

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL
DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN DE ODONTOLOGÍA DE
LA EMPRESA DRS.DENT PARA DISMINUIR LA
INSATISFACCIÓN DE LOS PACIENTES, I CUATRIMESTRE
2020**

YENNYFER PERDOMO GARCÍA

SAN JOSÉ, 2020

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS	2
ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS	8
ÍNDICE DE CUADROS	9
DEDICATORIA	10
AGRADECIMIENTOS	11
RESUMEN EJECUTIVO	13
CAPÍTULO I: PROBLEMA	15
Planteamiento del problema de investigación	15
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos	17
Proyecciones	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	23
Recursos Humanos	23
La teoría X y la teoría Y de McGregor	25
La teoría X.	25
La teoría Y.....	26
La teoría Z.....	27
Objetivos del área de Recursos Humanos	27
Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos	28
Desarrollo organizacional	31
Aprendizaje	32
Creación de organizaciones de aprendizaje de alto desempeño	33
Evaluación del esfuerzo de capacitación y desarrollo	34
Capacitación	36
Capacitación y desarrollo.....	39
Beneficios.....	41
Beneficios para el individuo.....	41
Beneficio para la organización.....	41
Beneficios en las relaciones humanas.	42

Pasos de la capacitación y el desarrollo.....	42
Diagnóstico de necesidades.....	44
Diseño didáctico.....	44
Validación.....	45
Implementación.....	45
Evaluación.....	45
Proceso de la capacitación.....	45
Planeación de la capacitación.....	47
Establecimiento de objetivos de la capacitación.....	48
Contenido de la capacitación.....	50
Transmisión de la información.....	50
Desarrollo de habilidades.....	51
Desarrollo o modificación de actitudes.....	52
Desarrollo de conceptos.....	52
Técnicas de capacitación.....	53
Capacitación en el trabajo.....	54
Aprendizaje informal.....	54
Capacitación del tipo aprendices- maestro.....	55
Capacitación con simuladores.....	55
Técnicas de aprendizaje a distancia audiovisual y tradicional.....	56
Aprendizaje a distancia mediante conferencias en video.....	56
Ciclos de la capacitación.....	56
Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación.....	59
Niveles para diagnosticar el sistema de la organización.....	62
El Diagnóstico de necesidades de capacitación a través del análisis de puestos.....	64
El diagnóstico de necesidades de capacitación a través del análisis del desempeño de los trabajadores.....	65
El diagnóstico de necesidades de capacitación a través del análisis de problemas de la empresa.....	66
Necesidades del personal y de la organización.....	67
Evaluación de las necesidades.....	67
Indicadores de las necesidades de capacitación.....	68
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	70
Enfoque de la investigación.....	70

Diseño de la investigación.....	71
Fuentes de información	71
Fuentes de información primarias.....	72
Fuentes de información secundarias.....	72
Fuentes de información terciarias	72
Población.....	73
Muestra.....	73
Instrumentos de la investigación.....	74
Procedimiento de recolección y análisis de datos.....	75
Información para recolectar	75
Diseño del cuestionario	75
Recolección de la información.....	76
Contabilización y procesamiento de la información.....	76
Análisis de la información	76
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	77
Cuestionario aplicado a las recepcionistas	77
Cuestionario aplicado a los doctores regentes de sedes y especialistas.....	91
Cuestionario aplicado a los clientes.....	103
Cliente 1	103
Cliente 2	103
Cliente 3	104
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
Conclusiones	105
Recomendaciones.....	107
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	109
Objetivo general.....	109
Objetivos específicos	109
Capacitación Introducción a la Odontología.....	109
Objetivos de la capacitación	110
Funciones del coordinador de la capacitación.....	110
Funciones del facilitador de la capacitación.....	111
Material.....	111
Plan de capacitación Introducción a la odontología.....	112

Calendario de implementación de la capacitación	118
Presupuesto	119
Evaluación	119
Curso de inglés	120
Objetivo del curso de inglés.....	120
Material.....	120
Metodología del Curso.....	121
Nivel principiante	121
Nivel Intermedio.	122
Nivel Avanzado.....	123
Presupuesto	124
Seminario Servicio al Cliente.....	124
Objetivo del seminario.....	124
Materiales	124
Contenido de la capacitación.....	125
Cronograma	125
Presupuesto	126
Conclusiones	127
REFERENCIAS	128
APÉNDICES	130
Apéndice A: Cuestionario aplicado a las recepcionistas	130
Apéndice B: Cuestionario aplicado a los regentes de sedes.....	133
Apéndice C: Cuestionario aplicado a los especialistas.....	136
ApéndiceD: Cuestionario aplicado a los clientes.....	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de recursos humanos	23
Figura 2. Componentes del diagnóstico estratégico de la organización	24
Figura 3. Concepción tradicional de la administración teoría X.....	26
Figura 4. Concepción tradicional de la administración teoría Y.....	27
Figura 5. Objetivos principales del área de Recursos Humanos	28
Figura 6. Procesos de Recursos Humanos, 2020	29
Figura 7. La administración de recursos humanos y sus subsistemas.....	31
Figura 8. Factores hereditarios y ambientales en la formación de la personalidad humana	33
Figura 9. Temas básicos para evaluar un programa de capacitación	34
Figura 10. Categorías básicas para medir la capacitación.....	35
Figura 11. Misión de la capacitación	37
Figura 12. Ejemplos de que sí son capacitación y que no es capacitación	38
Figura 13. Los estratos de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional.....	39
Figura 14. Equilibrio entre las aptitudes del empleado y las necesidades del puesto	40
Figura 15. Pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo	43
Figura 16. Cinco pasos el proceso de capacitación y desarrollo.....	44
Figura 17. Cinco pasos el proceso de capacitación y desarrollo.....	46
Figura 18. Preguntas para desarrollar un programa de capacitación.....	47
Figura 19. Contenido de la capacitación.....	53
Figura 20. Técnicas y métodos de capacitación.....	53
Figura 21. La capacitación como sistema	58
Figura 22. La capacitación como sistema	59
Figura 23. Preguntas para detección de necesidades	60
Figura 24. Escenarios que detectar para realizar un diagnóstico de necesidades	60
Figura 25. Niveles para diagnosticar el sistema de la organización, 2020.....	62
Figura 26. Concepto de necesidad de capacitación.....	63
Figura 27. Indicadores de las necesidades de capacitación	68
Figura 29. Proceso cuantitativo.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencia entre capacitación y desarrollo.....	41
Tabla 2. Los tres niveles de análisis para la detección de las necesidades de capacitación.....	64
Tabla 3. Los tres niveles de análisis para la detección de las necesidades de capacitación.....	64
Tabla 4. Capacitación mediante el análisis de desempeño	65
Tabla 5. Capacitación mediante los problemas de la empresa.....	66
Tabla 6. Elementos seleccionados como muestra para la investigación	74
Tabla 7. Temas.....	111
Tabla 8. Conceptos.....	115
Tabla 9. Cronograma.	117
Tabla 10. Evaluación al facilitador.	119
Tabla 11. Evaluación de la capacitación.....	120
Tabla 12. Temario gramatical	121
Tabla 13. Cronograma	123
Tabla 14. Costos.....	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.....	77
Gráfico N° 2.....	78
Gráfico N° 3.....	79
Gráfico N° 4.....	80
Gráfico N° 5.....	81
Gráfico N° 6.....	82
Gráfico N° 7.....	84
Gráfico N° 8.....	85
Gráfico N° 9.....	86
Gráfico N° 10.....	87
Gráfico N° 11.....	88
Gráfico N° 12.....	89
Gráfico N° 13.....	90
Gráfico N° 14.....	92
Gráfico N° 15.....	93
Gráfico N° 16.....	94
Gráfico N° 17.....	96
Gráfico N° 18.....	97
Gráfico N° 19.....	98
Gráfico N° 20.....	99
Gráfico N° 21.....	100
Gráfico N° 22.....	101
Gráfico N° 23.....	102

ÍNDICE DE CUADROS

1Cuadro N°1	77
2Cuadro N°2	78
3Cuadro N°3	79
4Cuadro N° 4	80
5Cuadro N° 5	81
6Cuadro N°6	82
7Cuadro N°7	83
8Cuadro N°8.	85
9Cuadro N°9	86
10Cuadro N°10	87
11Cuadro N°11	88
12Cuadro N°12	89
13Cuadro N°13	90
14Cuadro N°14	91
15Cuadro N°15.	92
16Cuadro N°16.	94
17Cuadro N°17.	95
18Cuadro N°18	97
19Cuadro N°19	98
20Cuadro N°20	99
21Cuadro N°21	100
22Cuadro N°22	101
23Cuadro N°23	102

DEDICATORIA

A mi mamá, por ser mi motor y mi motivación, por ser madre y profesora al mismo tiempo para cumplir con esta etapa tan importante para mí; por ser mi mentora y mi inspiración para seguir adelante y cumplir con cada uno de mis sueños. Se lo dedico a mi madre porque sin ella no lo hubiera logrado.

