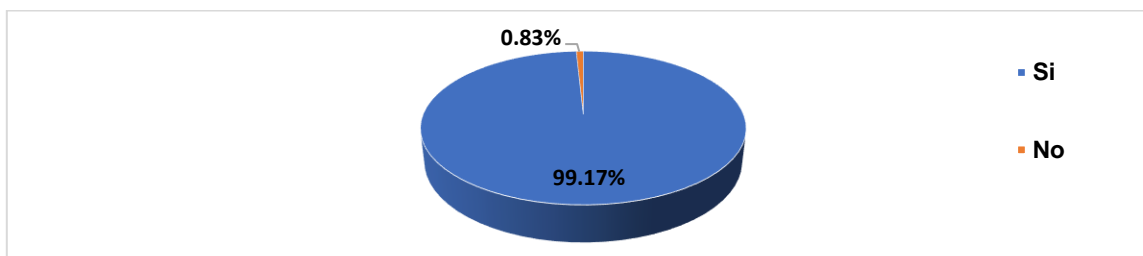
Ventaja sobre la competencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	120	99.17%
No	1	0.83%
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 40

Ventaja sobre la competencia



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: El 99.17% de los colaboradores encuestados de Pastelería y Panadería Lorena dijeron que la empresa tendría una ventaja competitiva sobre la competencia si se brinda una atención personalizada a clientes con discapacidad y solo el 0.83% considera que no. Considerando que casi el porcentaje total de los colaboradores ven de forma positiva el poder implementar cursos que conlleven a brindar una atención de calidad a los clientes con discapacidad surge el deseo de poder desarrollar cursos que fomenten la inclusión dentro de la empresa y ser pioneros en el tema.

Si su respuesta es no, ¿Por qué?

Objetivo: Establecer porque los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena consideran que no se tendría una ventaja sobre la competencia al brindar atención personalizada a los clientes con discapacidad.

Un colaborador externo que no sería una ventaja competitiva para la empresa el brindar atención personalizada a las personas con discapacidad, siendo su argumento:

Porque nuestro mercado no está enfocado a ese segmento.

Sin embargo, dos colaboradores expresaron su opinión del porque si sería una ventaja competitiva para la empresa, siendo sus respuestas:

- 1- Porque seremos una empresa en la cual nos preocupamos por la necesidad de cada cliente, sin importar su discapacidad.**
- 2- Las personas con discapacidad, al notar la experiencia de la atención se sentirán cómodos, lo cual les gustaría que los volvieran a atender así.**

Análisis e Interpretación: De acuerdo a las respuestas obtenidas se nota la sensibilidad social que tienen la mayoría de colaboradores y el deseo de querer satisfacer a todos los clientes, lo cual denota el compromiso que tienen para con la empresa, buscando la fidelidad de los clientes. Esa sensibilidad social y compromiso por la empresa debe ser trabajado en la totalidad de colaboradores, esto por el que contestó que la empresa no está enfocada en ese segmento, es decir no tiene claro lo que significa cada cliente y que un cliente atrae a muchos más cuando es bien atendido independientemente de sus condiciones.

18. ¿Está a favor de la inclusión en las empresas?

Objetivo: Identificar si los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena están a favor de la inclusión social en las empresas.

Tabla No. 46

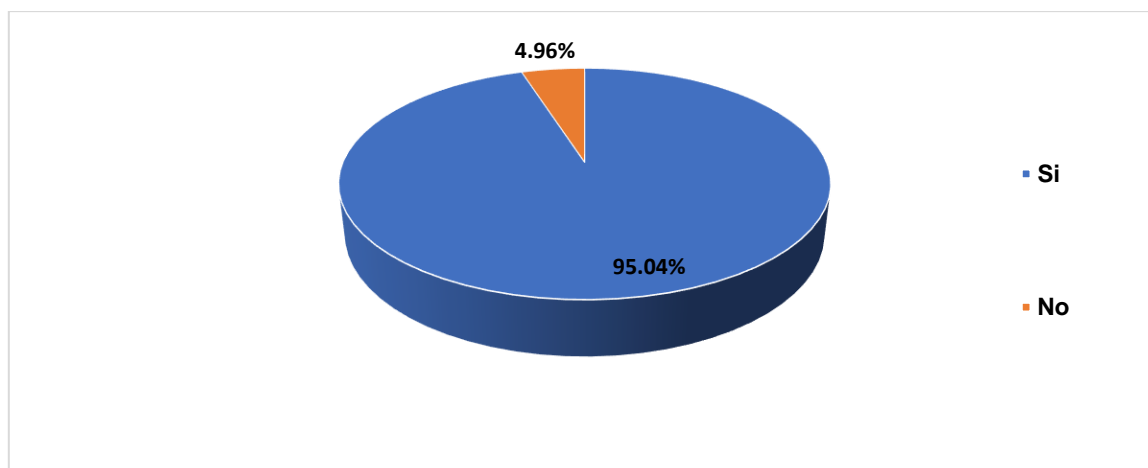
Inclusión social empresarial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	115	95.04%
No	6	4.96%
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 41

Inclusión social empresarial



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: Los resultados hacia la interrogante anterior muestran que 95.04% de los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena están a favor que la empresa sea inclusiva y un 4.96% no, en base a las respuestas obtenidas el mayor porcentaje de colaboradores está consciente de la importancia que posee la inclusión social en la actualidad y que la misma debe trabajarse en el ambiente laboral.

Si su respuesta es Sí, ¿Por qué?

Objetivo: Saber por qué los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena están a favor de la inclusión social en las empresas.

Tabla No. 47

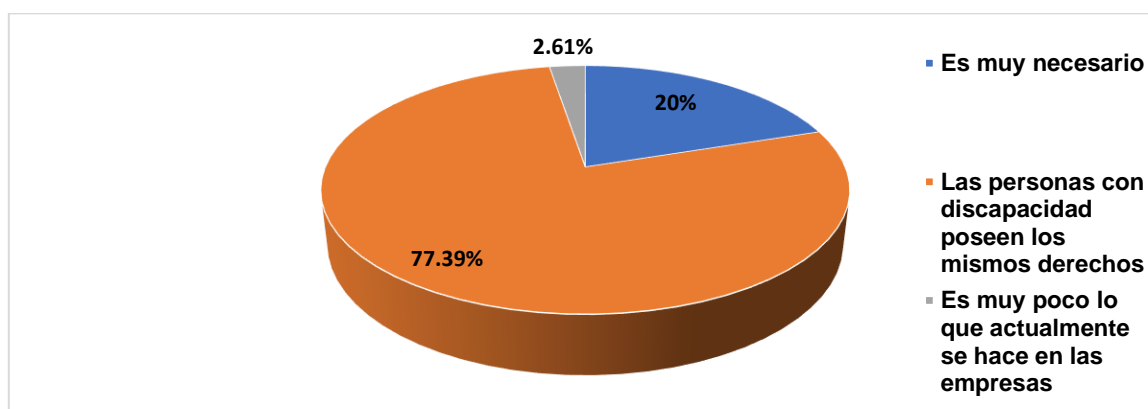
Implementación de inclusión social empresarial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Es muy necesario	23	20%
Las personas con discapacidad poseen los mismos derechos	89	77.39%
Es muy poco lo que actualmente se hace en las empresas	3	2.61%
Total	115	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 42

Implementación de inclusión social empresarial



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: Los colaboradores que están a favor de que en Pastelería y Panadería Lorena se trabaje en la inclusión hacia las personas con discapacidad tienen claro que este segmento de la población tiene los mismos derechos que cualquier otro ser humano respaldado por un 77.39%, 20% dijo que es muy necesario y 2.61% considera que es muy poco lo que actualmente se hace en las empresas.

19. Dada la situación actual ante la pandemia del Covid-19, ¿considera que Pastelería y Panadería Lorena está satisfaciendo las necesidades de compra de las personas con discapacidad?

Objetivo: Conocer si ante la situación actual por la pandemia de Covid-19, Pastelería y Panadería Lorena está satisfaciendo las necesidades de compra de las personas con discapacidad.

Tabla No. 48

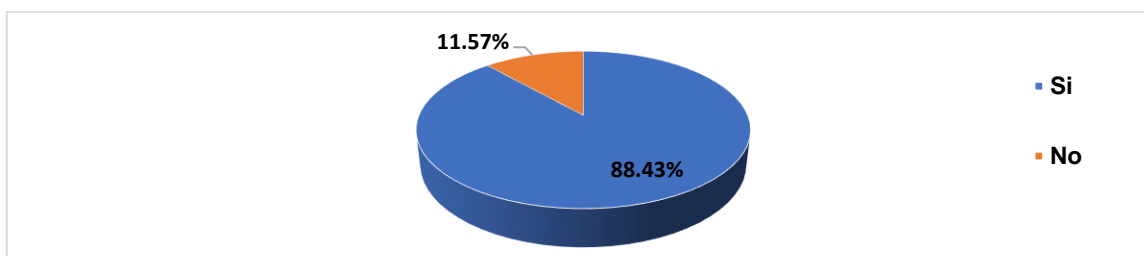
Ventas ante Covid-19

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	107	88.43%
No	14	11.57%
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 43

Ventas ante Covid-19



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: De acuerdo a la interrogante, el 88.43% considera que pastelería y Panadería Lorena sí está satisfaciendo las necesidades de las personas con discapacidad en tiempos de pandemia por el Covid-19 y un 11.57% dijo que no; notándose que, aunque los colaboradores no están completamente preparados para poder atender clientes con discapacidad, conocen sobre el tema y tratan la manera de suplir las necesidades de todos los clientes, más aun en tiempos complicados como en la actualidad por la pandemia del Covid-19.

20. ¿De qué manera considera que las personas con discapacidad podrían adquirir fácilmente los productos de Pastelería y Panadería Lorena?

Objetivo: Identificar la manera en que según los colaboradores podrían adquirir los productos los clientes con discapacidad de Pastelería y Panadería Lorena.

Tabla No. 49

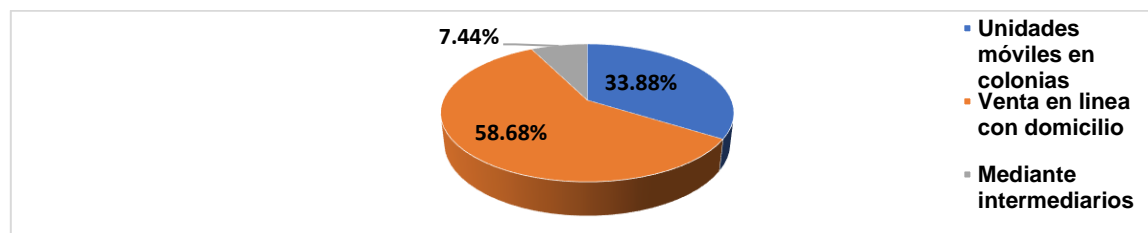
Maneras de vender ante Covid-19

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Unidades móviles en colonias	41	33.88%
Venta en línea con domicilio	71	58.68%
Mediante intermediarios	9	7.44%
Total	121	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Gráfica No. 44

Maneras de vender ante Covid-19



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

Análisis e Interpretación: La interrogante anterior denota como resultado las maneras en que sería más factible para los clientes con discapacidad poder adquirir los productos de Pastelería y Panadería Lorena considerando que actualmente se encuentra en pandemia por el Covid-19 a lo que el 58.68% dijo que venta en línea con domicilio, 33.88% unidades móviles en colonias y un 7.44% mencionó que mediante intermediarios, evidenciando que ante cualquier circunstancia que dificulte la adquisición de los productos, deben implementarse nuevas estrategias de venta.

4.3 RESULTADOS DE ENTREVISTAS DIRIGIDAS A GERENTES Y FACILITADOR

4.3.1 Entrevista a Gerente de Gestion Humana

Nombre: **Ingrid Bruno**

Cargo: **Gerente de Gestión Humana**

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para Grupo Lorena?

7 años.

2. ¿Cuál considera que es el enfoque de Pastelería y Panadería Lorena?

Producto de calidad y la mejor atención.

3. ¿Qué importancia tienen las capacitaciones implementadas a los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena?

La capacitación es un factor importante en el desarrollo de competencias para su desempeño y crecimiento en la empresa.

4. Al brindársele capacitaciones sobre atención al cliente a los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena, ¿Cuáles son los resultados que esperan obtener de ellas?

La satisfacción y fidelización de nuestros clientes.

5. ¿Qué conoce usted sobre la discapacidad y la inclusión?

La discapacidad no debe ser una barrera a las personas y como empresa debemos implementar las medidas necesarias para que no sea así.

6. ¿Serán las personas con discapacidad un mercado no explotado con necesidades insatisfechas? ¿Por qué?

Realmente no todas las empresas se enfocan en esta población y sus necesidades.

7. ¿Cree usted que en Pastelería y Panadería Lorena hay clientes con discapacidad?

Si.

8. ¿Se capacita a los colaboradores para poder atender a los clientes con discapacidad?

No.

9. ¿Qué se ha trabajado hasta el momento dentro de la empresa en cuanto a la atención a clientes con discapacidad?

Muy poco, solo se ve la facilidad de acceso a las instalaciones, pero poco el tipo de atención brindada.

10. ¿En alguna ocasión ha observado usted cómo se atiende a un cliente con discapacidad? ¿Como ha sido la atención que se le ha brindado?

No.

11. Sin haber recibido ningún tipo de capacitación, suponga que se ubica en el lugar de su personal operativo en el momento en que llega un cliente con discapacidad auditiva, ¿cuál sería su reacción?

Hacer uso de lenguaje corporal para atenderlo.

12. Tomando como base el punto anterior, ¿considera importante capacitar al personal para atender a clientes con discapacidad? ¿Por qué?

Si, porque ellos también merecen una atención excepcional.

13. ¿Qué estrategias considera que se podrían implementar para atender a clientes con discapacidad sin incurrir en exclusión social?

Identificar el tipo de discapacidad en nuestros clientes y capacitar en ello al personal de atención.

14. ¿Considera que se incrementaría la demanda por parte de los clientes con discapacidad al saber que se les brinda atención personalizada? ¿Por qué?

Si, se sentirían importantes e incluidos.

15. ¿Cree que la imagen de la empresa aumentaría si se trabaja en un plan de capacitación para mejorar la atención a los clientes con discapacidad? ¿Por qué?

Si, sería un elemento importante en tema de responsabilidad social y valores de empresa.

16. ¿Qué beneficios económicos y sociales podrían obtenerse al brindar atención personalizada a los clientes con discapacidad?

Incremento de las ventas por mayor afluencia de esta población y reconocimiento social por el interés en ellos.

17. ¿Conoce empresas que trabajen en planes de capacitación que ayuden a mejorar la atención a clientes con discapacidad?

No.

18. ¿Será un ejemplo para las demás empresas trabajar desde un enfoque que conlleve mejorar la atención de las personas con discapacidad? ¿Por qué?

Si, se marcaría la diferencia en tema de inclusión social.

19. ¿Podrá un plan de capacitación que mejore la atención a los clientes con discapacidad ser una ventaja competitiva para la empresa? ¿Por qué?

Si, atraería a más personas por la imagen que la empresa proyectaría.

20. ¿Cree que un plan de capacitación podrá generar colaboradores capaces de lograr la satisfacción de la demanda generada por los clientes con discapacidad?
¿Por qué?

Si, sabrían la forma de atenderles mejor y entender sus necesidades.

4.3.2 Entrevista a Gerente de Formación Profesional

Nombre: **Ana de Alvarenga**

Cargo: **Gerente de Formación Profesional**

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para Grupo Lorena?

6 años.

2. ¿Cuál considera que es el enfoque de Pastelería y Panadería Lorena?

Proveer calidad en el Servicio y productos y crear las mejores condiciones laborales para todos los colaboradores.

3. ¿Qué importancia tienen las capacitaciones implementadas a los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena?

Mucha importancia.