A mi tía Edilma, por todas sus oraciones, por sus hermosas palabras de aliento y porque a pesar de estar a larga distancia hace un tiempo; siempre ha estado pendiente de mí desde mi primer día de vida.

A cada persona que me apoyó y creyó en mí.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por el don de la vida, la salud y por permitirme cumplir cada uno de mis sueños profesionales. Gracias a Dios, por permitirme culminar esta etapa de aprendizaje.

A mi mamá, por apoyarme en cada uno de mis días y estar pendiente siempre de cada uno de los procesos que se llevaron a cabo en todos estos años universitarios, por siempre celebrar las buenas conmigo y apoyarme en las no tan buenas, por brindarme toda la ayuda necesaria para finalizar mi carrera; este proyecto de vida lo finalizamos juntas y, sin duda, no lo hubiera logrado sin ella, y por siempre enseñarme a no rendirme y seguir adelante pase lo que pase, hacer las cosas con amor y paciencia para que salgan bien. “Te amo, madre mía, gracias por ser mi motor”.

A mi hermano, por siempre hacer todo lo posible para yo terminar alguna tarea, algún proyecto, por siempre estar pendiente de mis horas de llegada y por brindarme su incondicional tiempo y amor cuando lo necesité entre mis horarios de trabajo y estudio.

A mi novio, por brindarme el apoyo, la paciencia que necesitaba y su conocimiento para finalizar mi proyecto de graduación, por escucharme y por sus palabras de aliento. “Gracias por estar a mi lado cuando más te necesité”.

A mis mejores amigas, por estar cerca, por apoyarme en cada uno de mis pasos, por escucharme y por esas hermosas palabras de motivación que me levantaron y me motivaron a seguir adelante siempre. Las amo con mi vida.

Al mejor compañero de clases y mejor amigo, Óscar, por cada uno de sus aportes, por su apoyo incondicional, por la paciencia brindada y por compartir todo su conocimiento desde el día uno de nuestra carrera. “Gracias amigo por apoyarme tanto a lo largo de estos años, que nuestra amistad perdure por muchos años más y celebremos muchos logros más juntos”.

Por último, al equipo Drs.Dent por su aporte en este proyecto de graduación para lograr obtener el resultado final.

A mi profesora y tutora, Liliana, por compartir todo su conocimiento en Recursos Humanos para yo crecer profesionalmente y por todo su tiempo dedicado durante todo este proceso. “Gracias, profe, por guiarme en cada una de la etapas de este proceso”.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa Drs.Dent, con el propósito fundamental de aplicar un diagnóstico de necesidades de capacitación al departamento de recepción en todas las sedes de Odontología en la empresa para disminuir la insatisfacción de los pacientes y posterior realizar una propuesta en base a las necesidades adquiridas en los resultados de la investigación.

Drs.Dent es una empresa parte de Grupo Montecristo con 13 sedes en el país y se espera que para el 2021 sean 34 consultorios odontológicos en Costa Rica y con posible expansión al país de Panamá. Debido al rápido crecimiento que ha tenido Drs.Dent en los últimos dos años (con un incremento aproximado de 2-3 sedes nuevas por año) el personal ha aumentado en número alto (5 colaboradores en la apertura por sede) por la necesidad de cubrir los puestos entre estos las recepcionistas que a su vez son secretarias de la sede correspondiente.

La presente investigación persigue como objetivo principal diagnosticar las necesidades de capacitación en el departamento de recepción de odontología de la empresa Drs.Dent para disminuir la insatisfacción de los pacientes aplicado en todas las sedes de la compañía en Costa Rica para el I cuatrimestre del 2020; el diagnóstico fue aplicado por medio de una entrevista con cuestionarios a 14 recepcionistas, 14 regentes de sedes, 4 doctores especialistas y 3 clientes; con el fin de obtener resultados acerca de cuáles son las necesidades de capacitación del personal. Se busca que al capacitar al personal se logre que este escape de la obsolescencia de los conocimientos para ofrecer un excelente servicio al cliente, por esta razón la herramienta de Recursos Humanos ayuda a mejorar las habilidades y destrezas de personal del departamento de recepción de todas las sedes de Drs. Dent, aportando oportunidades de adquirir mayores aptitudes y un servicio estandarizado.

Posterior a las entrevistas, se analizan los resultados y se concluye que las recepcionistas requieren capacitación en criterios y vocabulario de la odontología ya que no se ha brindado capacitación con respecto a la odontología para entender sobre qué se trata.

Asimismo, requieren capacitación en idiomas, ya que a las recepcionistas por requisito de contratación, no se les solicitó dominar una segunda lengua; sin embargo, se logra encontrar en las encuestas que es muy necesario un nivel idiomático de entre básico e intermedio para la

comunicación con los pacientes y por último un curso de servicio al cliente que incluya manejo de clientes molestos, ya que la comunicación no es tan asertiva, según los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Planteamiento del problema de investigación

El propósito fundamental de este trabajo de investigación es desarrollar un diagnóstico de necesidades de capacitación del departamento de recepción en todas las sedes de Odontología en la empresa Drs.Dent para disminuir la insatisfacción de los pacientes.

Drs.Dent es una empresa parte de Grupo Montecristo, cuyo dueño don Francis Durman proyecta sedes en todo el territorio nacional; además; se tiene pensado franquiciar la marca para que otros inversionistas sean parte del proyecto. Se espera que para el 2021 sean 34 consultorios odontológicos en Costa Rica y con posible expansión al país de Panamá.

Debido al rápido crecimiento que ha tenido Drs.Dent en los últimos dos años (incremento aproximado de 2-3 sedes nuevas por año) el personal ha aumentado en número alto (5 colaboradores en la apertura por sede) por la necesidad de cubrir los puestos entre estos las recepcionistas que a su vez son secretarias de la sede correspondiente.

Asimismo, de las funciones básicas de recepción como recibir llamadas y brindar servicio al cliente en persona, las recepcionistas deben brindar la información sobre esta área de salud especializada en la odontología, cuya cartera de servicios se requiere un conocimiento previo de odontología para poder cotizar, agendar y guiar a los pacientes ya sea antes o después de la consulta.

También, las recepcionistas son las encargadas en conjunto con la regente de velar por el cumplimiento de las metas por sede: facturación, confirmación de citas, reducción de ausentismo de pacientes, eficientización de gastos entre otros reportes varios y uso de sistemas y software necesarios para la operación.

Debido a la falta de capacitación o entrenamiento, las sedes han obtenido como resultado un porcentaje de hasta un 16% de citas fallidas y con metas de un 80% mensuales, quejas de pacientes y errores a nivel de sistemas que conlleva realizar el trabajo dos veces.

Por último, esta carencia de herramientas, constante capacitación, desarrollo o entrenamiento se ve reflejado en las evaluaciones de desempeño, cuyas notas se toman en cuenta

para la toma de decisiones importantes como sustitución de puestos y cambios de personal. Es importante recalcar que la rotación del personal ha aumentado en un 26%.

Por lo anterior, se hace indispensable tener los conocimientos técnicos, un excelente servicio al cliente, desarrollo organizacional para la toma de decisiones y un constante entrenamiento en su área de trabajo, además, debido al proyecto de franquicias de se aproxima para el 2020-2021, es muy importante para la compañía tener todo documentado y estandarizado, para lograr homogenizar todas las líneas de atención.

De acuerdo con lo antes mencionado, es necesario realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal del área de recepción de cada una de las sedes, para detectar aquellas necesidades en el tiempo antes de franquiciar la marca.

Cabe destacar que no hay un área de Recursos Humanos físicamente en alguna de las sedes que supervise cada uno de los puestos y que el proceso de reclutamiento e inducción sea el adecuado. Este mismo se realiza entre el mismo personal en conjunto con la Gerente General.

Es importante que con un crecimiento tan rápido como lo tiene Drs.Dent el personal esté debidamente capacitado, el Gerente esté al tanto de las necesidades que se presentan para un buen desempeño en sus puestos de trabajo y tareas asignadas; además, las personas de nuevo ingreso tengan una base o proceso de inducción idóneo.

También, cuando el personal no se siente en la capacidad de realizar las áreas asignadas por falta de entrenamiento, inducción o supervisión ocurre una rotación muy alta del personal, desmotivación, falta de interés y de compromiso en su área de trabajo.

En ese sentido, se presenta la necesidad de realizar un diagnóstico de capacitación para realizar un programa de capacitación de acuerdo con las necesidades de los colaboradores y que además se logre una estandarización en todas las sedes para hacer frente a una marca franquiciada.

Por lo arriba comentado, se establece la interrogante de la siguiente manera:

“¿Por qué se requiere realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación en el departamento de recepción de odontología de la empresa Drs? Dent por el bajo índice de desempeño de los colaboradores y el alto nivel de quejas por parte de los pacientes? “

Objetivos

Objetivo general

Diagnosticar las necesidades de capacitación en el departamento de recepción de odontología de la empresa Drs.Dent para disminuir la insatisfacción de los pacientes aplicado en todas las sedes de la compañía en Costa Rica para el I cuatrimestre del 2020.

Diseñar un programa de capacitación de acuerdo con las necesidades encontradas en el personal del departamento de recepción para brindar un mejor servicio a los pacientes

Objetivos específicos

1. Identificar cuáles son las necesidades de capacitación que presenta el personal del departamento de recepción de odontología en la empresa Drs.Dent
2. Identificar cuáles son los factores determinantes que los pacientes perciben por el servicio recibido por parte del personal del departamento recepción, según información brindada al personal médico.
3. Verificar la necesidad de un plan de capacitación para el departamento de recepción de odontología en la empresa Drs. Dent para brindar un mejor servicio a los pacientes.

Justificación

La capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo, permite mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de una empresa. Por lo tanto, capacitar al personal es una tarea que debe tener en cuenta el gerente, una inversión para contar con empleados más competentes, y por tanto, mejores resultados y más beneficios económicos para la compañía.

Se puede decir que al capacitar al personal aporta evitar escapar de la obsolescencia de los conocimientos y ofrecer un excelente servicio al cliente, especialmente en el área de salud como lo es el caso de Drs.Dent.

Como herramienta de Recursos Humanos diseñar un diagnóstico de necesidades de capacitación ayuda a mejorar las habilidades y destrezas de personal del departamento de

recepción de todas las sedes de Drs.Dent, aportando oportunidades de adquirir mayores aptitudes y un servicio estandarizado.

En la actualidad, Drs.Dent no cuenta con una metodología para determinar si su personal requiere capacitación o no, o si está realmente preparado para recibirla; dicha capacitación para los puestos administrativos, principalmente en la recepción y servicio al cliente son realizados por los colaboradores sin seguir un protocolo.

En el caso de Drs.Dent posterior al entrenamiento, cada uno de los colaboradores es dirigido a su sede asignada sin una supervisión continua para evaluar el desempeño en su área de trabajo.

Si no se identifican las debilidades y necesidades de los colaboradores se obtiene como resultado quejas de pacientes, pérdida de clientes por falta de conocimiento, rotación de personal al no desarrollar su función eficientemente.

Cabe destacar que cada una de las recepcionistas brindan atención al cliente de las diferentes trece sedes, aunque se encuentre en una sola ubicación y próximamente con la apertura de dos sedes más.

Por consiguiente, la importancia de realizar un diagnóstico de necesidades, ya que la estructura del programa de capacitación se basa en las herramientas que requieren los colaboradores de Drs.Dent y se pueden identificar aspectos como problemas en el desempeño o falta de conocimiento en su respectiva área.

Antecedentes

Aspectos como un crecimiento acelerado en el área de Odontología en el país y mucha competencia desleal alrededor de esta profesión son parte del entorno que rodea a Drs.Dent, una compañía Pyme que está teniendo un impacto en el mercado dental y un crecimiento que lleva una trayectoria de 2-3 sedes nuevas por año, además: actualmente el dueño y gerentes están considerando franquiciar la marca para una mayor expansión en el territorio costarricense.

Con base en esta decisión surge la necesidad de estandarización de todos los procesos y en cada uno de los departamentos, por ello es necesario e importante detectar las necesidades del

personal del departamento de recepción para reforzar y capacitar, con el fin de que sea estándar en cuanto a la atención en cada una de sus sedes actuales y nuevas, y mejorar su desempeño.

En la presente investigación se realizó la consulta de cuatro tesis internacionales y tres nacionales con el fin de obtener resultados de proyectos de graduación anteriores en torno al tema de Diagnóstico de Necesidad de Capacitación.

El trabajo de investigación realizado por Merida (2013) en su proyecto de tesis para optar por el grado de licenciatura en administradora de empresas con el título *Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de la dirección de área de salud de la cabecera Huehuetenango* de la Universidad Rafael Landiva de Guatemala que tuvo como objetivo "determinar las necesidades de capacitación existentes en el personal de la Dirección del Área de Salud de la cabecera departamental de Huehuetenango" (p.48).

En su trabajo utilizó dos instrumentos aplicados a 119 colaboradores desde el personal operativo como administrativo que permitió la medición y análisis organizacional, además; también una guía de entrevista estructurada dirigida a jefes de departamentos.

De acuerdo con los resultados, determinó que existen 6 áreas que presentan debilidades, por lo cual se realizó una guía que incluía una propuesta de programa de capacitación para fortalecer las competencias de los colaboradores y un modelo de aplicación de DNC para determinar las necesidades del personal a futuro, así como para los colaboradores de primer ingreso, siendo así una propuesta bastante interesante y de valor agregado a la compañía.

Igualmente, la tesis de Perdomo (2014) para el título de Licenciatura en Psicología Industrial, esta lleva como título, *Diagnóstico de necesidades de capacitación DNC para el personal del Hospital Centro Médico, Zacapa* de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, esta tuvo como objetivo principal "diagnosticar cuáles son las necesidades de capacitación de los colaboradores del Hospital Centro Médico Zacapa" (p.40). Además, realizó una entrevista con el gerente general del hospital y el administrador que les permitió conocer el panorama de las necesidades que ambos consideraban que sus colaboradores necesitaban.

En esta investigación el personal operativo participó respondiendo a un cuestionario que permitió conocer sus necesidades de capacitación y se concluyó que los colaboradores poseen la necesidad de capacitación en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, además, reflejaban

que en el indicador de conocimientos, el 75% de los colaboradores estaban en un nivel medio y otro 25% en nivel bajo, esto indicaba que los colaboradores necesitaban reforzar los conocimientos de su profesión para lograr que su productividad sea eficiente en el puesto de trabajo.

Gracias a esto y tomando en cuenta las conclusiones del estudio, diseñaron un programa de capacitación que contiene temas y contenidos principales que necesitaban los colaboradores siendo efectiva el DNC que realizó en su trabajo de investigación.

A continuación, en la tesis Moreno (2015) para el título de Licenciado en Administración Educativa titulado, *Propuesta de aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación en la Subdirección de pregrado del Instituto Nacional de Rehabilitación* de la Universidad Pedagógica Nacional de Colombia, su objetivo "aplicar un diagnóstico de necesidades en la Subdirección de Pregrado para identificar aquellas anomalías que pudiesen obstaculizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como las causas que las originan y poder ofrecer una propuesta de desarrollo y mejoría para el buen funcionamiento del área" (p.25).

En dicha investigación utilizó diferentes técnicas e instrumentos para obtener información relevante; además, poder detectar otro tipo de problemática que pudieran ocasionar el retraso de actividades, logro de metas o funcionamiento del área.

Se concluyó que la organización requiere de un programa que ayudara a mejorar el conocimiento de cada uno de los puestos, la relación entre jefes y subordinados para agilizar la toma de decisiones y solución de problemas para aumentar la productividad y la calidad del trabajo.