4. Al brindársele capacitaciones sobre atención al cliente a los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena, ¿Cuáles son los resultados que esperan obtener de ellas?

Cultura de trabajo enfocado a la pasión por el servicio y calidad.

5. ¿Qué conoce usted sobre la discapacidad y la inclusión?

Que las personas con discapacidades deben recibir trato justo, que se debe trabajar en modificar sistemas para permitir acceso a ellos, se deben eliminar estigmas o estereotipos, crear e implementar programas enfocados en la inclusión de las personas con discapacidades a una vida independiente garantizando sus derechos.

6. ¿Serán las personas con discapacidad un mercado no explotado con necesidades insatisfechas? ¿Por qué?

Puede ser.

7. ¿Cree usted que en Pastelería y Panadería Lorena hay clientes con discapacidad?

Si.

8. ¿Se capacita a los colaboradores para poder atender a los clientes con discapacidad?

Tenemos un tema, pero no se da al 100%.

9. ¿Qué se ha trabajado hasta el momento dentro de la empresa en cuanto a la atención a clientes con discapacidad?

Trato al cliente con necesidades especiales.

10. ¿En alguna ocasión ha observado usted cómo se atiende a un cliente con discapacidad? ¿Como ha sido la atención que se le ha brindado?

Si.

11. Sin haber recibido ningún tipo de capacitación, suponga que se ubica en el lugar de su personal operativo en el momento en que llega un cliente con discapacidad auditiva, ¿cuál sería su reacción?

Identificar si puede leer los labios, hablar despacio y ayudarse con objetos, letreros, menús, etc.

12. Tomando como base el punto anterior, ¿considera importante capacitar al personal para atender a clientes con discapacidad? ¿Por qué?

Si, muy importante.

13. ¿Qué estrategias considera que se podrían implementar para atender a clientes con discapacidad sin incurrir en exclusión social?

Enseñar lenguaje de señas a colaboradores, ofrecer una experiencia de compra accesible con información que se torne autónomo, posible y cómoda. Espacios disponibles para movilizarse con sillas, procurar en la medida de lo posible ofrecer productos y servicios con criterios de diseño universal o para todos.

14. ¿Considera que se incrementaría la demanda por parte de los clientes con discapacidad al saber que se les brinda atención personalizada? ¿Por qué?

Claro que sí.

15. ¿Cree que la imagen de la empresa aumentaría si se trabaja en un plan de capacitación para mejorar la atención a los clientes con discapacidad? ¿Por qué?

Si.

16. ¿Qué beneficios económicos y sociales podrían obtenerse al brindar atención personalizada a los clientes con discapacidad?

Incremento de ventas, marca con sentido humano e inclusión.

17. ¿Conoce empresas que trabajen en planes de capacitación que ayuden a mejorar la atención a clientes con discapacidad?

No.

18. ¿Será un ejemplo para las demás empresas trabajar desde un enfoque que conlleve mejorar la atención de las personas con discapacidad? ¿Por qué?

Si.

19. ¿Podrá un plan de capacitación que mejore la atención a los clientes con discapacidad ser una ventaja competitiva para la empresa? ¿Por qué?

Si.

20. ¿Cree que un plan de capacitación podrá generar colaboradores capaces de lograr la satisfacción de la demanda generada por los clientes con discapacidad?
¿Por qué?

Si.

4.3.3 Entrevista a Facilitador

Nombre: **Diego Soto**

Cargo: **Facilitador**

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para Grupo Lorena?

8 años.

2. ¿Cuál considera que es el enfoque de Pastelería y Panadería Lorena?

Generar un ambiente agradable y crear buenas condiciones laborales para cada uno de sus colaboradores.

3. ¿Qué importancia tienen las capacitaciones implementadas a los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena?

La importancia es muy alta en la empresa ya que con ella siempre se tiene en mente dar nuevos métodos de aprendizaje para el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

4. Al brindársele capacitaciones sobre atención al cliente a los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena, ¿Cuáles son los resultados que esperan obtener de ellas?

Los resultados que esperamos es la implementación inmediata de las técnicas y estrategias de cómo abordar un cliente, y salir con una nota de 100 en las evaluaciones de servicio al cliente.

5. ¿Qué conoce usted sobre la discapacidad y la inclusión?

Lo que conozco es que por cada 25 colaboradores debe haber por lo menos 1 persona con discapacidad.

6. ¿Serán las personas con discapacidad un mercado no explotado con necesidades insatisfechas? ¿Por qué?

Porque posiblemente muchos lo ven como muy bajo rendimiento, sin embargo, en mi opinión las personas con discapacidad conociendo su talento se puede perfeccionar, conozco muchos en la empresa que son muy buenos en lo que hacen y no les dificulta realizar sus labores.

7. ¿Cree usted que en Pastelería y Panadería Lorena hay clientes con discapacidad?

Si los tenemos.

8. ¿Se capacita a los colaboradores para poder atender a los clientes con discapacidad?

Si se capacita, como tratar un cliente que llega en sillas de rueda, un ciego entre otros.

9. ¿Qué se ha trabajado hasta el momento dentro de la empresa en cuanto a la atención a clientes con discapacidad?

Por ejemplo, en las rampas de acceso a los restaurantes, baños para las personas en sillas de rueda, y también en darles un servicio más personalizado.

10. ¿En alguna ocasión ha observado usted cómo se atiende a un cliente con discapacidad? ¿Como ha sido la atención que se le ha brindado?

Toda acción cuenta, y se ve el entusiasmo con el cual lo hacen de ayudar a un cliente con discapacidad, en más de una ocasión he presenciado como ayudan a las personas que se les dificulta caminar y hacen un servicio a mesa toman su orden la llevan hasta la mesa del cliente, recordando que en nuestra marca Lorena contamos con servicio de barra.

11. Sin haber recibido ningún tipo de capacitación, suponga que se ubica en el lugar de su personal operativo en el momento en que llega un cliente con discapacidad auditiva, ¿cuál sería su reacción?

En mi caso sería acercarme a él, las personas que tienen la discapacidad auditiva desarrollan otra habilidad por así decirlo y es que, si no escuchan bien, pero son buenos leyendo los labios entonces en mi caso hablaría moviendo mis labios un poco más lento para que él o ella pueda leerlos sin tener que gritar.

12. Tomando como base el punto anterior, ¿considera importante capacitar al personal para atender a clientes con discapacidad? ¿Por qué?

Es de suma importancia, cada uno de nuestros clientes es la razón de ser de nuestra empresa, todos nuestros clientes son importantes y ellos lo son aún más. Capacitar a los colaboradores para entender a clientes con discapacidad nos dará aún más un sentido humano porque pensamos en aquel que más lo necesita, es así como daremos la importancia que ellos se merecen.

13. ¿Qué estrategias considera que se podrían implementar para atender a clientes con discapacidad sin incurrir en exclusión social?

Podemos realizar entrenamientos o simulaciones como se comparta un cliente con discapacidad, y hacer la práctica directa con poca teoría sino más práctica de abordar un cliente con el caso antes mencionado.

14. ¿Considera que se incrementaría la demanda por parte de los clientes con discapacidad al saber que se les brinda atención personalizada? ¿Por qué?

Tomar en cuenta la opinión de cada uno de nuestros clientes nos haría una marca que se preocupa por los clientes con discapacidades luego podemos ser ejemplo para otras empresas.

15. ¿Cree que la imagen de la empresa aumentaría si se trabaja en un plan de capacitación para mejorar la atención a los clientes con discapacidad? ¿Por qué?

Si subiría porque muchos clientes no visitan ciertos lugares o restaurantes por la inseguridad de como los pueden tratar, con un servicio personalizado los clientes se sentirán como en casa.

16. ¿Qué beneficios económicos y sociales podrían obtenerse al brindar atención personalizada a los clientes con discapacidad?

Mayores ventas y el prestigio de la marca por pensar en los clientes que tienen una discapacidad.

17. ¿Conoce empresas que trabajen en planes de capacitación que ayuden a mejorar la atención a clientes con discapacidad?

Ninguna.

18. ¿Será un ejemplo para las demás empresas trabajar desde un enfoque que conlleve mejorar la atención de las personas con discapacidad? ¿Por qué?

Porque con ese ejemplo no solo seremos reconocidos sino también valorados como marca.

19. ¿Podrá un plan de capacitación que mejore la atención a los clientes con discapacidad ser una ventaja competitiva para la empresa? ¿Por qué?

Sin duda alguna, muchas veces los clientes con discapacidades son aquellos clientes que llegan una vez, muchas veces son clientes que llegan 2 o 3 veces al día, entonces ya no son clientes ellos se vuelven fans de la marca, antes de buscar otro restaurante pensarán en nosotros como primera opción.

20. ¿Cree que un plan de capacitación podrá generar colaboradores capaces de lograr la satisfacción de la demanda generada por los clientes con discapacidad? ¿Por qué?

Capaces lo serán sin duda ya que la capacitación constante y el seguimiento ayudan mucho, no solo en el trabajo sino también fuera de él, en la familia con algún vecino es un conocimiento que lo llevo a todas partes y se puede aplicar en cualquier momento y para finalizar, la demanda crecería ya que estos clientes le contarán a otros clientes su buena experiencia, es lo que llamamos publicidad de boca en boca, sin duda la mejor publicidad que puede existir en términos de recomendar un buen lugar para comer y sobre todo si se piensa en los clientes con discapacidades

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 Conclusiones de Encuestas a Clientes de Pastelería y Panadería

Lorena

1. Toda persona que escucha acerca de la organización se convierte en un cliente potencial, por ello se debe pensar siempre que todo espacio de la organización debe estar orientado a un continuo contacto con los clientes, especialmente con los potenciales, a los cuales se debe atraer para que sean clientes reales, y más aún, en fidelizarlos con la organización.
2. La calidad de los productos es un factor importante sobre la cual las organizaciones trabajan constantemente, ya que esta garantiza la satisfacción de los clientes y hace que se perciba a la organización de una manera sobresaliente, distanciándola de la competencia y garantizando la fidelidad de los clientes hacia la organización.
3. La forma de llevar a cabo la atención a clientes con discapacidad dirá mucho de como el cliente se sienta en la organización, ya que estas personas suelen ser más perceptivas en muchos aspectos, y toman en consideración hasta los gestos y expresiones de los colaboradores de atención al cliente para medir su experiencia de compra como satisfactoria o no.
4. En el servicio al cliente, la empatía es la capacidad de interactuar con las personas, construir una relación, hacerlos sentir escuchados, respetados y comprendidos; un elemento que se torna indispensable cuando hablamos de

atención a clientes con discapacidad, ya que el hecho de que los colaboradores no se muestren empáticos con este segmento de población puede llegar a generar la pérdida de clientes con esta condición.

5. Las actitudes demostradas al momento de brindar atención a clientes con discapacidad pueden llegar a ser un factor decisivo para que estos regresen o no a comprar a la organización; la primera reacción al observar que una persona presenta una discapacidad es prestarle ayuda, de esta manera asociamos la discapacidad a la necesidad de dependencia de otros, cuando lo deseable es que la persona con discapacidad logre la mayor independencia posible.
6. Los problemas de comunicación entre un cliente con discapacidad y el colaborador de atención al cliente suelen ser cada vez más frecuentes, esto se da generalmente porque, con quienes se presenta este obstáculo es con las personas con discapacidad auditiva, y hoy en día es muy notoria la independencia de estas personas por sobre las personas con otras discapacidades.
7. Las personas a veces estereotipan a aquellos que tienen discapacidades, al asumir que su calidad de vida es mala o que no están sanos debido a sus deficiencias; en cuanto a la atención a clientes con discapacidad, suelen generarse estereotipos al pensar que estas personas no son lo suficientemente independientes para realizar actividades por sí mismas, un pensamiento que debe erradicarse por completo, especialmente cuando se fomenta la inclusión social entre la sociedad.

8. La accesibilidad hacia las sucursales tiende a ser una barrera muy común para que una persona con discapacidad visite determinada organización, si bien, la persona puede tener el deseo de visitarla, pero las condiciones que estas ofrecen para las personas con discapacidad no son las más adecuadas, lo cual conlleva a que la organización no obtenga ese cliente, y genere que otros con su misma condición tampoco la visiten.
9. La inclusión social mejora la calidad de vida y el bienestar individual de las personas con discapacidad, puesto que se sienten integradas a la sociedad, más aún cuando se les proporcionan capacidades, oportunidades y reconocimientos. Las personas con discapacidad tienen a sentirse más incluidas en la sociedad cuando se les proporciona independencia en la realización de sus actividades.
10. Cuando se tienen amenazas para la organización, como lo es una pandemia que paraliza toda la economía, se deben replantear las estrategias que la empresa lleva a cabo, en todas las áreas funcionales de esta, ya que las condiciones cambian y la organización debe estar preparada para adaptarse a los cambios que el entorno demande.

5.1.2 Conclusiones de Encuestas a Colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

1. La forma de atender al cliente puede ser la razón por la cual un cliente se incline hacia la organización o hacia la competencia, es por ello que los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena consideran que el enfoque de esta organización es brindar una excelente atención, es por ello que

manifestaron que se les capacita constantemente para perfeccionar cada vez más la atención brindada.

2. El brindarle herramientas para la formación profesional de los colaboradores permite que estos se sientan motivados al realizar sus labores en la organización, es por ello que los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena consideran importante que se les capacite, además que afirmar que las capacitaciones recibidas son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral.
3. Los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena, en su mayoría no han recibido capacitaciones para atender a clientes con discapacidad, también es de suma importancia hacer hincapié en que los colaboradores manifiestan atender a clientes con discapacidad que con frecuencia visitan las sucursales de Pastelería y Panadería Lorena.
4. Es importante especificar que existen sucursales en las cuales hay mayor afluencia de clientes con discapacidad, evidenciando cuales son las sucursales preferidas por los clientes con discapacidad.
5. Las reacciones demostradas al momento de atender a una persona con discapacidad pueden marcar la pauta entre volver a visitar una sucursal o no hacerlo, es por ello que los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena afirman que al atender clientes con discapacidad lo tratan como a una persona normal y le brindan atención amable y oportuna.
6. Se pone de manifiesto que la comunicación entre el colaborador y el cliente con discapacidad es el mayor obstáculo que se presenta al momento de brindarle una atención eficaz y eficiente.

7. Es de resaltar que quienes con mayor frecuencia visitan las sucursales de Pastelería y Panadería Lorena, según los colaboradores, son personas que sufren una discapacidad auditiva, esto confirma el hecho de que las personas que presentan esta condición se vuelven más independientes al momento de realizar sus compras.
8. El deseo de aprender algo nuevo se pone de manifiesto al observar la disponibilidad que tienen los colaboradores de formar parte de un plan de capacitación que les brinde las herramientas necesarias para poder atender de una mejor manera a los clientes con discapacidad.
9. Los colaboradores manifiestan que sería una ventaja competitiva que en Pastelería y Panadería Lorena se desarrolle un plan de capacitación para brindar un mejor servicio a clientes con discapacidad.
10. El objetivo de la inclusión social en las organizaciones es crear un sentido de pertenencia en el que todos los miembros, ya sean clientes o colaboradores, y que se sientan reconocidos, valorados y respetados como persona, partiendo de lo anterior, la mayoría los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena consideran importante la inclusión en la organización.

5.1.3 Conclusiones de Entrevistas a Gerentes y Facilitador de Grupo Lorena

1. Sin lugar a dudas, las capacitaciones son un arma poderosa para el crecimiento de los colaboradores dentro de una organización, ya que permiten que estos aprendan nuevas técnicas que pondrán en práctica al momento de atender clientes, lo cual a la larga se espera que se logre incremento en las

ventas al mejorar con cada capacitación la atención que se brinda a los clientes.

2. En cuanto a atención a clientes con discapacidad es poco lo que se ha trabajado en Pastelería y Panadería Lorena, ya que los más grandes avances son aquellos que buscan eliminar cualquier barrera física que se pueda presentar para que un cliente con discapacidad pueda visitar las diferentes sucursales.
3. La creación de la Ley de Equiparación de Oportunidades ha sido un gran logro en nuestro país para las personas con discapacidad, ya que permitió el acceso de estos al mercado laboral; sin embargo, es poco lo que en realidad se conoce en cuanto a aspectos como la accesibilidad y la eliminación de barreras para las personas con discapacidad, lo cual se encuentra plasmado en dicha Ley.
4. En los últimos años, la tendencia de la mayoría de las organizaciones ha ido enfocada en la inclusión social, algo en lo que Pastelería y Panadería Lorena no se ha quedado atrás, ya que dentro de sus colaboradores se cuenta con personas con discapacidad; sin embargo, se debe trabajar en una inclusión social completa, orientada a brindar atención de calidad a los clientes con discapacidad.
5. Las empresas con sentido humano obtienen tanto beneficios económicos como sociales, ya que son vistas de buena manera por la sociedad y son las más visitadas. Al presentarse una necesidad se piensa primeramente en una organización que proyecte sentido humano hacia la sociedad, lo cual favorece a la organización al notarse un incremento de ventas.

5.2 RECOMENDACIONES

5.2.1 Recomendaciones de Encuestas a Clientes de Pastelería y Panadería Lorena

1. Se debe prestar mucha importancia a los clientes potenciales, ya que cada aspecto de la organización puede motivar o desmotivar a que estos realicen sus compras; para ello se deben trabajar en aspectos que van desde la limpieza de la sucursal, el orden de los productos, y, de manera especial, el trato de los colaboradores hacia los clientes, más aún cuando se trata de clientes con discapacidad. La visión de la organización debe estar orientada en desarrollar una idea integral de calidad, tanto en productos, como en servicios.
2. Así como es vital la calidad en los productos, también se deben implementar estrategias que impulsen la calidad en los servicios, es decir, en la atención que las organizaciones brindan a los clientes; ya que brindar calidad total es sinónimo de atraer a más clientes y fidelizar los que ya se tienen. La calidad en la atención a los clientes se vuelve más exigente cuando se atiende a personas con discapacidad, ya que suelen ser un segmento de mercado que requieren más cuidado que los clientes sin discapacidad.
3. Un cliente con discapacidad es un cliente, y, por lo tanto, al entrar en alguna sucursal de la organización se deben resolver sus necesidades y colmar sus deseos exactamente igual que el resto de clientes, por ello, el primer objetivo con él ha de ser ofrecerle una experiencia de compra accesible; es decir, que tenga la máxima información para poder tomar una decisión del modo más

autónomo posible, libre, cómodo y seguro, independientemente de su discapacidad.

4. Trabajar en formar colaboradores empáticos ayudara grandemente a fidelizar los clientes y atraer nuevos; para ello se debe escucha con atención a los clientes, dejarlos que expresen las necesidades que tienen y demostrar interés en colaborarles, ser respetuosos con ellos, sin importar su discapacidad, y ante todo no asumir que desean algo, sino más bien preguntarles cuando no se tiene claro lo que desean.
5. Cuando se brinde atención a clientes con discapacidad se debe actuar con naturalidad, tratando de que sea lo más parecido posible al que se le brinda a cualquier persona; ante todo deben evitarse actitudes paternalistas o con proteccionismo excesivo, así como tampoco mostrar pena, lastima, miedo, rechazo o impaciencia; la atención brindada debe ser lo más inclusiva posible.
6. Si los colaboradores de atención al cliente manejan lengua de señas, o por lo menos algunas palabras básicas para atender a clientes con discapacidad auditiva, mejoraría en gran medida la comunicación entre estos y podría convertirse en una ventaja competitiva por sobre las demás empresas.
7. Las personas con discapacidad han demostrado a través de la historia que pueden llegar a ser independientes y desarrollar diversas actividades por sí mismos, por ello, debe existir un trabajo conjunto entre sociedad, gobierno y empresas privadas, para eliminar todo tipo de estereotipos sobre estas personas.
8. Las organizaciones deben verificar que sus instalaciones sean acordes para que las personas con discapacidad puedan visitarlos, a la larga esto genera

que otros clientes con dicha condición también lleguen, lo cual puede crear una ventaja competitiva sobre las demás empresas.

9. Llevar a cabo actividades que generen inclusión social dentro de las organizaciones generan impactos económicos y sociales, ya que se atrae a un nuevo segmento de mercado, por ello, se debe trabajar en capacitar a los colaboradores para que brinden atención inclusiva a todos los clientes con discapacidad que visitan las diferentes sucursales.
10. El adaptarse a los cambios puede ser motivo de éxito o de fracaso, por lo tanto, en la organización se deben implementar nuevas estrategias de venta para satisfacer las necesidades de los clientes, especialmente de los clientes con discapacidad que tienden a verse más limitados para adquirir productos; pero teniendo en consideración que las estrategias que se implementen deben ser eficientes e inclusivas.

5.2.2 Recomendaciones de Encuestas a Colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

1. Se debe considerar la adopción de medidas que, cuando menos, mantengan el nivel de satisfacción del cliente, si no bien tratar de elevarlo constantemente. Un cliente satisfecho es un cliente fiel, y un cliente fiel se convertirá en un vocero de la marca, promoviéndola hacia otros ambientes y, directa o indirectamente, recomendándola a otros.
2. Se debe estar a la vanguardia con respecto a los cambios que el mercado exige, para así brindarle a los colaboradores las capacitaciones necesarias que

les permitan brindar una atención de calidad a los clientes que visitan las diferentes sucursales de Pastelería y Panadería Lorena.

3. Se recomienda implementar un plan de capacitación que este dirigido a mejorar la atención a clientes con discapacidad, debido a la afluencia de clientes con discapacidad que visitan la empresa es importante mejorar la atención que se les brinda, más aún considerando que a los colaboradores no se les ha capacitado para atender a este segmento de mercado.
4. Se debe priorizar la implementación del plan de capacitación en las sucursales que atienden con mayor frecuencia clientes con discapacidad, para brindarles una mejor atención.
5. En el plan de capacitación se deben crear módulos que ayuden a los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena a manejar sus emociones, así como también la manera de cómo tratar a los clientes con discapacidad.
6. Dentro del plan de capacitación deben existir módulos que ayuden a eliminar las barreras de comunicación existentes entre el colaborador y los clientes con discapacidad que visitan las sucursales de Pastelería y Panadería Lorena.
7. Debido a que los colaboradores manifiestan que los clientes que poseen una discapacidad auditiva visitan con mayor frecuencia las sucursales de Pastelería y Panadería Lorena, se recomienda implementar un módulo de taller básico de lengua de señas, para romper con la barrera que existe entre el colaborador y el cliente al momento de atenderlo y así brindarle un mejor servicio.
8. Dentro del presupuesto de la organización se deberían considerar los costos del plan de capacitación, ya que los colaboradores están en total disponibilidad

de capacitarse y brindar una mejor atención a los clientes con discapacidad y así mejorar y crecer aún más en desarrollo humano e inclusión empresarial.

9. Es importante desarrollar una ventaja competitiva que haga fortalecer aún más la empresa, capacitando a sus colaboradores y brindándoles las herramientas necesarias que les permitan desempeñar mejor su trabajo.
10. Como organización se generaría una ventaja competitiva al ser pioneros en fomentar la inclusión de las personas con discapacidad en la atención que se les brinda, al desarrollar planes estratégicos que involucren hacer una sociedad más equitativa donde todos sean incluidos, sin importar la discapacidad que posean.

5.2.3 Recomendaciones de Entrevistas a Gerentes y Facilitador de Grupo Lorena

1. Trabajar en las capacitaciones desde un enfoque innovador, que permita implementar nuevos métodos de atención a los clientes, especialmente cuando se trata de clientes con discapacidad, siempre se debe estar a la vanguardia para proyectar modernismo y adaptación a lo que el entorno exige.
2. Implementar el Plan de Capacitación permitirá el aprendizaje de nuevas técnicas para facilitar la atención hacia los clientes con discapacidad, ya que de esta manera se brindará una atención personalizada y se buscará la fidelización de este segmento de población con la organización.
3. Dentro de los puntos teóricos a abordar en el Plan de Capacitación, se deben considerar aquellos apartados de la Ley de Equiparación de Oportunidades en

donde se hace mención a aspectos que se deben considerar para brindar atención de calidad a los clientes con discapacidad.

4. La inclusión social en las organizaciones no se debe aplicar solamente en los aspectos de empleo, sino también en la atención que se les brinda a las personas con discapacidad, para ello, los colaboradores deben estar capacitados para brindar una atención de calidad a los clientes con discapacidad.
5. Al trabajarse desde un enfoque de atención personalizada para los clientes con discapacidad, Pastelería y Panadería Lorena será vista como una empresa con sentido humano, posicionándose en la mente de los consumidores, más aún de los clientes con discapacidad, logrando un incremento en las ventas y siendo a su vez un ejemplo para las demás empresas.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



CAPITULO VI PROPUESTA

“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A LOS CLIENTES
CON DISCAPACIDAD EN LA EMPRESA PASTELERÍA LORENA DE LA CIUDAD
DE SAN MIGUEL, AÑO 2020”

SAN MIGUEL, ENERO DE 2021

INDICE

Introducción.....	244
6.1 Plan de Capacitación	245
6.1.1 Justificación.....	245
6.1.2 Objetivos	246
6.1.3 Elaboración del Plan	246
6.1.4 Enfoque de Necesidades Especificas	247
6.1.5 Definición de los Recursos Necesarios.....	249
6.1.5.1 Recursos Humanos.....	249
6.1.5.2 Recursos Materiales.....	250
6.1.5.3 Recursos Financieros.....	250
6.1.6 Definición de la Población Objetivo.....	251
6.1.7 Determinación del Lugar	252
6.1.8 Determinación de la Fecha, Periodicidad y Duración.....	252
6.2 Desarrollo del Plan	253
6.2.1 Generalidades.....	253
6.2.2 Definición de los Objetivos de la Capacitación	254
6.2.3 Malla Curricular	255
6.2.3.1 Contenido de los Módulos.....	256
6.2.3.2 Plan de Estudios.	259
6.2.3.3 Desglose del Contenido Completo de cada Módulo.....	261
6.3 Propuesta de Implementación del Plan de Capacitación	271
6.3.1 Actividades.....	271
6.3.2 Estrategias de Aprendizaje	279
6.3.2.1 Selección de los Métodos de Enseñanza.....	279

	242
6.3.2.2 Metas.	280
6.3.2.3 Funciones de los Capacitadores.	280
6.3.3 Programación.....	282
6.3.4 Costos.....	283
6.3.4.1 Costos de los Recursos Humanos.	283
6.3.4.2 Costos de los Recursos Materiales.	285
6.3.4.3 Costos Indirectos.....	286
6.3.4.4 Gastos Imprevistos.....	286
6.3.4.5 Resumen de Costos para el Plan de Capacitación.	287
6.3.5 Evaluación y Seguimiento.....	287
6.3.5.1 Evaluación.....	287
6.3.5.1.1 Evaluación General.	287
6.3.5.1.2 Evaluación Específica.....	289
6.3.5.1.3 Buzón de Sugerencias Manual y Virtual.	295
6.3.5.2 Seguimiento.	299
6.4 Filosofía a Implementar a Partir de la Ejecución del Plan de Capacitación	301
6.4.1 Misión.....	301
6.4.2 Visión.	301
6.4.3 Valores.	301
6.4.4. Objetivos.	302
6.4.5 Políticas.....	303
6.5 Análisis Foda.....	303
6.5.1 Fortalezas.	303
6.5.2 Oportunidades.....	304
6.5.3 Debilidades.	304

6.5.4 Amenazas. 304

INTRODUCCION

La cobertura de nuevos segmentos de mercado y el tener colaboradores capacitados fortalecen la mejora en la atención que se les brinda a los clientes, más aún cuando se llega a atender a clientes con discapacidad; el saber adaptarse a los cambios en la manera de atender puede definir el éxito o el fracaso de una organización. Centrados en ese enfoque, se presenta la propuesta del “Plan de Capacitación para mejorar la Atención a Clientes con Discapacidad en la Empresa Pastelería y Panadería Lorena de la Ciudad de San Miguel”, en donde se tomará mayor énfasis en aquellas sucursales que son más visitadas por las personas con discapacidad.

En dicho Plan se plantean las necesidades específicas de capacitación, así como las sucursales más visitadas por las personas con discapacidad, las cuales serán las que formen parte de la capacitación; además se definen los recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación, considerando a su vez la población objetivo, el lugar donde se llevara a cabo la capacitación, así como su periodicidad y duración.

Dentro del desarrollo del plan se mencionan las generalidades de este, de igual manera se formulan los objetivos que se pretenden lograr con la implementación de la capacitación; para ello se plantea la malla curricular con su respectivo contenido temático, el cual será dividido en módulos según la necesidad encontrada. Para el desarrollo de cada módulo se proponen las actividades que se llevaran a cabo en cada sesión de capacitación.

Para finalizar se aborda el costo que dicha capacitación tendría; además, se contemplan las actividades que se pueden llevar a cabo para la evaluación que la capacitación tendría y el seguimiento que puede dársele a esta; así como también se propone la filosofía que debe regir la atención que los colaboradores brinden a los clientes con discapacidad.

6.1 PLAN DE CAPACITACION

6.1.1 Justificación

Hoy en día la palabra inclusión se ha vuelto común en la sociedad moderna, pero en la mayoría de ocasiones son muy pocas las empresas que en verdad se adaptan y se capacitan para poder ofrecer un mejor servicio a personas con discapacidad.

El desarrollo del “Plan de Capacitación para Mejorar la Atención a los Clientes con Discapacidad en la Empresa Pastelería Lorena de la Ciudad de San Miguel, año 2020” contribuirá a brindar herramientas técnicas a los colaboradores de la empresa antes mencionada para que puedan brindar una atención más eficiente y eficaz a las personas con discapacidad que visiten la empresa, y de esta manera generar y propiciar el aumento de la demanda de este segmento de la población y generar mayores ingresos.

La propuesta a la empresa Pastelería y Panadería Lorena contribuirá a que esta tenga mayor reconocimiento empresarial debido a su esfuerzo y dedicación por mejorar e incluir planes que permitan desarrollo humano con empatía, aportando al desarrollo de una sociedad más equitativa y justa.

6.1.2 Objetivos

- Elaborar un Plan de Capacitación para mejorar la atención a los clientes con discapacidad de Pastelería y Panadería Lorena en la ciudad de San Miguel.
- Identificar las necesidades específicas de capacitación y definir los objetivos del Plan.
- Desarrollar un Plan con el contenido de cada uno de los módulos, permitiendo evaluarlos y darles seguimiento.
- Proponer la programación del Plan de Capacitación, considerando aquellas sucursales de Pastelería y Panadería Lorena que más visitan las personas con discapacidad.
- Elaborar el análisis interno y externo acerca del Plan de Capacitación propuesto.

6.1.3 Elaboración Del Plan

A continuación, se presenta el desarrollo de cada uno de los elementos que involucra el Plan de Capacitación acerca del mejoramiento de la atención a los clientes con discapacidad. Se dispondrá de las instalaciones del Centro de Formación Profesional de Grupo Lorena para llevar a cabo las capacitaciones, pero será el Facilitador el que seleccionará al capacitador idóneo para que ejecute el Módulo VII, ya que debe ser una persona que maneje perfectamente la Lengua de Señas Salvadoreña (LESSA).

6.1.4 Enfoque de Necesidades Específicas

En las diferentes sucursales de Pastelería y Panadería Lorena se ha vuelto común que las personas con discapacidad lleven a cabo sus compras de manera independiente, especialmente aquellos que tienen discapacidad auditiva, lo cual conlleva a que, una labor que se vuelve fácil para los colaboradores se torne más difícil ante este segmento de población; por ello es importante capacitar a los colaboradores, para que la realización de esta tarea se vuelva tan normal como atender a un cliente sin discapacidad.