Asimismo Gonzalez (2017) para optar por el grado de Magíster en Gestión de personas y dinámica orgnaizacional titulado, *Propuesta de gestión de capacitación para una empresa de productos prefabricados para construcción* de la Universidad de Chile, cuyo objetivo del trabajo fue "proponer una estrategia de gestión de capacitación para la empresa Productos prefabricados para la construcción que permita generar los conocimientos y prácticas requeridos para la obtención de los resultados deseados por la organización" (p.16). Obtuvo como resultado que en la empresa no existe un sistema de gestión de capacitación, ni un responsable de tal proceso, por lo que propone un modelo estratégico de gestión de capacitación para mejorar el

desempeño en todas las áreas necesarias y así tener una mayor supervisión y cumplimiento de tareas.

Entre los estudios nacionales se encuentra también el trabajo de investigación de Davis (2011) para optar al grado de Licenciatura en Administración de Recursos Humanos en su tesis *Diagnóstico de Necesidades de Recursos Humanos del Hotel y Restaurante La Fleur de Lys* de la Universidad Internacional de las Américas de Costa Rica, cuyo objetivo principal fue "Diagnosticar las Necesidades del Proceso Recursos Humanos del Hotel y Restaurante La Fleur de Lys" (p.19), con el fin de buscar analizar aquellos procesos que son indispensables para la empresa y que son un factor crítico en el funcionamiento de esta y que no se están ejecutando correctamente.

Se analizó cada uno de los puestos que tiene la empresa para conocer los empleados y sus funciones y se concluyó que era necesario de una persona que se encargará del personal, talleres para involucrar más al personal y mejorar la comunicación, definición de manuales de puestos y un proceso de inducción para el ingreso del nuevo personal.

Asimismo Cruz (2012) para optar por el grado académico de bachillerato en Comercio Internacional en su tesis *Análisis de necesidades de capacitación de los exportadores para el comercio internacional. Caso de estudio: Impacto en el aprovechamiento de los TLC de la Universidad Internacional de las Américas de Costa Rica* tiene como objetivo principal "investigar las necesidades de capacitación de los exportadores pymes del sector agroindustrial costarricense, en materia comercial, buscando lograr un mayor aprovechamiento de los tratados de libre comercio"(p.16).

En dicha investigación se concluye que las pymes exportadoras tienen varios obstáculos que van a raíz de la falta de conocimientos de mercados potenciales, y de los clientes extranjeros. también, la falta de investigación de mercados, y riesgos de cobro les generan problemas de cobranza que causan efectos nocivos en las compañías.

Entre las recomendaciones que Cruz (2012) brindó en relación con las capacitaciones fue que mediante las instituciones estatales por medio de publicaciones periódicas de nuevos servicios, capacitaciones y oportunidades de negocio se capacite al personal miembro de las

pymes con el fin de utilizar toda la red de apoyo, así como crear programas integrales que fomenten en las Pymes conocimientos en las áreas fundamentales de desarrollo.

Por último Oporta (2018) para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos en su tesis, *Diagnóstico de necesidades de capacitación para la empresa innovaciones estratégicas JN S.A* de la Universidad Internacional de las Américas de Costa Rica, cuyo objetivo era desarrollar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación que permitiera un mejor desarrollo en el puesto de los colaboradores de la empresa propone un programa de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores y aumentar sus niveles de satisfacción.

Se concluyó que la empresa no cuenta con un proceso formal de capacitación e impide dar soluciones, para mejorar en la realización de las labores por lo que proponen un programa de capacitación a través de los conocimientos y habilidades empleadas en el desarrollo de las tareas.

Proyecciones

- Con la presente investigación se espera identificar un diagnóstico de necesidades de capacitación, con el fin de reunir la suficiente información sobre los conocimientos, destrezas y necesidades administrativas que requieren los colaboradores del departamento de recepción en todas las sedes de Drs.Dent.
- Identificar cuáles son los determinantes que perciben los pacientes con respecto al servicio brindado por parte de los colaboradores de recepción con el fin de obtener un servicio estandarizado guiado al cumplimiento de los objetivos de la compañía
- Recomendar a los gerentes de Drs.Dent un programa de capacitación que vaya de acuerdo con las necesidades del personal para reforzar sus habilidades en el puesto de trabajo y puedan brindar un excelente servicio al cliente en las diferentes sedes.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

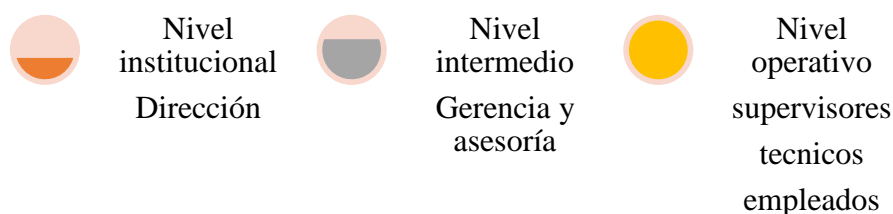
Recursos Humanos

El recurso humano es el más importante en la compañía ya que gracias a las personas que aportan sus conocimientos, habilidades y experiencia se alcanza el éxito en las compañías, las organizaciones no se dan cuenta de esto pero las organizaciones que saben administrar el conocimiento lo convierten en productos y servicios muy competitivos.

Chiavenato (2011) define el recurso humano como:

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operativo (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos (p.81).

Figura 1. Niveles de recursos humanos



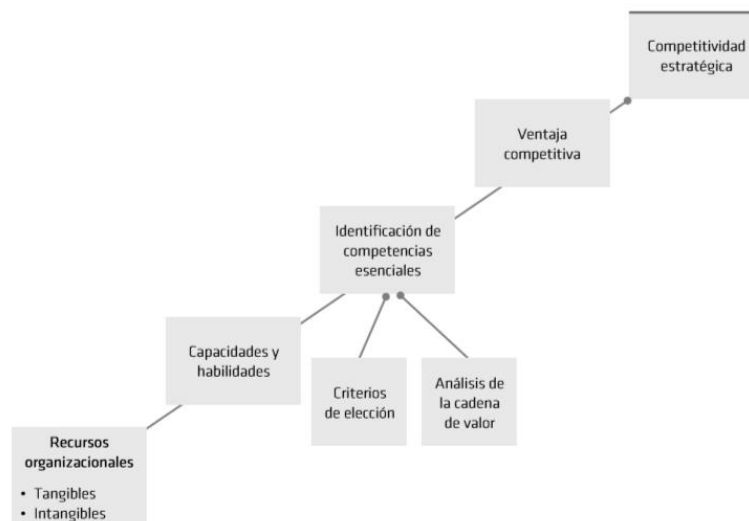
Fuente: Perdomo (2020)

Asimismo, el departamento de recursos humanos es fundamental para que los empleados se sientan parte importante de la organización y que evidentemente mejorará su productividad y, con ello, los resultados de la organización.

Además, una compañía que se preocupa por administrar el recurso humano bien da acceso potencial a una amplia variedad de mercados gracias a que los colaboradores son competentes y es un elemento determinante y significativo para la satisfacción y beneficio del cliente que es difícil de copiar por los competidores.

Figura 2. Componentes del diagnóstico estratégico de la organización

Componentes del diagnóstico estratégico de la organización



Fuente: Chiavenato (2011, p.87).

En este sentido, la estructura organizacional es importante y la cultura organizacional, ya que los colaboradores se sienten apreciados, generando así un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la compañía. Principalmente los líderes tienen mucha influencia en los colaboradores y gracias a ellos todos se dirigen en una misma dirección, es decir, cumplir con los objetivos.

De igual forma, las organizaciones se diseñan y administran de acuerdo con las teorías dominantes, así como con el empleo de varios principios y suposiciones que determinan la manera de administrar sus recursos.

La aplicación de estos principios y suposiciones determinan muchas veces el comportamiento humano que deben sobre salir en las organizaciones. Por esta razón se debe conocer algunas teorías que limitan y orientan la visión de las personas en la organización.

La teoría X y la teoría Y de McGregor

La teoría X.