Es por ello que el Plan de Capacitación se centrará en las sucursales de Pastelería y Panadería Lorena; pero solamente se tomarán en cuenta aquellas en donde se presente mayor afluencia de clientes con discapacidad. Para determinar lo anterior haremos uso de la información obtenida en las encuestas a los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena, específicamente los datos reflejados en la Tabla No. 39 Atención a clientes con discapacidad por sucursal, los cuales se reflejan a continuación:

Alternativas	Si	Porcentaje	No	Porcentaje	Encuestados	Porcentaje
Lorena Alcaldía	2	20%	8	80%	10	100%
Lorena Centro	5	71.43%	2	28.57%	7	100%
Lorena Centro Médico	4	57.14%	3	42.86%	7	100%
Lorena Galerías	4	40%	6	60%	10	100%
Lorena Metrocentro	10	62.50%	6	37.50%	16	100%
Lorena Pacífica	0	0%	4	100%	4	100%
Lorena Plaza Concepción	7	87.50%	1	12.50%	8	100%
Lorena Roosevelt	9	36%	16	64%	25	100%
Lorena Ruta Militar	2	16.67%	10	83.33%	12	100%

Lorena San Miguel	4	28.57%	10	71.43%	14	100%
Lorena Terminal	8	100%	0	0%	8	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas de colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena.

Para determinar las sucursales donde es necesario implementar el Plan de Capacitación se considerará que al menos el 60% de los colaboradores encuestados por sucursal hayan afirmado atender a clientes con discapacidad, lo cual se resume de la siguiente manera:

- Lorena Centro: 71.43%
- Lorena Metrocentro: 62.50%
- Lorena Plaza Concepción: 87.50%
- Lorena Terminal: 100%

Partiendo de los resultados antes expuestos, las cuatro sucursales antes mencionadas son las que más visitan las personas con discapacidad, por lo tanto, los colaboradores de cada sucursal serán los primeros en formar parte del Plan de Capacitación; los cuales serán seleccionados de manera proporcional al número de colaboradores que cada sucursal posee.

Además, la capacitación irá con una mayor orientación al aprendizaje de la Lengua de Señas Salvadoreña, esto debido a que, en los resultados de las encuestas a los colaboradores de atención al cliente de Pastelería y Panadería Lorena, el 71.07% manifestó que atienden con mayor frecuencia a clientes con discapacidad auditiva, lo cual pone de manifiesto la necesidad de que los colaboradores estén capacitados para atender a este segmento de mercado.

6.1.5 Definición de los Recursos Necesarios

Para llevar a cabo el Plan de Capacitación es necesario definir los recursos necesarios para la ejecución y posterior evaluación de este. Deben tomarse en cuenta tanto los recursos humanos y materiales, así como los financieros.

6.1.5.1 Recursos Humanos.

Dentro de los recursos humanos necesarios para el desarrollo del Plan de Capacitación se encuentran los siguientes:

- Un Facilitador del Centro de Formación Profesional de Grupo Lorena, el cual será el encargado de toda la logística para el desarrollo del Plan. A su cargo tendrá el desarrollo de los Módulos I al VI, pero también tendrán la misión de seleccionar a la persona idónea para el desarrollo del módulo VII.
- Un capacitador, encargado de impartir los conocimientos teóricos y prácticos a los capacitandos, de acuerdo al contenido programado para el módulo VII. Este debe ser una persona profesional, debe tener el sentido humano de enseñar los tratos hacia una persona con discapacidad auditiva y manejar perfectamente la Lengua de Señas Salvadoreña (LESSA).
- Los capacitandos, los cuales son todos los colaboradores de atención al cliente de Pastelería y Panadería Lorena seleccionados para ser parte del Plan de Capacitación, a ellos se les impartirán las diferentes temáticas propuestas en cada módulo.

6.1.5.2 Recursos Materiales.

En el desarrollo de las actividades de capacitación se utilizarán diferentes recursos materiales, que facilitarán al capacitador la ejecución de cada módulo, a su vez, servirán de ayuda para que los capacitandos comprendan mejor los contenidos. Dentro de los recursos materiales se considerarán:

- Bibliográficos, los cuales permitirán que los capacitandos tengan por escrito el contenido de cada módulo recibido, entre estos tenemos folletos, boletines informativos sobre las temáticas, informes y leyes.
- Medios audiovisuales, que facilitaran el proceso de enseñanza-aprendizaje, ayudando al capacitador a desarrollar los contenidos de manera más práctica; de igual manera, el uso de este material hace más llamativa la capacitación para los participantes. Los medios audiovisuales a utilizar serán: pizarrón, proyectores, además se considerará el uso de videos que faciliten la comprensión de la temática impartida.
- Plumones, los cuales servirán para tomar apuntes necesarios en el pizarrón al momento de llevar a cabo el desarrollo de los diferentes módulos.
- Folletos que se les proporcionarán a cada capacitando, en donde estarán plasmadas cada una de las presentaciones de los módulos a desarrollar.
- Diplomas que se les entregarán a cada capacitando que cumpla con los requisitos del perfil de egreso.

6.1.5.3 Recursos Financieros.

Dependerá del centro de Formación Profesional de Grupo Lorena, a través del Facilitador, gestionar todos los fondos requeridos para el desarrollo y puesta

en marcha del plan de capacitación, considerando cada uno de los aspectos necesarios para su adecuada ejecución los cuales se detallan en el presupuesto.

6.1.6 Definición de la Población Objetivo

La población objetivo será de 25 colaboradores de atención al cliente de Pastelería y Panadería Lorena, para ello se consideraron como primordiales aquellas sucursales que son más visitadas por las personas con discapacidad, las cuales son Lorena Centro, Lorena Metrocentro, Lorena Plaza Concepción y Lorena Terminal. Para distribuir la cantidad de colaboradores que formarán parte del Plan de Capacitación, se tomarán los datos del Cuadro No. 15 Colaboradores por Sucursal de Pastelería y Panadería Lorena, los cuales son:

- Lorena Centro: 11 colaboradores
- Lorena Metrocentro: 23 colaboradores
- Lorena Plaza Concepción: 12 colaboradores
- Lorena Terminal: 12 colaboradores

Del total de 58 colaboradores de las cuatro sucursales, solo 25 formarán parte del Plan de Capacitación, los cuales serán seleccionados de manera proporcional a la cantidad de empleados de cada sucursal, la cual se define de la siguiente manera:

Sucursal	Numero de colaboradores	Porcentaje	Participantes en Capacitación
Lorena Centro	11	18.97%	5
Lorena Metrocentro	23	39.65%	10
	12	20.69%	5

Lorena Plaza	12	20.69%	5
Concepción			
Lorena Terminal			
Total	58	100%	25

En síntesis, de las sucursales Lorena Centro, Lorena Plaza Concepción y Lorena Terminal participaran 5 colaboradores respectivamente, mientras que de Lorena Metrocentro participaran 10 colaboradores en el Plan de Capacitación.

6.1.7 Determinación del Lugar

El lugar en el cual se llevarán a cabo las capacitaciones será en el Centro de Formación Profesional de Grupo Lorena, ya que este reúne las condiciones de amplitud para albergar a 50 Colaboradores, pero dadas las condiciones actuales ante la pandemia del Covid-19, deben acatarse las medidas de bioseguridad, por tal razón, solamente se dispondrá del 50% de su capacidad, por lo tanto, solo se trabajará con 25 colaboradores por sesión diaria.

6.1.8 Determinación de la Fecha, Periodicidad y Duración

En cuanto a la fecha de inicio de la capacitación dependerá de la disponibilidad de los recursos que tenga el Centro de Formación Profesional de Grupo Lorena para llevarla a cabo.

Con respecto a la periodicidad del mismo, lo recomendable es que se lleven a cabo cada año, para que así se refuercen los conocimientos adquiridos por los capacitandos y que nuevos colaboradores formen parte de dicha capacitación, a

fin de lograr que todos los colaboradores adquieran los conocimientos y habilidades para brindar atención de calidad a los clientes con discapacidad.

La duración de cada módulo será acorde a su contenido temático, es decir, el Módulo I durara 8 horas; el Módulo II, 16 horas; el Módulo III, 24 horas; el módulo VI, 24 horas; el Módulo V, 8 horas; el Módulo VI, 16 horas y el Módulo VII, 56 horas; haciendo un total de 152 horas.

6.2 DESARROLLO DEL PLAN

6.2.1 Generalidades

- **Unidad Responsable**

Departamento de Gestión Humana, a través del Centro de Formación Profesional de Grupo Lorena.

- **Requisitos de ingreso**

- ✓ Ser mayor de edad
- ✓ Ser parte de los colaboradores de atención al cliente de Pastelería y Panadería Lorena

- **Perfil de Egreso**

Para poder obtener el diploma, los participantes deben cumplir con el 80% (como mínimo) de asistencia a la capacitación. Además, deben aprobar el examen final sobre Lengua de Señas Salvadoreña (LESSA), la evaluación se realiza con base en un enfoque formativo, en el cual se observará el desempeño del participante en una simulación de atención a un cliente con discapacidad auditiva, para demostrar la adquisición de las competencias comunicativas.

- **Duración**

El plan de capacitación tendrá una duración de 152 horas.

- **Número de unidades temáticas**

El plan de capacitación tendrá un contenido de 7 módulos.

- **Cupo**

25 colaboradores de atención al cliente de Pastelería y Panadería Lorena.

- **Sede**

Centro de Formación Profesional de Grupo Lorena

Dirección: 3ª Calle Pte. #21 Col. Ciudad Jardín, San Miguel, El Salvador.

- **Horario**

De 8:00 am a 5:00 pm

- **Modalidad**

Presencial

6.2.2 Definición de los Objetivos de la Capacitación

Desarrollar en los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena, las habilidades que permitan eliminar las barreras que impiden brindar una atención de calidad a los clientes con discapacidad que visitan las diferentes sucursales de dicha empresa.

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el Plan de Capacitación, los colaboradores serán capaces de:

- Desarrollar habilidades que permitan brindar atención de calidad a los clientes con discapacidad.
- Atender a personas con dificultad auditiva, eliminando las barreras de comunicación.
- Contribuir a la creación de una sociedad más justa, promoviendo el enfoque de inclusión social.

6.2.3 Malla Curricular

N°	NOMBRE DEL MÓDULO	HORAS
1	Contextualización de las discapacidades en El Salvador	8
2	Inteligencia Emocional	16
3	Empatía y Concientización sobre la Inclusión Social	24
4	Liderazgo y Trabajo en Equipo	24
5	Comunicación Efectiva	8
6	Claves para Relacionarse con Personas con Discapacidad	16
7	Taller Básico de Lengua de Señas	56
TOTAL DE HORAS		152

6.2.3.1 Contenido de los Módulos.

Módulo I Contextualización de las discapacidades en El Salvador

Duración: 8 horas

Objetivo: Conocer la contextualización y conceptos básicos de las discapacidades en El Salvador, información básica que permita brindar una atención de calidad a una persona con discapacidad.

Temario:

- 1.1 Conceptos básicos de discapacidad.
 - 1.2 Situación general de la discapacidad en El Salvador
 - 1.3 Marco legal
-

Módulo II Inteligencia Emocional

Duración: 16 horas

Objetivo: Reconocer sus emociones y aprender a gestionarlas de una manera más eficiente para sí mismos y para las personas que nos rodean.

Temario:

- 2.1 Habilidades de vida y Bienestar
 - 2.2 Micro competencias
 - 2.3 Importancia de las habilidades para la vida
 - 2.4 Como se dividen las habilidades para la vida
-

Módulo III Empatía y Concientización sobre la Inclusión Social

Duración: 24 horas

Objetivo: Generar habilidades en los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena y que a la vez sea replicado en la atención de los clientes con discapacidad que visitan las diferentes sucursales.

Temario:

- 3.1 Definición de empatía
 - 3.2 Aplicación de la empatía en el entorno laboral
 - 3.3 Importancia de la empatía en el servicio al cliente.
 - 3.4 Claves para ser más empático
 - 3.5 Definición de concientización e inclusión social
 - 3.6 Importancia de la inclusión social dentro de los equipos empresariales
 - 3.7 Tolerancia y equidad
 - 3.8 Estereotipos y estigmatizaciones
 - 3.9 Equipos diversos
 - 3.10 Bienestar laboral
-

Módulo IV Liderazgo y Trabajo en Equipo

Duración: 24 horas

Objetivo: Identificar las habilidades básicas que debe desarrollar un líder, enfocado en el logro de los objetivos, el trabajo en equipo y en generar un clima laboral positivo.

Temario:

- 4.1 Liderazgo en las organizaciones
 - 4.2 Principales formas de liderar
 - 4.3 Diferencia entre un líder y un jefe
 - 4.4 Liderazgo y toma de decisiones
 - 4.5 Diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo
 - 4.6 Trabajo en equipo y formación de la cultura organizacional
 - 4.7 Elementos clave para trabajar en equipo
-

4.8 Etapas de los equipos de trabajo

4.9 Solución de conflictos y motivación

Módulo V Comunicación Efectiva

Duración: 8 horas

Objetivo: Brindar a los colaboradores habilidades de comunicación efectiva relacionada al manejo de las relaciones humanas, que les permita fortalecer el proceso de comunicación con los clientes.

Temario:

5.1 Comunicación verbal

5.3 Comunicación no verbal

5.2 Barreras de la comunicación

5.4 Importancia de preguntar

Módulo VI Claves para Relacionarse con Personas con Discapacidad

Duración: 16 horas

Objetivo: Capacitar a los colaboradores sobre la manera adecuada de dirigirse a los clientes con discapacidad y mejorar la atención que actualmente se les brinda, más aún en tiempos de pandemia del Covid-19.

Temario:

6.1 Relaciones interpersonales

6.2 Técnicas para relacionarse con personas discapacitadas

6.3 Ser más humano

6.4 Atención al cliente en tiempo de Covid-19

Módulo VII Taller Básico de Lengua de Señas

Duración: 56 horas

Objetivo: Conocer el vocabulario básico de la Lengua de Señas Salvadoreña, a fin de facilitar la comunicación entre una persona oyente y una persona con discapacidad auditiva.

Temario:

7.1 Importancia del cuerpo para la comunicación

7.2 Alfabeto Manual

7.3 Matemáticas

7.4 Información Personal

7.5 Comunidad

7.6 Lugares

7.7 Verbos

6.2.3.2 Plan de Estudios.

PLAN DE ESTUDIOS

MÓDULO	TEMAS	HORAS	
		POR TEMA	TOTAL
I. Contextualización de las discapacidades en El Salvador	1.1 Conceptos básicos de discapacidad.	2	8
	1.2 Situación general de la discapacidad en El Salvador	3	
	1.3 Marco legal	3	
II. Inteligencia Emocional	2.1 Habilidades de vida y bienestar	4	16
	2.2 Micro competencias	4	
	2.3 Importancia de las habilidades para la vida	4	
	2.4 ¿Cómo se dividen las habilidades para la vida?	4	

III. Empatía y Concientización sobre la Inclusión Social	3.1 Definición de empatía	2	24
	3.2 Aplicación de la empatía en el entorno laboral	2	
	3.3 Importancia de la empatía en el servicio al cliente.	2	
	3.4 Claves para ser más empático	2	
	3.5 Definición de concientización e inclusión social	3	
	3.6 Importancia de la inclusión social dentro de los equipos empresariales	3	
	3.7 Tolerancia y equidad	3	
	3.8 Estereotipos y estigmatizaciones	2	
	3.9 Equipos diversos	3	
	3.10 Bienestar laboral		
IV. Liderazgo y Trabajo en Equipo	4.1 Liderazgo en las organizaciones	2	24
	4.2 Principales formas de liderar	4	
	4.3 Diferencia entre un líder y un jefe	2	
	4.4 Liderazgo y toma de decisiones	2	
	4.5 Diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo	2	
	4.6 Trabajo en equipo y formación de la cultura organizacional	4	
	4.7 Elementos clave para trabajar en equipo	3	
	4.8 Etapas de los equipos de trabajo	3	
	4.9 Solución de conflictos y motivación	2	
V. Comunicación Efectiva	5.1 Comunicación verbal	2	8
	5.2 Comunicación no verbal	2	
	5.3 Barreras de la comunicación	2	
	5.4 Importancia de preguntar	2	

VI. Claves para Relacionarse con Personas con Discapacidad	6.1 Relaciones interpersonales	2	16
	6.2 Técnicas para relacionarse con personas discapacitadas	4	
	6.3 Ser más humano	2	
	6.4 Atención al cliente en tiempo de Covid-19	8	
VII. Taller Básico de Lengua de Señas	7.1 Importancia del cuerpo para la comunicación	8	56
	7.2 Alfabeto Manual	8	
	7.3 Matemáticas	8	
	7.4 Información Personal	8	
	7.5 Comunidad	8	
	7.6 Tiempo	8	
	7.7 Verbos	8	

6.2.3.3 Desglose del Contenido Completo de cada Módulo.

MODULO I CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS DISCAPACIDADES EN EL SALVADOR

1.1 Conceptos básicos de discapacidad

1.1.1 Personas con discapacidad

1.1.2 Deficiencias que caracterizan a las personas con discapacidad

1.1.3 Accesibilidad

1.2 Situación general de la discapacidad en El Salvador

1.2.1 Niñez y Adolescencia con discapacidad

1.2.2 Mujeres con discapacidad

1.2.3 Personas adultas mayores con discapacidad

1.2.4 Las personas con discapacidad auditiva y su derecho lingüístico

1.3 Marco legal

1.3.1 Ley de equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad

MODULO II INTELIGENCIA EMOCIONAL

2.1 Habilidades de vida y Bienestar

2.1.1 ¿Qué son las habilidades de vida y bienestar?

2.2 Micro competencias

2.2.1 Fijar objetivos adaptativos

2.2.2 Toma de decisiones

2.2.3 Buscar ayuda y recursos

2.2.4 Bienestar emocional

2.2.5 Fluir

2.3 Importancia de las habilidades para la vida

2.3.1 ¿Por qué son importantes las habilidades para la vida?

2.4 Como se dividen las habilidades para la vida

2.4.1 Sociales

2.4.1.1 Escuchar

2.4.1.2 Observar

2.4.1.3 Hablar

2.4.2 De pensamiento

2.4.2.1 Creatividad

2.4.2.2 Solución de problemas

2.4.2.3 Consejos

2.4.3 Manejo de emociones

2.4.3.1 Habilidades para el manejo de emociones

2.4.3.2 Conócete, acéptate y valórate

2.4.3.3 Síntomas del estrés

MODULO III EMPATÍA Y CONCIENTIZACION SOBRE LA INCLUSIÓN SOCIAL

3.1 Definición de empatía

3.1.1 ¿Qué es la empatía?

3.2 Aplicación de la empatía en el entorno laboral

3.2.1 ¿Para qué sirve la empatía dentro de una organización?

3.2.2 ¿Se debe ser empáticos con los compañeros de trabajo o sólo se aplica empatía de manera vertical, es decir: gerente-colaborador?

3.2.3 Cultura, valores morales.

3.3 Importancia de la empatía en el servicio al cliente

3.3.1 ¿Cómo ser empático con el cliente sin que él lo sea conmigo?

3.3.2 Actitud positiva

3.3.3 Salud mental

3.4 Claves para ser más empático.

3.4.1 Ponerse en los zapatos de los demás.

3.4.2 Interés en el bienestar común.

3.4.3 Evitar el solo “YO”, cero egocentrismo.

3.4.4 Tratar a los demás como quiero que me traten a mí.

3.4.5 Ser agradecido por todo.

3.4.6 Evitar culpar a los demás.

3.4.7 Actuar contra la desigualdad.

3.5 Definición de concientización e inclusión social

3.5.1 ¿Qué es la concientización?

3.5.2 ¿Qué es la inclusión social?

3.6 Importancia de la inclusión social dentro de los equipos empresariales.

3.6.1 El sentir de los demás

3.6.2 Todos pertenecemos al mismo equipo

3.6.3 Actuar con sensibilidad

3.6.4 Todos somos iguales

3.7 Equidad y Tolerancia

3.7.1 ¿Qué es la equidad?

3.7.2 Practicar la equidad sin fingir

3.7.3 Definición de tolerancia

3.7.4 Ser tolerante ante comentarios dañinos

3.7.5 Tolerancia e intolerancia cuando se debe.

3.8 Estereotipos y estigmatizaciones

3.8.1 Definición de Estereotipos y estigmatizaciones

3.8.2 Evitar seguir líneas sociales que denigran a los demás

3.8.3 ¿Como los Estereotipos dañan a las personas?

3.8.4 Estereotipos y estigmatizaciones (generalizar a la sociedad)

3.9 Equipos diversos

3.9.1 Equipos vrs grupos

3.9.2 Unión – fuerza

3.9.3 Habilidades individuales

3.9.4 La capacidad del otro llena el vacío que deja lo que se me dificulta realizar.

3. 10 Bienestar Laboral

3.10.1 ¿Qué es el bienestar laboral?

3.10.2 ¿Puedo estar bien en el lugar de trabajo?

3.10.3 Actitud positiva vrs actitud negativa

3.10.4 ¿Cómo influye mi actitud en el diario vivir?

MODULO IV LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

4.1 Liderazgo en las organizaciones

4.1.1 Definición de liderazgo

4.1.2 Organización y capacidad para gestionar los recursos

4.1.3 Visión de futuro

4.2 Principales formas de liderar

4.2.1 Liderazgo democrático.

4.2.2 Liderazgo autocrático.

4.2.3 Liderazgo Laissez-Faire.

4.2.4 Liderazgo estratégico.

4.2.5 Liderazgo transformacional.

4.2.6 Liderazgo transaccional.

4.2.7 Liderazgo estilo entrenador.

4.2.8 Liderazgo burocrático.

4.3 Diferencia entre un líder y un jefe

4.3.1 Concepto de líder

4.3.2 Concepto de jefe

4.3.3 Diferencias

4.4 Liderazgo y toma de decisiones

4.4.1 Capacidad de tomar decisiones

4.4.2 Capacidad de comunicación

4.5 Diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo

4.5.1 Concepto de grupo

4.5.2 Concepto de equipo de trabajo

4.5.3 Diferencias

4.6 Trabajo en equipo y formación de la cultura organizacional

4.6.1 Enseñar y contagiar

4.6.2 Educar al equipo

4.6.3 Formación de colaboradores

4.6.4 Evaluar al equipo

4.7 Elementos clave para trabajar en equipo

4.7.1 Construir confianza

4.7.2 Establecer objetivos comunes

4.7.3 Crear sentido de pertenencia

4.7.4 Motivar la responsabilidad y compromiso mutuo

4.7.5 Impulsar la comunicación

4.8 Etapas de los equipos de trabajo

- 4.8.1 Formación del equipo
- 4.8.2 Tormenta o conflictos
- 4.8.3 Normalización o regulación
- 4.8.4 Rendimiento o desempeño
- 4.8.5 Desarticulación o desintegración

4.9 Solución de conflictos y motivación

- 4.9.1 ¿Que son los conflictos?
- 4.9.2 Proceso del conflicto
- 4.9.3 Negociaciones para solucionar conflictos
- 4.9.4 ¿Que es la motivación?
- 4.9.5 ¿Cómo motivar a los colaboradores?
- 4.9.6 Satisfacción laboral

MODULO V COMUNICACIÓN EFECTIVA

5.1 Comunicación verbal

- 5.1.1 Características y acciones

5.2 Comunicación no verbal

- 5.2.1 ¿Para qué sirve la comunicación no verbal?
- 5.2.2 Tipos de comunicación no verbal

5.3 Barreras de la comunicación

- 5.3.1 Tipos de barreras

5.3.2 ¿Cómo eliminar las barreras de la comunicación?

5.4 Importancia de preguntar

5.4.1 ¿Por qué es importante preguntar?

MODULO VI CLAVES PARA RELACIONARSE CON PERSONAS CON DISCAPACIDAD

6.1 Relaciones Interpersonales

6.1.1 Definición de relaciones interpersonales

6.1.2 ¿Se aplica al entorno laboral las relaciones interpersonales?

6.2 Técnicas para relacionarse con personas discapacitadas

6.2.1 Comportarse con naturalidad, la discapacidad no implica incapacidad.

6.2.2 Evita mostrar compasión o ser proteccionista

6.2.3 Pregunta qué tipo de ayuda puede necesitar y no sobreactúes al prestársela

6.2.4 Concede toda la Independencia posible

6.2.5 Interactúa siempre con ella no con quien le acompaña

6.3 Ser más humano.

6.3.1 Humanos sin humanidad

6.3.2 Falta de sensibilidad para con los demás.

6.3.3 Discriminación social

6.4 Atención al cliente en tiempo de Covid-19

6.4.1 Medidas de Bioseguridad

6.4.2 Interconectividad con los clientes con discapacidad

6.4.3 Nuevas modalidades de atención al cliente

MODULO VII TALLER BASICO DE LENGUA DE SEÑAS

7.1 Importancia del cuerpo para la comunicación

7.1.1 Expresión Corporal

7.1.2 Expresión Facial

7.2 Alfabeto Manual

7.2.1 El Alfabeto Dactilológico Salvadoreño

7.2.2 La Comunicación Visual Gestual

7.2.3 Las Normas de Cortesía

7.3 Matemáticas

7.3.1 Los Números

7.4 Información Personal

7.4.1 Adjetivos

7.4.2 Pronombres

7.4.3 Familia

7.4.4 Ropa y colores

7.4.5 Presentación personal

7.5 Comunidad

7.5.1 Comida

7.5.2 Frutas

7.6 Tiempo

7.7 Verbos

7.7.1 Verbos más utilizados

7.7.2 Diferenciación

6.3 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

6.3.1 Actividades

Para el desarrollo del Plan de Capacitación, se efectuará una serie de actividades que a continuación se detallan: la empresa proporcionará un facilitador para el desarrollo de los módulos del uno al seis, para el módulo siete se contratará a la persona idónea para el desarrollo del módulo Taller Básico de Lengua de Señas Salvadoreña; la Gerente de Gestión Humana pasará por escrito un documento anticipadamente a la Gerente de Formación Profesional de Grupo Lorena, donde se especifique el contenido de los módulos, la programación y la descripción modular, y esta deberá confirmar la participación de los colaboradores al evento y elaborar una notificación por escrito para los gerentes de cada sucursal participante, quien deberá notificar a sus colaboradores.

La capacitación será sobre mejorar la atención a los clientes con discapacidad, y se desarrollará a través de siete módulos: Contextualización de las Discapacidades en El Salvador, Inteligencia Emocional, Empatía y Concientización sobre la Inclusión Social, Liderazgo y Trabajo en Equipo, Comunicación Efectiva, Claves para Relacionarse con Personas con Discapacidad y Taller Básico de Lengua de Señas. Para invitar a los colaboradores al evento, el gerente de sucursal se dirige a ellos en forma oral y les proporciona la notificación por escrito al evento, estos deberán asistir a las capacitaciones ya que se tomará nota de la asistencia, la cual irá en contra para futuras capacitaciones y la vez se le amonestará por escrito con copia a sus expedientes, perjudicando su récord laboral a la sucursal que pertenece. A continuación, un ejemplo de cómo hacer la notificación del evento:



PASTELERIA Y PANADERIA LORENA

El Centro de Formación Profesional de Grupo Lorena, reconoce su esfuerzo y dedicación para desempeñar de manera eficiente su trabajo dentro de nuestros equipos, por tal razón es necesario brindarle las herramientas que usted como colaborador se merece para desempeñar sus actividades, nos es grato invitarle a participar en el evento sobre:

“Capacitación para Mejorar la Atención a Clientes con Discapacidad”.

Instructores: Lic. Diego Soto
Lic. Steven Quintanilla

Días: Miércoles

Horarios: De 8:00 am a 5:00 pm


Dirección: Centro de Formación Profesional de Grupo Lorena, ubicado en 3ª Calle Pte. #21 Col. Ciudad Jardín, San Miguel, El Salvador.

Duración: (fecha de inicio y de finalización)

San Miguel (fecha)

Durante el evento, el facilitador del Centro de Formación Profesional de Grupo Lorena irá tomando la asistencia de los participantes a la llegada de estos al evento, para posteriormente, junto con la Gerente de Gestión Humana, hacer la respectiva inauguración. A continuación, se presenta una lista de un ejemplo de asistencia.

Modelo de lista de asistencia.

			
<p>CAPACITACION PARA MEJORAR LA ATENCION A CLIENTES CON DISCAPACIDAD CONTROL DE ASISTENCIA</p>			
Fecha: _____		Sesión No. _____	
Módulo No. _____			
Facilitador: _____			
No.	Nombre	Sucursal	Firma

1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			

NOTA: La lista será llenada con los nombres de todos los colaboradores que participen en el evento.

El facilitador del Centro de Formación Profesional será el responsable de la introducción a cada módulo todos los días del evento, en los módulos comprendidos del uno al seis. El día que comience un módulo, el facilitador del Centro de Formación Profesional se encargará de llevar a cabo una dinámica de grupo entre los participantes, luego de terminada la introducción. Posteriormente el procederá hacer un pre-examen a los participantes acerca del tema en estudio y luego procederá a impartir los temas de la capacitación. A media jornada, durante el tiempo del receso, el facilitador deberá asegurarse que cada participante tenga su refrigerio correspondiente.

Una vez finalizado el receso, el facilitador deberá seguir impartiendo los temas. Y al final de cada módulo los participantes resolverán un caso práctico en grupos de máximo cinco personas relacionadas con el tema en estudio, el cual debe ser cada vez más complejo de acuerdo al módulo.

El módulo siete será desarrollado por un instructor, que será especialista en Lengua de Señas Salvadoreña, quien podrá elegir la forma adecuada de impartir cada temática del módulo.

Al final del último día del evento se harán dos evaluaciones: del instructor a los participantes y de los participantes a la capacitación recibida. Seguidamente se realizará la clausura iniciando con palabras de felicitación a los participantes y luego se procederá a la entrega de los diplomas.

El facilitador enviará un certificado de participación al Departamento de Gestión Humana por cada colaborador que asistió al evento para que sea anexado a su expediente.

La Gerente de Formación Profesional debe llevar un registro de todas las capacitaciones recibidas por los colaboradores e informar a la Gerente de Gestión Humana sobre las horas de capacitación y los cursos finalizados; así como también presentar una liquidación de los gastos que se realizaron en el evento.

Modelo de Diploma de Participación



 **Grupo Lorena** 

Grupo Lorena, a través del Centro de Formación Profesional

Otorga el presente diploma a:

Pedro de Jesús Henríquez Guevara

Por haber culminado exitosamente la

Capacitación para Mejorar la Atención a Clientes con Discapacidad

Desarrollado en las instalaciones del Centro de Formación Profesional de Grupo Lorena, del (fecha de inicio) al (fecha de finalización), con total de ciento cincuenta y dos horas lectivas.