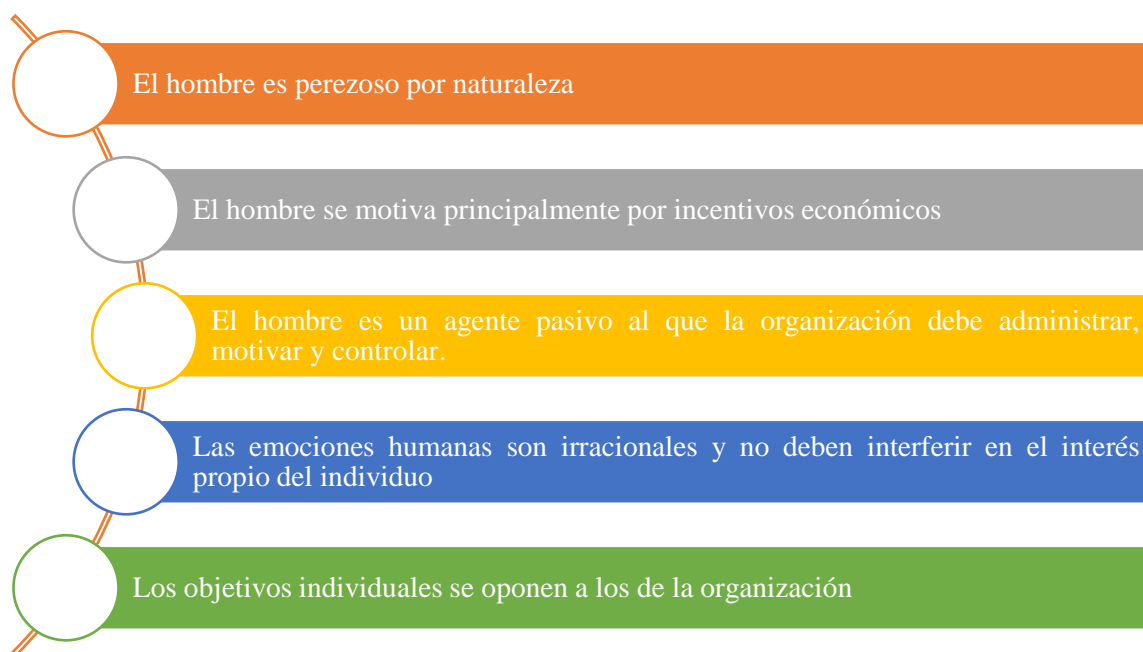
En esta teoría básicamente consiste en un estilo de administración tradicional, estricto y rígido que indica sobre la creencia principal de las personas en la organización. Los altos mandos como los directivos consideran que los trabajadores solo se mueven por motivaciones económicas, rehúyen de las responsabilidades, necesitan ser dirigidos, cuentan con métodos deficientes de trabajo y es un simple medio de producción.

Al respecto Chiavenato (2011) indica:

(...) estas suposiciones y creencias aún predominan en muchas organizaciones que piensan que las personas tienden a comportarse de acuerdo con las expectativas de la teoría X: con indolencia, pasividad, resistencia al cambio, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia y demanda excesiva de beneficios (pp.88-89).

Algunas características de esta teoría se pueden ver en el siguiente cuadro

Figura 3. Concepción tradicional de la administración teoría X



Fuente: Perdomo (2020).

La teoría Y.

En esta teoría, el comportamiento de los colaboradores es más actual y es cada vez más utilizado, se puede visualizar un empleado más esforzado, los colaboradores se autodirigen, se motivan y se organizan por sí mismos, por otro lado, el trabajo para ellos es algo natural y muestran su lado más competente y creativo.

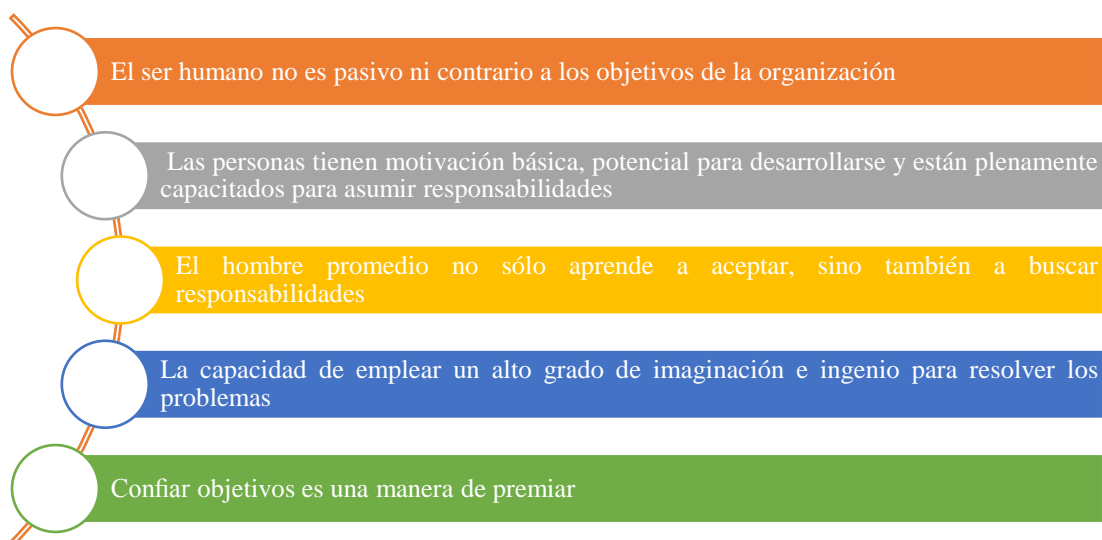
también, en esta teoría los líderes o superiores creen que otorgando las condiciones y herramientas adecuadas, los empleados desempeñarán las funciones que les corresponden de manera correcta.

En este orden de ideas, Chiavenato (2011) menciona que:

El empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al ser humano promedio no le disgusta de manera innata el trabajo. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe desempeñarse voluntariamente) o una fuente de sanción (que debe evitarse en lo posible) (p.89).

Algunas características de esta teoría se pueden ver en el siguiente cuadro

Figura 4. Concepción tradicional de la administración teoría Y



Fuente: Perdomo (2020).

La teoría Z.

Según Chiavenato (2011) es una concepción oriental y menciona que: “la productividad es mucho más un asunto de administración de personas que de tecnología; de administración humana fundada en filosofía y cultura organizacional adecuadas que de perspectivas tradicionales fundadas en la organización” (p.90).

En relación con lo anterior, con una excelente administración de personas y que el colaborador esté totalmente satisfecho con esta, será mucho más productivo y tendrá una motivación fuerte y auténtica para esforzarse al máximo en trabajar, con el fin de que la compañía alcance todos sus objetivos.

Objetivos del área de Recursos Humanos

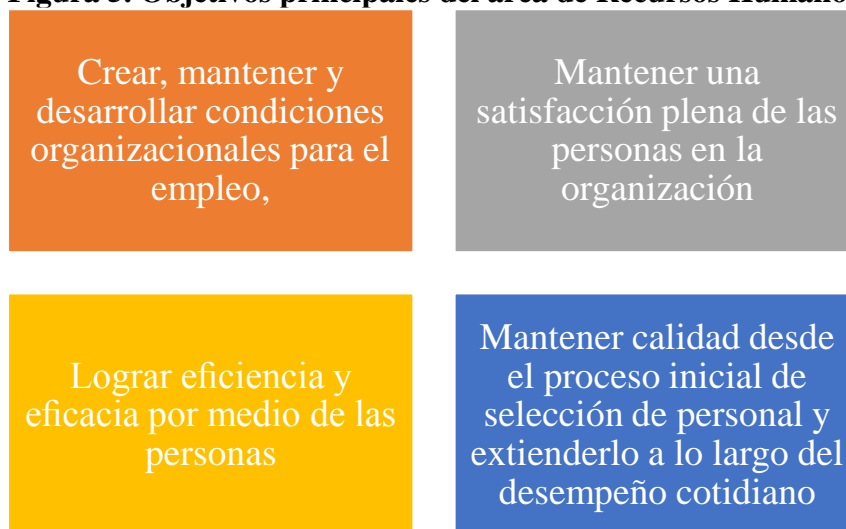
El área de recursos humanos es muy importante ya que todo el equipo hace todo lo posible para lograr que las personas se sientan y actúen como socios de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y que además, sean los protagonistas del cambio y de las mejoras.

Según Chiavenato (2011) destaca que:

El área debe servir a los objetivos del negocio de la organización. El área de RH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (p.104).

A continuación se mencionan los objetivos principales del área de Recursos Humanos:

Figura 5. Objetivos principales del área de Recursos Humanos



Fuente: Perdomo (2020)

Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

Chiavenato (2011) menciona que: “Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal” (p.316).

Figura 6. Procesos de Recursos Humanos

Fuente: Perdomo (2020).

Además, Chiavenato (2011) señala que:

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender habilidades, captar información, adquirir conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones (p.316).

Con base a esto se da a entender que cada una de las personas tiene la capacidad de realizar sus funciones de una manera eficiente y eficaz, pero se requiere las herramientas adecuadas para el desarrollo de estas.

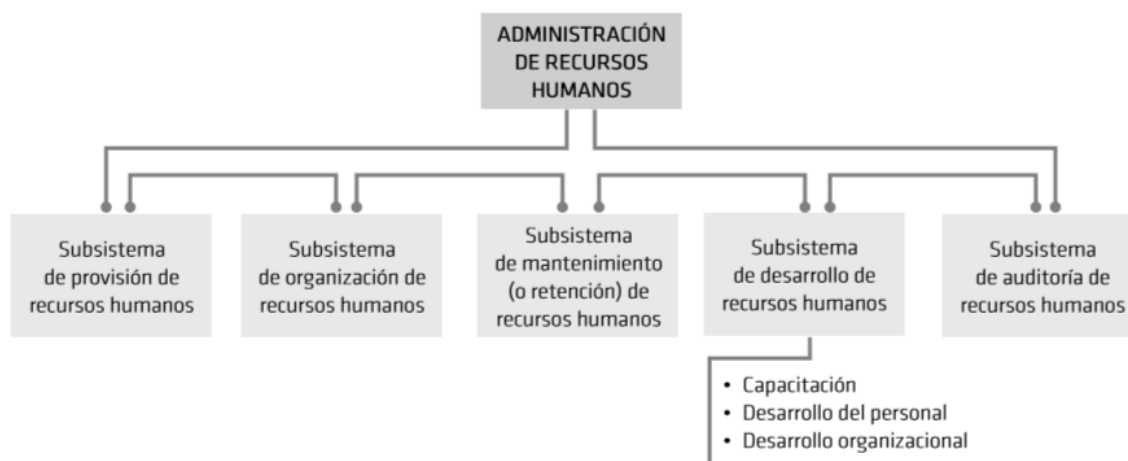
Las organizaciones ofrecen una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo. También, aplicar estos medios, ayuda a generar cambios de conducta.

La forma en que se gestione el personal dará como resultado el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, por lo que es importante preparar a las personas para la realización de diversas tareas del puesto con su debida capacitación, brindar oportunidades para

el desarrollo personal continuo y cambiar las actitudes para crear un clima organizacional adecuado.

A continuación, mediante la siguiente figura se puede ver la administración de recursos humanos y sus subsistemas donde se puede visualizar la capacitación y el desarrollo organizacional y del personal.

Figura 7. La administración de recursos humanos y sus subsistemas



Fuente: Chiavenato (2011, p.316).

La gestión de recursos humanos y sus subsistemas como se pueden visualizar en la figura anterior tienen un objetivo que concluir en la organización y contribuye también a la capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional que constituyen en tres estratos de diferente extensión en el desarrollo de los recursos humanos.

Desarrollo organizacional

Dessler (2011) define que el desarrollo organizacional así: “...dirige a cambiar las actitudes, los valores y las creencias de los trabajadores, de modo que éstos sean capaces de identificar e implementar cambios (como reorganizaciones), por lo general con la ayuda de un agente de cambio o consultor externo” (p.205).

En referencia a la cita anteriormente indicada, con la ayuda del desarrollo organizacional los colaboradores serían capaces de reconocer cuales son las necesidades de la compañía y poner en marcha y en el momento adecuado un programa que vaya de acuerdo con los requerimientos, con el fin de que no afecte las operaciones a largo plazo.

Importante tener en cuenta que para cualquier desarrollo se debe considerar la opinión de los colaboradores para poder detectar las necesidades y, como indica el autor, solicitar ayuda de un agente o bien un consultor externo en la implementación.

También, se puede encontrar que la investigación en la acción es el fundamento principal para las intervenciones en las organizaciones y Dessler (2011) define el significado de este fundamento como:

Significa recopilar datos acerca de la organización y sus operaciones y actitudes, con un ojo puesto en resolver un problema determinado (por ejemplo, el conflicto entre los departamentos de ventas y de producción); dar retroalimentación con dichos datos a los trabajadores involucrados; y luego reunirlos en equipo para planear soluciones a los problemas (p.205).

De acuerdo con lo anterior, la idea del desarrollo organizacional es solventar cualquier problema que se presente y que genere un conflicto con el fin de no generar un impacto negativo y brindar la respectiva retroalimentación para tomar medidas correctas.

Aprendizaje

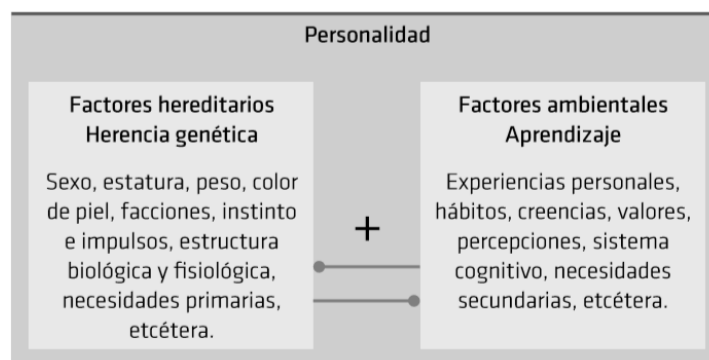
En el aprendizaje se puede encontrar que la personalidad humana está compuesta por dos factores importantes: el hereditario y el ambiental. Por un lado, la información genética con la que se nace y por el otro, todo lo que se aprende y se incorpora del ambiente a esa parte en el transcurso de toda la vida.

Chiavenato (2011) señala que “Desde el punto de vista psicológico, el ser humano inicia su vida con determinadas características mentales heredadas (instintos e impulsos biológicos), transmitidas genéticamente” (p.317); es decir todas las personas nacen con ciertas características heredadas por los padres, pero conforme van pasando los años las experiencias aprendidas controlan o modifican progresivamente estas características.

También, indica Chiavenato (2011) “(...) la forma en que un individuo se adapta a sus frustraciones y resuelve sus conflictos suele ser aprendida. La educación influye de forma particular en los intereses, actitudes, motivaciones y expectativas” (p.317).

A continuación, se presenta un cuadro donde se detallan los factores de la personalidad

Figura 8. Factores hereditarios y ambientales en la formación de la personalidad humana



Fuente: Chiavenato (2011, p.317).

Cada persona aprende con una amplia variedad de medios, de acuerdo con las necesidades del momento y de los contenidos que asimilará. El ser humano nace con una serie de características innatas, entre ellas el movimiento y una capacidad de aprendizaje que le permitirán modificar su conducta para adaptarse gradualmente al entorno cultural o social donde tendrá lugar su maduración y así funciona de la misma forma en la organización y en su puesto laboral.

El aprendizaje casi siempre depende de la experiencia, sin embargo, también puede ser consecuencia de otros factores, como la motivación y la maduración, no obstante, buena parte del aprendizaje ocurre sin que haya una conducta observable, pues sólo se manifiesta cuando se presenta una oportunidad de utilizarlo.

Creación de organizaciones de aprendizaje de alto desempeño

Dessler (2011) define una organización de aprendizaje como “(...) una organización habilidosa para la creación, adquisición y transferencia del conocimiento, así como para modificar su comportamiento de manera que refleje conocimiento y nociones novedosos” (p.207).

Una empresa que este en constante desarrollo de aprendizaje y a la vanguardia del crecimiento y cambios del mercado podrá reconocer nuevas oportunidades, identificar problemas, analizar y así reaccionar para tomar medidas a tiempo.

Sin embargo, para poder enfrentar las adversidades en las organizaciones es necesario el estímulo del aprendizaje y una constante capacitación continua desde habilidades hasta técnicas para tomar decisiones asertivas.