Dado en la Ciudad de San Miguel, a los (fecha de finalización)

Licda. Ingrid Bruno
Gerente de Gestión Humana

CAPACITACION PARA MEJORAR LA ATENCION A CLIENTES CON DISCAPACIDAD

N°	NOMBRE DEL MÓDULO	HORAS
1	Contextualización de las discapacidades en El Salvador	8
2	Inteligencia Emocional	16
3	Empatía y Concientización sobre la Inclusión Social	24
4	Liderazgo y Trabajo en Equipo	24
5	Comunicación Efectiva	8
6	Claves para Relacionarse con Personas con Discapacidad	16
7	Taller Básico de Lengua de Señas	56
TOTAL DE HORAS		152

 Lic. Diego Soto

Facilitador 1

 Lic. Steven Quintanilla

Facilitador 2

6.3.2 Estrategias de Aprendizaje

6.3.2.1 Selección de los Métodos de Enseñanza.

El desarrollo de los módulos serán impartidos de manera presencial y así garantizar los métodos de enseñanza elevando así las posibilidades y la calidad de un mejor trabajo de capacitación, la cual será una capacitación de manera correctiva para mejorar la atención a clientes con discapacidad y perfeccionando así el conocimiento del grupo en los temas a abordar, estos métodos a seleccionar deben cumplir con la tarea de organizar las actividades de los participantes con el propósito de lograr cumplir con los objetivos formulados en el plan de capacitación.

Para seleccionar los métodos de enseñanza que se utilizaron en el diseño del plan, se consideraron los siguientes aspectos:

- Tema del módulo.
- Duración
- Objetivo del módulo.
- Contenido del plan de capacitación.
- Disponibilidad de los recursos.

Los métodos más apropiados a utilizar en el desarrollo del plan de capacitación son los siguientes:

- **Clases expositivas:** clase que tiene por objetivo basarse en la comunicación o conocimiento del capacitador hacia el participante.

- **Desarrollo de casos prácticos:** aborda casos sobre vivencias personales dentro de la temática a desarrollar, demostrando sus soluciones con el fin de inducir al grupo a la práctica de aprender-haciendo.
- **Participación grupal:** combina la participación del capacitador y el grupo a capacitar, la interacción con clases expositivas.
- **Textos programados:** textos diseñados para ir guiando al grupo de un paso a otro en el proceso de aprendizaje, se compone de porciones breves de información, seguidas de preguntas cortas y fácil respuesta.

6.3.2.2 Metas.

- a. Lograr un 90% de participación de los capacitandos en los módulos establecidos para el área de atención.
- b. Lograr cubrir durante el primer año de implementación del plan de capacitación el 80% de las necesidades de capacitación detectadas.
- c. Evaluar los efectos de la capacitación, cada mes después de su implementación, para todos los colaboradores capacitados.

6.3.2.3 Funciones de los Capacitadores.

- a) Elaborar el material que será utilizado en el desarrollo del plan de capacitación y presentarlo a Gestión Humana de Grupo Lorena.
- b) Generar las condiciones para un aprendizaje satisfactorio.
- c) Impartir los contenidos de los módulos de capacitación.

- d) Crear métodos equitativos y prácticos para la participación de los colaboradores.
- e) Establecer relaciones interpersonales con el grupo y mantener un trato equitativo para todos los participantes.
- f) Orientar en las sesiones un tiempo de preguntas y respuestas, ejercicios en grupo para demostraciones de conocimientos y habilidades.
- g) Ser flexible para hacer adecuaciones al plan mediante sugerencias.
- h) Actualizar información que sea necesaria para el desarrollo de los módulos de capacitación.

6.3.4 Costos

Al momento de realizar la planificación de la capacitación no deben obviarse los costos en los cuales se debe incurrir, esto para asegurar los recursos necesarios para la ejecución del Plan; para ello, se deben tomar en cuenta los recursos humanos, materiales y financieros.

Dentro de estos costos no se considerarán el local en donde se desarrollará la capacitación, puesto que se llevará a cabo en las instalaciones del Centro de Formación Profesional de Grupo Lorena. Tampoco se considerarán los equipos audiovisuales, puesto que dentro del Centro de Formación Profesional se cuenta con dichos materiales.

Además, como costos indirectos se considerarán los refrigerios que se les proporcionarán a los capacitandos y capacitadores que participen en las diferentes jornadas de capacitación. A continuación, se especifican los costos de cada uno de los recursos involucrados en el plan de capacitación:

6.3.4.1 Costos de los Recursos Humanos.

Dentro de estos se consideran los gastos en los cuales se debe incurrir para cancelar los honorarios de los capacitadores, tanto interno como externo. En cuanto al capacitador interno, dentro de Grupo Lorena existe un estándar de cancelar \$25.00 por hora de capacitación, y considerando que dicho capacitador tendrá 96 horas de capacitación, suman un total de \$2,400.00

Con respecto al capacitador externo, el costo es de \$55.00 por hora de capacitación, considerando que son 56 horas de capacitación, hacen un total de \$3,080.00. La cotización del capacitador externo se presenta a continuación:

Lunes 4 de enero de 2021

Grupo Lorena.

Presente.

Reciban un cordial saludo esperando el éxito en sus labores. El motivo de la presente es para proporcionar respuesta a su solicitud de cotización por el pago de honorarios y servicios profesionales consistentes en la impartición y explicación del módulo Taller Básico de Lengua de Señas, con el contenido temático que a continuación se detalla en el siguiente cuadro:

Contenido temático	Horas por Sesión	Pago por Hora	Total pago por Sesión	Sesiones Por Contenido temático	Total Pago por Contenido Temático
Importancia del Cuerpo para la Comunicación	8	\$55.00	\$440.00	1	\$440.00
Alfabeto Manual	8	\$55.00	\$440.00	1	\$440.00
Matemáticas	8	\$55.00	\$440.00	1	\$440.00
Información Personal	8	\$55.00	\$440.00	1	\$440.00
Comunidad	8	\$55.00	\$440.00	1	\$440.00
Tiempo	8	\$55.00	\$440.00	1	\$440.00
Verbos	8	\$55.00	\$440.00	1	\$440.00
Total	56			7 sesiones	\$3,080.00

Esperando respuesta a la presente me suscribo de ustedes.

Steven Quintanilla
 Licenciado en Trabajo Social
 N° de Teléfono:
 F. _____

El costo total de los recursos humanos se resume de la siguiente manera:

Tipo de Capacitador	Costo
Capacitador Interno	\$2,400.00
Capacitador Externo	\$3,080.00
Total	\$5,480.00

6.3.4.2 Costos de los Recursos Materiales.

En este rubro se considerarán los plumones a utilizar por los capacitadores, las impresiones de los listados de asistencia, los folletos con las presentaciones que se les otorgaran a los capacitandos y los diplomas que se les entregaran a estos cuando finalice la capacitación. Para la determinación del costo de los folletos, se considerará un folleto para cada colaborador participante en cada sesión de capacitación, lo cual suma 19 sesiones. El detalle de estos costos es el siguiente:

Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Total
10	Plumones	\$1.00	\$10.00
19	Impresiones de listas de asistencia	\$0.10	\$1.90
475	Folletos de presentaciones	\$1.50	\$712.50
25	Diplomas	\$3.00	\$75.00

Total	\$799.40
-------	-----------------

6.3.4.3 Costos Indirectos.

Dentro de estos se consideran los refrigerios que serán proporcionados a los participantes de la capacitación, es decir, facilitador, capacitador y capacitandos; para ello, Grupo Lorena ya tiene establecido un estándar de \$2.50 por cada refrigerio otorgado. Dentro de cada jornada de capacitación serán 27 personas participantes, lo cual suma un costo en refrigerios de \$67.50, y puesto que serán 19 días de capacitación, el costo total asciende a \$1,282.50.

6.3.4.4 Gastos Imprevistos.

Considerando cualquier tipo de gasto imprevisto que se pueda presentar, se aplicara un 5% de los costos de recursos humanos, materiales y otros gastos, el cual se detalla a continuación:

- Recursos Humanos: \$5,480.00
- Recursos Materiales: \$799.40
- Costos Indirectos: \$1,282.50
- Total: \$ 7,561.90

Al total de todos los gastos le aplicamos el 5% para gastos imprevistos, lo cual da como resultado:

$$\$7,561.90 \times 5\% = \$378.10$$

6.3.4.5 Resumen de Costos para el Plan de Capacitación.

Detalle	Costo
Recursos humanos	\$5,480.00
Recursos materiales	\$799.40
Costos Indirectos	\$1,282.50
Gastos Imprevistos	\$378.10
Costo Total	\$7,940.00

6.3.5 Evaluación y Seguimiento

6.3.5.1 Evaluación.

6.3.5.1.1 Evaluación General.

Después de concluida la capacitación para mejorar la atención a clientes con discapacidad, en consecuencia, es necesario evaluar si dicha capacitación ha sido un éxito, si se impartió en forma adecuada y si se lograron los objetivos trazados, ya que el tema y los métodos pueden ser utilizados en futuras capacitaciones, de lo contrario los participantes podrían necesitar capacitación adicional y estas a futuro deberán incluir diferentes temas y/o emplear otros métodos. Para medir la eficacia del plan de capacitación se debe evaluar:

- **Los resultados finales.**

Inicialmente es importante saber si los resultados finales en términos de los objetivos de capacitación previamente fijados se lograron; es decir, si se produjeron las modificaciones deseadas, si se mejoró la atención a clientes con discapacidad y se produjo el aumento de este segmento de mercado en las sucursales, en cuanto a sentirse incluido en una organización que les brinda

atención eficaz y eficientemente donde ya no haya barreras de comunicación que se les impida atenderlos de la mejor manera, etc.

- **El aprendizaje.**

Se debe someter a los participantes a prueba para determinar el nivel de aprendizaje adquirido mediante los módulos que se les fueron impartidos, los cuales debieron ser asimilados y puestos en práctica. Por consiguiente, se debe hacer un pre-exámen acerca de los temas que trata la capacitación y un post-exámen para verificar si los conocimientos y habilidades adquiridas durante la capacitación fueron lo suficientemente asimilados, para lo cual al participante se le da un examen antes de la capacitación y se le da el mismo examen después para observar el nivel de aprendizaje adquirido.

Un aumento significativo en la calificación al hacer la comparación, indicara el valor informativo de los módulos y hasta qué punto fueron asimilados los conocimientos. El nivel de aprendizaje también lo puede evaluar el jefe inmediato del participante a través de la forma en que el colaborador desarrolla sus funciones en su puesto de trabajo después de la capacitación.

- **La conducta.**

Por consiguiente, se hace una evaluación sobre la conducta de los participantes para verificar si se dieron cambios positivos después de haber asistido a las capacitaciones. Esto se puede notar en: si el colaborador es empático con los clientes con discapacidad, si llega un cliente que no puede

hablar ni oír y el atiende su pedido sin ninguna dificultad y de manera eficiente y amable.

- **La reacción.**

Es decir, aquellas opiniones que el participante que asistió a la capacitación puede describir, por ejemplo: si fue de su agrado la capacitación y se sintió a gusto, si cree que le va servir para mejorar la realización de sus tareas, que le pareció el contenido de los temas expuestos, la metodología utilizada por el instructor, si el ambiente donde se llevó a cabo cumplía los requisitos, etc.

Todo lo anterior sirve para evaluar el Plan de manera general, pero también se pueden realizar evaluaciones por parte de los clientes, para eso la organización debe colocar un buzón de sugerencias o quejas o realizar una encuesta mensualmente o trimestralmente a los clientes con discapacidad, esta puede ser de manera virtual para no incurrir en gastos, con el fin de obtener su opinión acerca del servicio que los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena están ofreciendo a los clientes con discapacidad.

6.3.5.1.2 Evaluación Específica.

Posterior a la evaluación general del Plan de capacitación, se hará una evaluación específica, es decir, se evaluará de manera directa el desempeño que muestre cada colaborador participante en la capacitación cuando atiendan a los clientes con discapacidad que visiten las diferentes sucursales. Para ello, el gerente de cada sucursal contará con un formulario, el cual será llenado a partir de

lo que el gerente observe sobre como el colaborador se desenvuelve al atender a clientes con discapacidad.

El formulario se hará en base al Método de Escalas Gráficas, donde se le asignará un puntaje a cada ítem evaluado, al final, se sumarán todos los puntajes para obtener una nota final, considerando 10 la nota más baja y 50 la nota más alta. Los criterios de evaluación serán:

- Excelente: 5
- Muy bueno: 4
- Bueno: 3
- Regular: 2
- Deficiente: 1

Las calificaciones obtenidas indicaran si el colaborador necesita reforzar los conocimientos adquiridos en la capacitación, por lo que se consideraran las siguientes pautas de resultados:

- Entre 40 y 50 puntos: El colaborador ejecuta de manera eficiente la atención que brinda a los clientes con discapacidad.
- Entre 30 y 40 puntos: El colaborador brinda una buena atención a los clientes con discapacidad, sin embargo, si el considera que necesita reforzar sus conocimientos los puede hacer de manera voluntaria.
- Entre 20 y 30 puntos: El colaborador brinda una regular atención a los clientes con discapacidad, por lo que se debe considerar que ítem es el menor evaluado para reforzar sus conocimientos.

- Entre 10 y 20 puntos: El colaborador no ejecuta correctamente la atención a los clientes con discapacidad, por lo tanto, necesita someterse de nuevo a la capacitación.

A continuación, se presentan los modelos de evaluación a implementar, considerando que según la discapacidad que el cliente presente, así será el formulario que se aplicará al colaborador que lo atendió:



EVALUACION DEL DESEMPEÑO AL ATENDER CLIENTES CON DISCAPACIDAD MOTORA

Sucursal: _____

Colaborador(a): _____

Ítem a evaluar	Deficiente (1)	Regular (2)	Buena (3)	Muy buena (4)	Excelente (5)
Saludó y se presentó antes de comenzar la atención					
Solicitó la aprobación de la persona para mover su silla de ruedas en la sucursal					
Movilizó a la persona hacia donde el/ella lo solicitó					
Permitió que el cliente expresara libremente lo que deseaba					
Centró su atención en lo que el cliente desea y no en su discapacidad					

Atendió a la persona de manera clara y precisa, evitando tratarlo como un niño o alguien incapaz					
Se aseguró que la persona comprendiera lo que se le expresó, dándole la posibilidad de preguntar					
Sugirió otros productos al cliente					
Le expresó al cliente sobre la existencia de un buzón de sugerencias					
Se despidió amablemente del cliente, expresándole que ha sido un gusto atenderle y deseando que vuelva a visitar la sucursal					
Sumas					
NOTA FINAL					

(Nombre y firma del evaluador)



EVALUACION DEL DESEMPEÑO AL ATENDER CLIENTES CON DISCAPACIDAD VISUAL

Sucursal: _____

Colaborador(a): _____

Ítem a evaluar	Deficiente (1)	Regular (2)	Buena (3)	Muy buena (4)	Excelente (5)
Saludó y se presentó antes de comenzar la atención					
Eliminó cualquier barrera entre el cliente y el colaborador					
Proporcionó al cliente el menú en Braille					
Permitió que el cliente expresara libremente lo que deseaba					
Centró su atención en lo que el cliente desea y no en su discapacidad					
Se aseguró que la persona comprendiera lo que se le expresó, dándole la posibilidad de preguntar					
Atendió a la persona de manera clara y precisa, evitando tratarlo como un niño o alguien incapaz, o usar expresiones que puedan provocar ansiedad al cliente					
Sugirió otros productos al cliente					
Le expresó al cliente sobre la existencia de un buzón de sugerencias					
Se despidió amablemente del cliente, expresándole que ha sido un gusto atenderle y deseando que vuelva a visitar la sucursal					
Sumas					
NOTA FINAL					

(Nombre y firma del evaluador)



EVALUACION DEL DESEMPEÑO AL ATENDER CLIENTES CON DISCAPACIDAD AUDITIVA

Sucursal: _____

Colaborador(a): _____

Ítem a evaluar	Deficiente (1)	Regular (2)	Buena (3)	Muy buena (4)	Excelente (5)
Saludó y se presentó antes de comenzar la atención					
Hizo uso de la Lengua de Señas para comunicarse con el cliente					
Se colocó frente al cliente, para facilitar la comunicación con este					
Permitió que el cliente expresara libremente lo que deseaba					
Centró su atención en lo que el cliente desea y no en su discapacidad					
Atendió a la persona de manera clara y pausada, evitando tratarlo como un niño o alguien incapaz, sin exageraciones en la gesticulación					
Se aseguró que la persona comprendiera lo que se le expresó, dándole la posibilidad de preguntar					
Sugirió otros productos al cliente					
Le expresó al cliente sobre la existencia de un buzón de sugerencias					
Se despidió amablemente del cliente, expresándole que ha sido un gusto					

atenderle y deseando que vuelva a visitar la sucursal					
Sumas					
NOTA FINAL					
<hr/> (Nombre y firma del evaluador)					

6.3.5.1.3 Buzón de Sugerencias Manual y Virtual.

Para medir el nivel de satisfacción de los clientes con discapacidad con respecto a la atención que han recibido por parte de los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena, se propone que se implemente un buzón de sugerencias manual y virtual, para que los clientes elijan por cual medio hacer sus sugerencias. Para ello se propone una encuesta, con formato similar a la de la evaluación, en donde el cliente con discapacidad podrá evaluar la manera en que fue atendido, y que servirá para poder detectar debilidades en la atención. En dicha hoja también se colocará la dirección web, para que el cliente pueda evaluarlos desde la página web de Pastelería y Panadería Lorena, si es que no desea hacerlo de manera manual.