Evaluación del esfuerzo de capacitación y desarrollo

Para Dessler (2011) en la evaluación del esfuerzo de capacitación y desarrollo: “(...) existen dos temas básicos por abordar cuando se evalúa un programa de capacitación. El primero es cómo diseñar el estudio de evaluación y, en particular, si hay que usar experimentación controlada. El segundo es qué efecto de la capacitación se debe medir” (p.208).

Figura 9. Temas básicos para evaluar un programa de capacitación



Fuente: Perdomo, (2020)

El autor afirma que es importante poder abordar estos dos temas ya que se puede obtener el nivel de cambio después de dicha capacitación y lo ideal es que sea controlada, de esta forma se podrá comparar entre un grupo que, si recibió la capacitación y otro que no, con el fin de obtener los resultados en base a la capacitación brindada.

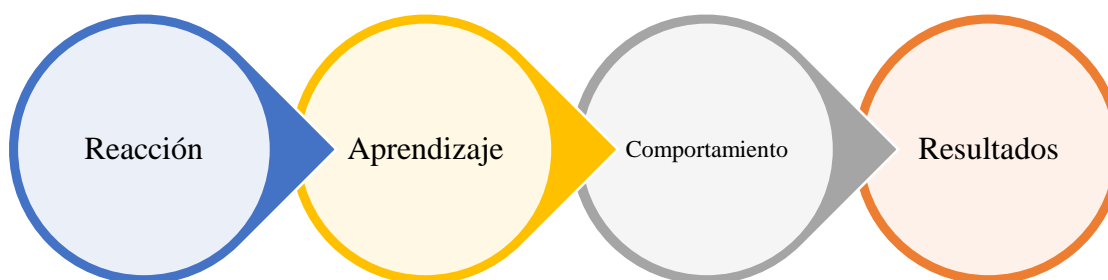
Además, Dessler (2011) indica que es posible medir cuatro categorías básicas:

- **Reacción.** Primero, evalúe las reacciones de los aprendices al programa. ¿Les gustó el programa? ¿Creen que valió la pena?
- **Aprendizaje.** Segundo, examine a los individuos para determinar si aprendieron los principios, las habilidades y los hechos que se supone tenían que aprender.

- Comportamiento. A continuación, pregunte si el comportamiento de los aprendices en el puesto de trabajo cambió debido al programa de capacitación. Por ejemplo, ¿los trabajadores en el departamento de quejas de la tienda son más amables que antes frente a los clientes disgustados?
- Resultados. Finalmente, pero probablemente más importante, pregunte: ¿qué resultados finales se lograron en términos de los objetivos de capacitación establecidos? ¿Se redujo el número de quejas por parte de los clientes acerca de los empleados? ¿Mejóro la tasa de devoluciones? ¿Disminuyó el costo por desperdicios? ¿Se redujo la rotación de personal? (pp.209-210).

Con base en las cuatro categorías que se mencionan por el autor anteriormente se puede decir que realizando preguntas básicas en la misma capacitación se puede obtener los resultados en cuanto a la motivación recibida.

Figura 10. Categorías básicas para medir la capacitación



Fuente: Perdomo (2020).

Posterior, la reacción de los clientes después de recibir la capacitación puede ser un indicador de que tan efectivo fue y por último, el más importante analizar si los resultados fueron acorde con los objetivos planteados al inicio de la capacitación con el fin continuar con dicho programa o cambiar la estrategia y que no sea una inversión innecesaria.

Capacitación

La capacitación incrementa el desempeño de las actividades de los colaboradores dentro de la compañía, pero en muchas organizaciones hay quienes consideran la capacitación como un gasto innecesario y no como una inversión que beneficiará tanto a la empresa como a sus colaboradores.

De hecho, incluso teniendo a los mejores egresados de las mejores universidades como profesionales a cargo de la compañía, la capacitación debe ser un proceso continuo porque en la realidad, la tecnología y los conocimientos no cesan de cambiar y de desarrollarse.

Asimismo, todos los colaboradores requerirán de un proceso durante todo su tiempo en la compañía de actualizaciones en forma periódica porque de lo contrario llegará un momento en que se desfazarán y lejos de aportar a la organización, harán que esta pierda competitividad y productividad.

La capacitación es una de las inversiones que generan más rentabilidad en la compañía ya que con una planificación adecuada del recurso humano se obtendrán los resultados que esta espera. Una empresa requiere de una política de capacitación permanente y los jefes deben ser los primeros interesados en su propia formación y los primeros responsables en capacitar al personal a su cargo y así, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño.

Según Amador (2016) la capacitación menciona a continuación la misión como:

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 (p.178).

Con base en lo dicho por el autor anteriormente mencionado, se puede dar a entender la importancia de las capacitaciones para el desarrollo de cada colaborador que está ligada con el de la empresa misma. Además, contribuye en el clima organizacional de la empresa ya que los colaboradores se sienten escuchados y genera una actitud positiva que se ve reflejada con un ambiente adecuado para todos.

Figura 11. Misión de la capacitación



Fuente: Amador (2016, p.179).

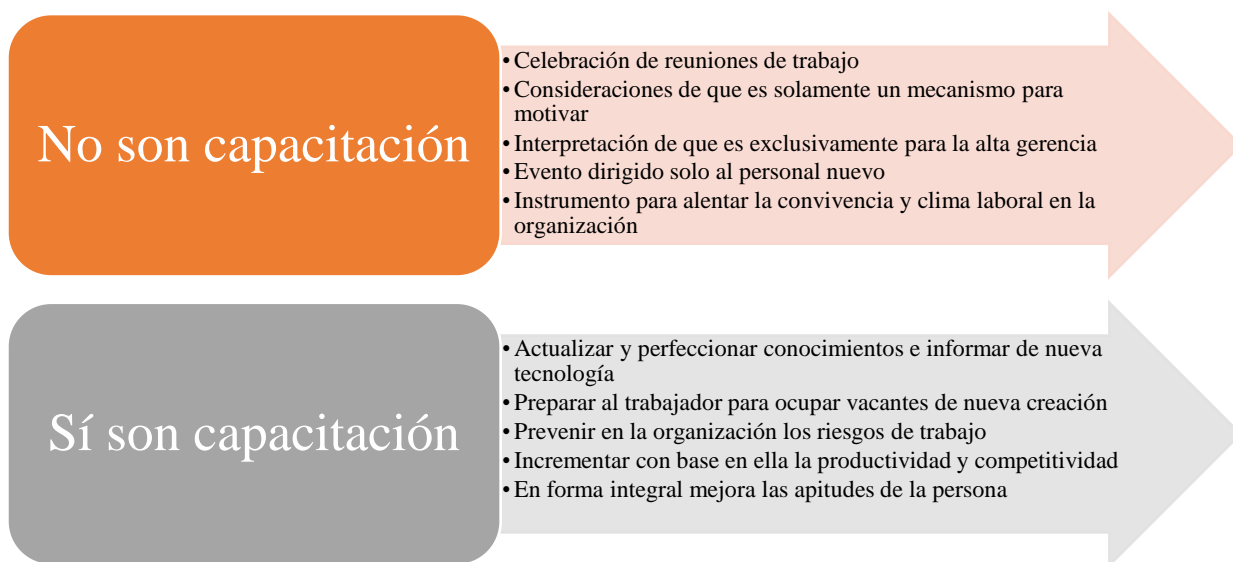
También, Amador (2016) menciona:

En las organizaciones se dispone de un área para la administración de la capacitación y en otras de mayor envergadura cuentan con centros de capacitación que como unidad de trabajo especializada potencialmente deberá tener resultados positivos, esta situación se observa en los importantes grupos empresariales e incluso en el sector de gobierno (p.180).

Por lo tanto, la importancia de las organizaciones en hacer proyectos que cuenten con programas o centros de capacitación que incentiven a los colaboradores a asistir y a mejorar su desempeño por este medio con el fin de obtener resultados positivos.

De la misma manera, Amador (2016) indica que en ocasiones las empresas interpretan que ciertas actividades que se realizan son de capacitación pero es importante señalar que no lo es y se pueden ver a continuación algunos ejemplos

Figura 12. Ejemplos de que sí son capacitación y que no es capacitación



Fuente: Perdomo (2020)

En relación con lo anterior, cuando se imparte una capacitación uno de los aspectos básicos para el colaborador es su disponibilidad y las ganas de aprender, además que no debe subestimarse que la educación continua es clave para que el capital humano de una compañía crezca, aporte y se obtengan resultados positivos.