Dependiendo de la discapacidad que el cliente posea, así será el formulario que se le proporcionará, considerando que, para las personas que posean discapacidad visual, el formulario deberá estar en Método Braille. A continuación, se presenta el modelo del contenido que debe llevar el formulario para clientes con discapacidad visual:



ENCUESTA DE SATISFACCION CON RESPECTO A LA ATENCION

En Pastelería y Panadería Lorena nos preocupamos por la atención que recibes, es por ello que solicitamos tu colaboración en contarnos como ha sido tu experiencia de compra, llenando cada uno de los siguientes apartados y comentándonos si la forma que te atendieron fue excelente, buena o deficiente.

- El colaborador te saludó y se presentó: _____
- El colaborador te proporcionó en menú en braille: _____
- El colaborador permitió que te expresaras libremente: _____
- El colaborador te atendió de manera clara y precisa: _____
- El colaborador se despidió amablemente y te expresó su deseo de que vuelvas pronto: _____

Tu opinión es muy importante para nosotros, es por ello que, si consideras que hay aspectos que mejorar, nos los hagas saber:

Puedes llenar esta encuesta de manera virtual, accedando a nuestra página <https://pastelerialorena.com/> en el apartado Buzón de Sugerencias.

De igual manera se presentan los formatos de encuesta hacia clientes con discapacidad motora:



ENCUESTA DE SATISFACCION CON RESPECTO A LA ATENCION

En Pastelería y Panadería Lorena nos preocupamos por la atención que recibes, es por ello que solicitamos tu colaboración en contarnos como ha sido tu experiencia de compra, llenando cada uno de los siguientes apartados y comentándonos si la forma en que te atendieron fue excelente, buena o deficiente.


- El colaborador te saludó y se presentó: _____
- El colaborador solicitó tu aprobación para mover tu silla de ruedas:

- El colaborador permitió que te expresaras libremente: _____
- El colaborador te atendió de manera clara y precisa: _____
- El colaborador se despidió amablemente y te expresó su deseo de que vuelvas pronto: _____

Tu opinión es muy importante para nosotros, es por ello que, si consideras que hay aspectos que mejorar, nos los hagas saber:

Puedes llenar esta encuesta de manera virtual, accedando a nuestra página <https://pastelerialorena.com/> en el apartado Buzón de Sugerencias.

A continuación, se presenta un ejemplo de formulario para clientes con discapacidad auditiva:



ENCUESTA DE SATISFACCION CON RESPECTO A LA ATENCION

En Pastelería y Panadería Lorena nos preocupamos por la atención que recibes, es por ello que solicitamos tu colaboración en contarnos como ha sido tu experiencia de compra, llenando cada uno de los siguientes apartados y comentándonos si la forma en que te atendieron fue excelente, buena o deficiente.

- El colaborador te saludó y se presentó: _____
- El colaborador hizo uso de Lengua de Señas para comunicarse contigo:

- El colaborador permitió que te expresaras libremente: _____
- El colaborador te atendió de manera clara y precisa: _____
- El colaborador se despidió amablemente y te expresó su deseo de que vuelvas pronto: _____

Tu opinión es muy importante para nosotros, es por ello que, si consideras que hay aspectos que mejorar, nos los hagas saber:

Puedes llenar esta encuesta de manera virtual, accedendo a nuestra página <https://pastelerialorena.com/> en el apartado Buzón de Sugerencias.

Toda sugerencia realizada por los clientes con discapacidad debe ser considerada para mejoras futuras, debe ser vista como una oportunidad de mejora, ya que ahí los clientes podrán plasmar lo que ellos consideran que se debe mejorar con respecto a la atención que reciben. De igual manera, es importante considerar la manera en que los clientes evalúen cada ítem propuesto, ya que dará un parámetro de que áreas de todo el proceso de atención hacia ellos necesita que se mejore.

6.3.5.2 Seguimiento.

El desarrollo del plan de capacitación tiene como principal objetivo que todo lo aprendido durante su ejecución sea replicado y puesto en práctica por los participantes y que al final se vea reflejado todo el trabajo en un resultado positivo para la empresa, que genere valores adicionales que contribuyan al crecimiento empresarial. No se trata sólo de impartir el curso y que no haya resultado alguno; considerando que existe inversión tanto financiera como humana en él.

El seguimiento deberá ser continuo mediante estrategias que deben ser instruidas por Gestión Humana hacia cada gerente de las unidades y que al realizar controles internos sean detectadas las áreas de oportunidad que surgieron en la ejecución del plan de capacitación y que al final dan como resultado la aplicación no adecuada en las sucursales, el fin del seguimiento debe ser claro y constante y con el objetivo de buscar una mejora continua.

En las sucursales cada gerente tendrá acceso al material completo del plan para que en la medida de lo posible evalúe resultados y notifique a Gestión Humana. Se recomienda hacer evaluaciones mensuales que indiquen el desempeño de cada colaborador que fue incluido al momento de impartir el plan de capacitación y que se garantice que la inversión fue bien realizada en la empresa; al momento de determinar la falla en un determinado punto o que lo concuerda con la finalidad del plan de capacitación deberá notificarse a las áreas correspondientes para poder aplicar acciones que garanticen el buen desempeño de cada colaborador.

El seguimiento adecuado deberá realizarse de forma personal, donde el gerente consulte al colaborador el área de oportunidad que se ha identificado, tratando de indagar a que se debe la falta en la aplicación, dando una retroalimentación efectiva en el momento indicado.

Específicamente se recomienda:

- Prácticas diarias entre colaboradores supervisadas por el gerente de la sucursal, posteriormente enviar seguimiento a Gestión Humana.
- Entrevistas mensuales: Gerente-colaborador.
- Evaluación de desempeño: 2 por año.
- Retroalimentación efectiva en las unidades.
- Retroalimentación en el Centro de Formación Profesional.

Nota: cada avance o área de oportunidad identificada debe ser notificada para verificar la necesidad de retroalimentación parcial o total de los módulos que contiene el plan.

6.4 Filosofía a Implementar a Partir de la Ejecución del Plan de Capacitación

6.4.1 Misión.

Somos personas enfocadas a cubrir las necesidades y expectativas de nuestros clientes con discapacidad mediante el ofrecimiento de productos y servicios de calidad proporcionados por colaboradores con actitud de servicio, mejora continua y liderazgo, partiendo de nuestros valores y principios de ética y profesionalismo.

6.4.2 Visión.

Convertirnos en personas capacitadas en prestar un excelente servicio a clientes con discapacidad a nivel regional, buscando presencia en la zona oriental mediante un servicio e imagen de calidad y profesionalismo ante todos nuestros clientes.

6.4.3 Valores.

- **Integridad.** Responsabilidad y honestidad para ofrecer selectos productos y otorgar servicios de calidad.
- **Compromiso.** Cumplimiento en la realización de nuestra labor acorde con las características de calidad para la satisfacción del cliente.

- **Innovación.** Creatividad reflejada en nuestros procesos, productos y servicios, actualización constante en metodologías para superar consistentemente las expectativas.
- **Proactividad.** Desempeño dinámico y creativo de respuestas rápidas y efectivas para hacer que las cosas sucedan de acuerdo a nuestros principios.
- **Profesionalismo.** Capacitación constante para un perfeccionamiento continuo que nos permita generar resultados óptimos.
- **Respeto.** Convivencia laboral y con personal externo de acuerdo a las reglas establecidas para el aseguramiento de un clima de armonía integral.
- **Deseo de superación.** Integración de personas con actitud de servicio y liderazgo, fomentando y reconociendo la excelencia de trabajadores y conductas de éxito.

6.4.4. Objetivos.

- Ofrecer productos y servicios de alta calidad, actividades que reforzaran la fidelidad de nuestros clientes con discapacidad y preferencia de consumidores potenciales, traduciéndose en incremento de actividades rentables.
- Brindar mediante un enfoque de mejora continua productos y servicio de calidad a la medida de las necesidades de nuestros clientes con discapacidad
- Mantener una superación constante a través de cursos y capacitaciones impartidas a nuestros diversos grupos de trabajo con la finalidad de fortalecer nuestra imagen de empresa en ser pioneros en la inclusión social a nivel nacional.

6.4.5 Políticas.

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con discapacidad, ofreciendo productos y prestando un servicio oportuno, confiable y de valor agregado.
- Buscar la mejora e innovación de nuestros productos y servicio de atención, a través del análisis de datos y del seguimiento al servicio prestado.
- Proporcionar al cliente con discapacidad productos y servicios de manera eficaz, promoviendo los medios necesarios para mantenerlo informado acerca de nuestros productos y servicios.
- Promover un ambiente de trabajo acogedor, actualizando y manteniendo en buen estado nuestras instalaciones.
- Gestionar los recursos necesarios para el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.
- Reconocer e incentivar el desempeño de nuestros colaboradores, reflejándose esto en la prestación del servicio.

6.5 Análisis Foda

6.5.1 Fortalezas.

- Empresa con liderazgo, con colaboradores disciplinados, responsables y perseverantes.
- Buena infraestructura del Centro de Formación Profesional, el cual permite un mejor desenvolvimiento de los capacitadores y capacitandos.
- Motivación e interés de los colaboradores por aprender nuevas formas de atención a los clientes.
- Disponibilidad de recursos para llevar a cabo el Plan de Capacitación.

- Los colaboradores capacitados darán competitividad en el mercado; tratando de captar clientes potenciales de este segmento de población, logrando una mejor aceptación de las personas que visiten el establecimiento.

6.5.2 Oportunidades.

- Posibilidad de alianzas estratégicas con diferentes organizaciones.
- Reconocimiento regional, por ser una empresa que implementa planes de inclusión social.
- Tendencia favorable en el mercado.
- Utilización de nuevos canales de comunicación.
- Creación de nuevos empleos para personas con discapacidad.

6.5.3 Debilidades.

- Nuevos desafíos regulatorios.
- No se cuenta con un capacitador interno especializado en Lengua de Señas.
- Prioridad en implementar otros Planes de Capacitación.
- No se considera la eliminación de barreras arquitectónicas dentro del Plan de Capacitación.
- Rotación de personal.

6.5.4 Amenazas.

- Inestabilidad política.
- Aumento en costo de capacitador externo.
- Renuncia de colaboradores capacitados.
- Adopción de un Plan de Capacitación similar por parte de la competencia.

- Situación de incertidumbre ante pandemia del Covid-19.

PRESUPUESTO DE GASTOS PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Parcial	Total
	Fotocopias			\$72.40
	Folletos		\$25.00	
316	Encuestas	\$0.15	\$47.40	
	Impresiones			\$190.00
3	Borradores	\$30.00	\$90.00	
7	Capítulos de Tesis		\$100.00	
	Papelería Diversa			\$50.00
	Papel		\$30.00	
	Empastados		\$20.00	
	Internet			\$500.00
	Transporte			\$60.00
	Alimentación			\$225.00
TOTAL				\$1,097.40

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Período / Actividad	FEBRERO				MARZO				ABRIL					MAYO				JUNIO				JULIO					AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				ENERO						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Selección del Tema de Investigación																																																	
Elaboración del Proyecto de Investigación																																																	
Presentación del Anteproyecto																																																	
Capítulo I Planteamiento del Problema																																																	
Capítulo II Marco Referencial																																																	
Capítulo III Metodología de la Investigación																																																	
Capítulo IV Análisis e Interpretación de Resultados																																																	
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones																																																	
Capítulo VI Diseño del Plan de Capacitación Para Mejorar la Atención a los Clientes con Discapacidad en la Empresa Pastelería y Panadería Lorena de la Ciudad de San Miguel, año 2020																																																	
Presentación del Borrador																																																	
Informe Final																																																	

REFERENCIAS

Fuentes Reales

Amate, A., & Vásquez, A. J. (2006). *Discapacidad, lo que todos debemos saber*.

Washington, Estados Unidos: Organización Panamericana de la Salud.

Arias Odón, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Venezuela: Editorial Episteme.

Breijo Woroz, T. (2017). *Mirada Histórica al proceso de capacitación en el mundo*.
Revista Mendive.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México : Mc Graw Hill/Interamericana Editores.

CONAIPD. (2014). *Política Nacional de Atención Integral a las Personas con Discapacidad*. El Salvador.

CONAIPD, DIGESTYC y UNICEF. (2018). *Análisis y caracterización de las personas con discapacidad a partir de la Encuesta Nacional 2015*. San Salvador, El Salvador.

Egea García, C. (2001). *Clasificaciones de la OMS sobre discapacidad*. España.

Gil, I. (2018). *Qué es la discapacidad, concepto y evolución histórica*. España: Fundación Adecco.

Grados Espinosa, J. A. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Editorial Trillas.

Grupo Lorena. (2020). *Base de datos de Gestión Humana*. El Salvador.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores.

Huamán Calderón, D. (2011). *Fuentes de información*. Perú: Organización Panamericana de la Salud.

- Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.** (2014). *Reseña Histórica, Gestación y Nacimiento de INSAFORP*. El Salvador.
- Jamaica González, F. M. (2015).** *Los Beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- López Roldán, P. (2015).** *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Martinez, E. (2009).** *Capacitación por Competencia, Principios y Métodos*. Chile: Universidad de Chile.
- Mondy, R. W. (2010).** *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- Padilla Muñoz, A. (2010).** *Discapacidad: Contexto, Concepto y Modelos*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Pastelería y Panadería Lorena.** *Manual de Bienvenida*. El Salvador.
- Plataforma Representativa Estatal de Discapacitados Físicos.** *Los Clientes con Discapacidad y otras Necesidades Especiales. Atención al Cliente con Discapacidad y otras Necesidades Especiales*.
- Sotomayor, A. A. (2015).** *Administración de Recursos Humanos, Su Proceso Organizacional*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León .
- Valencia, L. A. (2018).** *Breve Historia de las Personas con Discapacidad: de la Opresión a la Lucha por sus Derechos*. España: Editorial Académica Española.
- Webster, A. L. (2000).** *Estadística Aplicada a los negocios y la economía*. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Informes
- CONAIPD.** (2016). *Encuesta Nacional de Personas con Discapacidad 2015*. El Salvador.

Organización Mundial de la Salud. (2011). *Informe Mundial sobre la Discapacidad.* Suiza.

Organización Mundial de la Salud. (2017). *Informe Mundial sobre Discapacidad.* Ginebra, Suiza.

Organización Mundial de la Salud. (2019). *Informe Mundial sobre Discapacidad.* Ginebra, Suiza.

Registro Nacional de las Personas Naturales. (2018). *Cantidad de Tipos de Discapacidad por Departamento y Municipio.* El Salvador.

Tribunal Supremo Electoral. (2018). *Informe de Centros de Votación.* El Salvador.

Leyes

Constitución de la República de El Salvador. (2007). El Salvador: Editorial Liz.

(2010). **Decreto No. 80-Créase el Consejo Nacional de Atención Integral a la Persona con Discapacidad.** El Salvador.

Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad. (2001). El Salvador.

ONU. (2006). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.*

Tesis

Corado Santamaría, M. S., García Lemus, K. M., & Sánchez García, E. A.

(2019). *Plan de Capacitación en atención al cliente para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Tepecoyo, Departamento de La Libertad.* El Salvador: Universidad de El Salvador.

Córtex González, F. (2018). *Programa de Capacitación Atención de Calidad para Personas con Discapacidad, enfocado en Funcionarios del Estado.* Chile: Universidad Arturo Prat.

Sánchez Rodas , M. F. (2016). *Atención al Cliente con Discapacidad en la Universidad del Azuay*. Ecuador: Universidad del Azuay

Fuentes Virtuales

Diversis. (11 de 12 de 2017). *Diversis RSE*. Obtenido de

<https://diversiscorporacion.org/inclusion-social-discapacidad/>

Fundación Empresarial para la Acción Social. (s.f.). *Fundemas* . Obtenido de

<https://fundemas.org/tipos-de-discapacidad>

Ilerna. (2019). *Blog de Ilerna Online*. Obtenido de [https://www.ilerna.es/blog/fp-a-](https://www.ilerna.es/blog/fp-a-distancia/barreras-arquitectonicas)

[distancia/barreras-arquitectonicas](https://www.ilerna.es/blog/fp-a-distancia/barreras-arquitectonicas)

Mimenza, O. C. (s.f.). *Psicología y Mente*. Obtenido de

<https://psicologiaymente.com/salud/tipos-de-discapacidad>

ANEXOS

Anexo No. 1 Cuestionario dirigido a clientes con discapacidad de Pastelería y Panadería Lorena.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

SECCION DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Dirigida a: Clientes con discapacidad de Pastelería y Panadería Lorena.

Nosotros, estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas estamos realizando una investigación sobre la implementación de un Plan de capacitación para mejorar la atención a los clientes con discapacidad en la empresa Pastelería y Panadería Lorena de la Ciudad de San Miguel, por lo que le solicitamos de la manera más atenta nos brinde información necesaria para la investigación.

Objetivo: Identificar las oportunidades de mejora que posee la empresa Pastelería y Panadería Lorena en cuanto a los aspectos que contribuyen a brindar una atención de calidad a las personas con discapacidad.

Indicación: Marcar con una X la respuesta que usted considere conveniente.

Sexo: Masculino Femenino

Edad:

Menor de 20 años

21-30 años

31-40 años

41-50 años

Mayor de 50 años

1. ¿Visita con frecuencia Pastelería y Panadería Lorena?

Si No

2. ¿Con qué frecuencia visita las sucursales de la empresa?

A diario Semanal Quincenal No soy frecuente

3. ¿Por qué razón visita usted Pastelería y Panadería Lorena?

Por la buena atención

Precios

Calidad de los productos

Ambiente cómodo y familiar

4. ¿Considera que el acceso y la estructura de la sucursal son apropiadas para su ingreso y estadía en ella?

Si No

5. ¿Cree que la atención brindada por el personal es el adecuado ?

Si No

¿Si su respuesta es no, que inconveniente se le presenta al momento en que se le atiende?

Los colaboradores no me entienden que producto deseo

El acceso hacia la sucursal no es el adecuado

El trato no es igual al brindado a los demás clientes

No hay empatía en los colaboradores

6. ¿Considera que el tiempo que los colaboradores se demoran en atenderlo es el adecuado?

Si No

7. ¿Los colaboradores que lo atendieron resolvieron su necesidad como usted esperaba?

Si No

8. ¿Cuál fue la actitud de los colaboradores que lo atendieron?

Sobreprotectora/Paternalista

Tratado con indiferencia

Atención amable y oportuna

Con disposición de ayudar

9. ¿Considera que los colaboradores están capacitados para atender a personas con discapacidad?

Si No

10. ¿Cuál considera que es el mayor obstáculo entre el colaborador y la atención que brindan a las personas con discapacidad?

Estereotipos

Actitud paternalista

Problemas de comunicación

Prioridad en atender a personas sin discapacidad

11. ¿Cuál es el aspecto que usted considera se debe mejorar en cuanto a la atención a los clientes con discapacidad?

Accesibilidad

Empatía

Amabilidad

Rápidez en la atención

12. Si en la empresa se realizaran capacitaciones para mejorar la atención que se le brinda, ¿recomendaría a Pastelería y Panadería Lorena con su grupo de amigos y conocidos?

Si No

13. Sus amigos y conocidos que visitan la empresa, ¿han tenido algún inconveniente al momento en que se les atiende?

Si No

Si su respuesta es si, ¿Qué tipo de inconveniente es el mas común?

La atención no mejora

No se le toma la orden adecuadamente

No se nos resuelve oportunamente la atención brindada

14. ¿Encuentra barreras físicas o de otro tipo que faciliten su desplazamiento en las sucursales de Pastelería y Panadería Lorena?

Si No

15. En caso de encontrar barreras físicas, ¿Dónde las identifica?

Parqueo

Entrada (puertas)

Pasillos

Mesas

Mostradores

Baños

Cajas

16. En comparación con la competencia, ¿Cómo considera la atención a clientes con discapacidad?

Excelente

Buena

Regular

Mala

17. ¿De acuerdo a su experiencia de compra, considera que la empresa trabaja en la inclusión social?

Si No

18. ¿Considera que en Pastelería y Panadería Lorena existen servicios específicos para la atención a clientes con discapacidad?

Si No

Si su respuesta es no, ¿Cuáles servicios específicos considera que se deben implementar?

Manejo de lengua de señas por parte de los colaboradores

Menús y mostradores en método Braille

Mayor señalización para personas en silla de ruedas

Áreas específicas en salas para personas con discapacidad

19. Dada la situación actual ante la pandemia del Covid-19, ¿considera que Pastelería y Panadería Lorena está satisfaciendo las necesidades de compra de las personas con discapacidad?

Si No

20. ¿De qué manera le gustaría adquirir los productos de Pastelería y Panadería Lorena?

Unidades móviles en colonias

Venta en línea con domicilio

Mediante intermediarios

Anexo No. 2 Cuestionario dirigido a colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCION DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Dirigida a: Colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena.

Nosotros, estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas estamos realizando una investigación sobre la implementación de un Plan de capacitación para mejorar la atención a los clientes con discapacidad en la empresa Pastelería y Panadería Lorena de la Ciudad de San Miguel, por lo que le solicitamos de la manera más atenta nos brinde información necesaria para la investigación.

Objetivo: Conocer el nivel de importancia que un plan de capacitación puede generar en los colaboradores y les ayude a adquirir los conocimientos necesarios que contribuyan a que el servicio brindado a los clientes con discapacidad sea excelente en la empresa Pastelería y Panadería Lorena.

Indicación: Marcar con una X la respuesta que usted considere conveniente.

Sexo: Masculino Femenino

Sucursal: _____

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted de pertenecer a Pastelería y Panadería Lorena?

3 meses 6 meses 1 año Más de un año

2. De acuerdo a su experiencia dentro de la empresa, ¿cuál es el enfoque de esta?

Generar ingresos

Calidad de los productos

Brindar una excelente atención al cliente

Permanencia en el mercado

3. ¿Se le capacitó al momento de ingresar a la empresa?

Sí No

4. ¿Considera importante que se le capacite?

Si No

5. ¿La empresa le capacita constantemente?

Sí No

6. ¿Cada cuánto tiempo se le capacita?

Mensual Trimestral Semestral Anual

7. ¿Considera que las capacitaciones recibidas sobre atención al cliente han sido eficaces para la realización de su trabajo?

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

En desacuerdo

8. ¿Considera que los cursos de capacitación recibidos son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral?

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

En desacuerdo

9. ¿Alguna vez se le ha capacitado para atender a clientes con discapacidad?

Sí No

10. ¿Considera que está capacitado para atender a personas con discapacidad?

Sí No

11. ¿Atiende con frecuencia a clientes con discapacidad?

Sí No

12. ¿Qué tipo de discapacidad es más frecuente en los clientes que atiende?

Visual Auditiva Motriz Otra: _____

13. ¿Cuál es su actitud al momento de atender a personas con discapacidad?

Sobreprotectora/Paternalista

Indiferente

Brindo atención amable y oportuna

Con disposición de ayudar

14. ¿Qué reacción le provoca atender a una persona con discapacidad?

Sentimiento de piedad

Deseo de protegerlo

Tratarlo como una persona normal

Comprenderlo y ponerme en su lugar

No me produce ningún sentimiento

15. ¿Cuál considera que es el mayor obstáculo que se presenta al atender personas con discapacidad?

Estereotipos

Actitud paternalista

Problemas de comunicación

Prioridad en atender a personas sin discapacidad

16. ¿Le gustaría formar parte de un curso de capacitación sobre atención a clientes con discapacidad?

Sí No

Si su respuesta es no, ¿Por qué?

17. ¿Considera que la empresa tendría una ventaja sobre la competencia al brindar atención personalizada a clientes con discapacidad?

Sí No

Si su respuesta es no, ¿Por qué?

18. ¿Está a favor de la inclusión en las empresas?

Sí No

Si su respuesta es Sí, ¿Por qué?

Es muy necesario

Las personas con discapacidad poseen los mismos derechos

Es muy poco lo que actualmente se hace en las empresas

19. Dada la situación actual ante la pandemia del Covid-19, ¿considera que Pastelería y Panadería Lorena está satisfaciendo las necesidades de compra de las personas con discapacidad?

Si No

20. ¿De qué manera considera que las personas con discapacidad podrían adquirir fácilmente los productos de Pastelería y Panadería Lorena?

Unidades móviles en colonias

Venta en línea con domicilio

Mediante intermediarios

Anexo No. 3 Guía de Entrevista

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCION DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Dirigida a: Gerentes de Pastelería y Panadería Lorena.

Nosotros, estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas estamos realizando una investigación sobre la implementación de un Plan de capacitación para mejorar la atención a los clientes con discapacidad en la empresa Pastelería y Panadería Lorena de la Ciudad de San Miguel, por lo que le solicitamos de la manera más atenta nos brinde información necesaria para la investigación.

Objetivo: Obtener información interna de la empresa que permita el análisis de la empresa Pastelería y Panadería Lorena.

Cargo: _____

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para Grupo Lorena?

2. ¿Cuál considera que es el enfoque de la empresa?

3. ¿Qué importancia tienen las capacitaciones implementadas a los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena?

4. Al brindársele capacitaciones sobre atención al cliente a los colaboradores de Pastelería y Panadería Lorena, ¿Cuáles son los resultados que esperan obtener de ellas?

5. ¿Qué conoce usted sobre la discapacidad y la inclusión?

6. ¿Serán las personas con discapacidad un mercado no explotado con necesidades insatisfechas? ¿Por qué?

7. ¿Cree usted que en Pastelería y Panadería Lorena hay clientes con discapacidad?

8. ¿Se capacita a los colaboradores para poder atender a los clientes con discapacidad?

9. ¿Qué se ha trabajado hasta el momento dentro de la empresa en cuanto a la atención a clientes con discapacidad?

10. ¿En alguna ocasión ha observado usted cómo se atiende a un cliente con discapacidad?

11. Sin haber recibido ningún tipo de capacitación, suponga que se ubica en el lugar de su personal operativo en el momento en que llega un cliente con discapacidad auditiva, ¿cuál sería su reacción?

12. Tomando como base el punto anterior, ¿considera importante capacitar al personal para atender a clientes con discapacidad? ¿Por qué?

13. ¿Qué estrategias considera que se podrían implementar para atender a clientes con discapacidad sin incurrir en exclusión social?

14. ¿Considera que se incrementaría la demanda por parte de los clientes con discapacidad al saber que se les brinda atención personalizada? ¿Por qué?

15. ¿Cree que la imagen de la empresa aumentaría si se trabaja en un plan de capacitación para mejorar la atención a los clientes con discapacidad? ¿Por qué?

16. ¿Qué beneficios económicos y sociales podrían obtenerse al brindar atención personalizada a los clientes con discapacidad?

17. ¿Conoce empresas que trabajen en planes de capacitación que ayuden a mejorar la atención a clientes con discapacidad?

18. ¿Será un ejemplo para las demás empresas trabajar desde un enfoque que conlleve mejorar la atención de las personas con discapacidad? ¿Por qué?

19. ¿Podrá un plan de capacitación que mejore la atención a los clientes con discapacidad ser una ventaja competitiva para la empresa? ¿Por qué?

20. ¿Cree que un plan de capacitación podrá generar colaboradores capaces de lograr la satisfacción de la demanda generada por los clientes con discapacidad?

¿Por qué?

Anexo No. 4 Operacionalización de Hipótesis

OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
HIPOTESIS GENERAL			
Diseñar un plan de capacitación para mejorar la atención a los clientes con discapacidad en la empresa Pastelería y Panadería Lorena de la ciudad de San Miguel.	El diseño de un plan de capacitación mejoraría la atención a los clientes con discapacidad en la empresa Pastelería y Panadería Lorena de la ciudad de San Miguel.	VARIABLE INDEPENDIENTE Plan de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de Necesidades • Desarrollo Profesional • Desarrollo de Habilidades • Mejor Desempeño • Seguimiento
		VARIABLE DEPENDIENTE Atención a los clientes con discapacidad en la empresa Pastelería y Panadería Lorena	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta • Demanda • Intercambio • Productos y Servicios • Satisfacción de Necesidades
HIPOTESIS ESPECIFICAS			
Determinar el tipo de discapacidad que con mayor frecuencia presentan los clientes	Determinando el tipo de discapacidad que con mayor frecuencia presentan los clientes con	VARIABLE INDEPENDIENTE Tipo de discapacidad	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación • Análisis • Conocimiento • Observación

con esta condición que visitan las diferentes sucursales de Pastelería y Panadería Lorena, para precisar la orientación del plan de capacitación.	esta condición que visitan las sucursales de Pastelería y Panadería Lorena, se precisará la orientación del plan de capacitación.		<ul style="list-style-type: none"> • Verificación
Identificar las sucursales de Pastelería y Panadería Lorena que más visitan las personas discapacitadas, para establecer en donde es prioritario implementar el plan de capacitación.	Al identificar las sucursales de Pastelería y Panadería Lorena que más visitan las personas con discapacidad se establecerá en cuales es prioritario implementar el plan de capacitación.	<p align="center">VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p align="center">Orientación del Plan de Capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de Datos • Verificación de Información • Agrupación de Datos • Comparación • Resultados
		<p align="center">VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p align="center">Prioridad de implementar el plan de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Administrativa • Planeación • Propuesta Estratégica • Nuevos Procesos • Diversificación de Clientes
		<p align="center">VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p align="center">Sucursales de Pastelería y Panadería Lorena que más visitan las personas con discapacidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel Organizacional • Calidad del Servicio • Instalaciones Adecuadas • Preferencia de los Clientes • Ventaja Competitiva

Definir los métodos e instrumentos necesarios para llevar a cabo la capacitación a los colaboradores de atención al cliente de Pastelería y Panadería Lorena.	Definiendo los métodos e instrumentos necesarios se podrá llevar a cabo la capacitación a los colaboradores de atención al cliente de Pastelería y Panadería Lorena.	VARIABLE INDEPENDIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes • Formación Especializada • Aprendizaje • Implementación • Impacto Social
		VARIABLE DEPENDIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de herramientas • Alternativas efectivas • Formas para el desarrollo de capacitaciones • Información clara • Preparación constante
		Capacitación a los colaboradores de atención al cliente de Pastelería y Panadería Lorena	
		Métodos e Instrumentos	

Anexo No. 5 Ubicación del Centro de Formación Profesional de Grupo Lorena