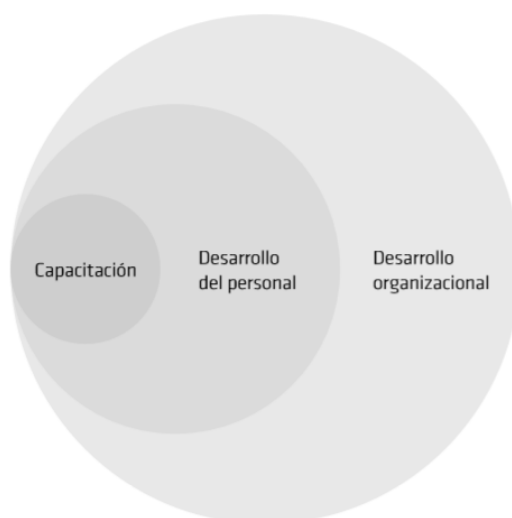
Según Chiavenato (2011):

El desarrollo del personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos. Esta división se debe a que los estratos menores, como capacitación y desarrollo del personal (CyD), se basan en la psicología industrial, mientras que el estrato más amplio, el desarrollo organizacional (DO) se basa en la psicología organizacional (p. 316).

En otras palabras, los primeros dos estratos se refieren al aprendizaje en el nivel individual, mientras que el estrato más amplio se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan.

Chiavenato (2011) demuestra mediante una figura los niveles de estratos a continuación:

Figura 13. Los estratos de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional.



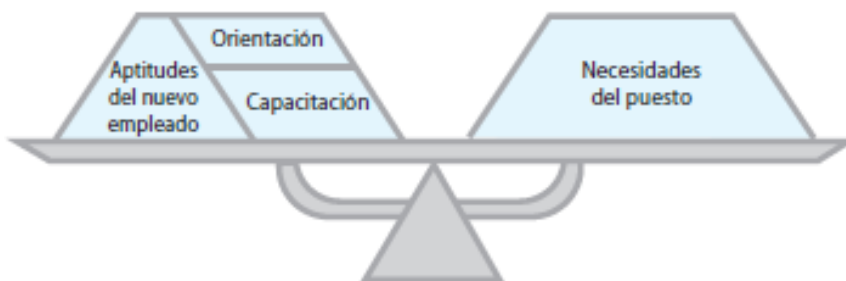
Fuente: Chiavenato (2011, p.316).

Capacitación y desarrollo

En la mayoría de los casos se requiere una capacitación para reforzar los conocimientos en el puesto que se está desempeñando, lo mismo aplica para aquellos colaboradores que tienen más tiempo y se traslada a un nuevo puesto, pueden en estos casos necesitar una capacitación previa para desempeñar bien su trabajo aunque sea similar.

Por otro lado, los colaboradores pueden presentar hábitos negativos que sea necesario cambiar por lo que el equilibrio entre la aptitud y las necesidades del puesto es muy importante en la organización. En la siguiente figura se puede ver las variables de equilibrio.

Figura 14. Equilibrio entre las aptitudes del empleado y las necesidades del puesto



Fuente: Werther y Davis (2014, p.182).

En este sentido, Werther y Davis (2014) explican que:

(...) el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades (p.182).

Implementar una capacitación no es tarea fácil, ya que se requiere presupuestar, elegir al personal que lo va a realizar o contratar a la compañía que va a realizar la capacitación y también dependiendo de la estrategia que se implemente puede estar ligada con incentivos económicos o motivacionales.

La diferencia entre la capacitación y desarrollo es básicamente que la primera se implementa para una educación a corto plazo y el desarrollo a largo plazo, esta última especialmente para altos mandos.

Tabla 1. Diferencia entre capacitación y desarrollo

	CAPACITACIÓN	DESARROLLO
Responde a	<i>Cómo hacer</i>	<i>Qué hacer, qué dirigir</i>
Definición	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas	Educación que busca el crecimiento profesional
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional
Nivel	Trabajadores en general	Ejecutivos
Plazo	Corto plazo	Largo plazo
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro

Fuente: Werther y Davis (2014, p.182).

Beneficios

Werther y Davis (2014) presentan los siguientes beneficios de la capacitación y el desarrollo

Beneficios para el individuo.

- Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forjas líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual (p.254).

Beneficio para la organización.

- Mantiene la competitividad de la organización
- Incrementa la rentabilidad
- Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles
- Promueve la identificación con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen
- Mejora la relación jefes-subordinados

- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas
- Promueve el desarrollo del personal
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo (p.254).

Beneficios en las relaciones humanas.

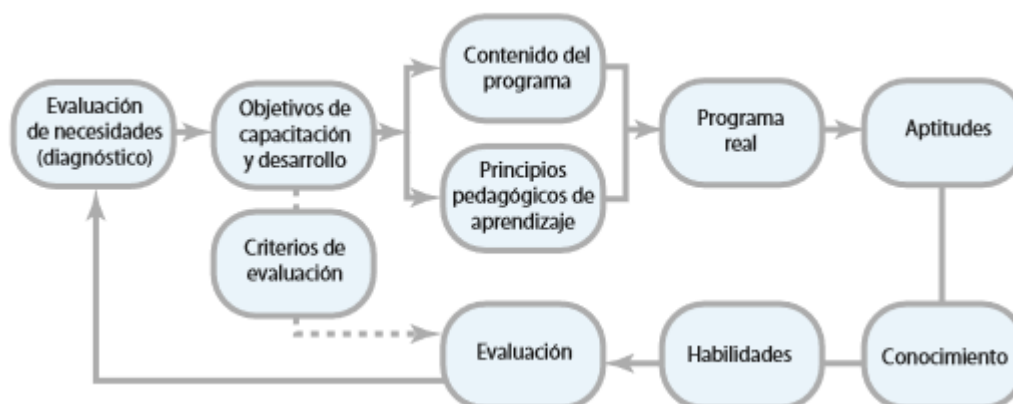
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión de los grupos
- Fomenta una atmósfera de aprendizaje
- Mejora la calidad del hábitat en la empresa (p.183).

Pasos de la capacitación y el desarrollo

Según Werther y Davis (2014) para sacar provecho de los beneficios descritos anteriormente: “(...) tanto los especialistas en recursos humanos como los diferentes gerentes deben evaluar las necesidades, los objetivos, el contenido y los principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación” (p.183).

A continuación, se presenta una secuencia se recomienda seguir antes de iniciar un programa de capacitación:

Figura 15. Pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo



Fuente: Werther y Davis (2014, p.184).

Primero que todo se debe definir cuál es la persona que va a impartir la capacitación ya sea uno o varios miembros del equipo dentro de la misma compañía, o inclusive un facilitador contratado externamente, posterior esta persona debe conocer cuáles son las necesidades detectadas para que los objetivos vayan de acuerdo con la organización y con cubrir las necesidades detectadas.

Otro autor Dessler (2011) expresa que: “(...) el primer paso de la capacitación es determinar qué capacitación se requiere dependiendo de las necesidades de cada organización o departamento (p.187).

Este proceso también se llama “determinar la carencia de habilidades” ya que por medio de diferentes técnicas y métodos los empleadores determinan las habilidades que requiere cada puesto de trabajo para posterior diseñar la capacitación para solventar tal carencia de habilidades.

Dessler (2011) define en 5 pasos el proceso de capacitación y desarrollo en el siguiente cuadro:

Figura 16. Cinco pasos el proceso de capacitación y desarrollo



Fuente: Perdomo (2020).

Diagnóstico de necesidades.

Este paso consiste en identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad del área al cual se estará realizando el estudio por otro lado, asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicas de los aprendices con el fin de obtener los resultados que se esperan en la organización u área específica. Por último, establecer los objetivos de la capacitación que vayan de la mano con los de la compañía.

Diseño didáctico.

Este paso consiste en compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, ejercicios y actividades de la capacitación, además, asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales de los aprendices, se complementan entre sí, estén escritos con claridad y se fusionen en un programa de capacitación unificando que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.

Por último, el proceso generalmente da como resultado un manual de capacitación el cual suele contener la descripción del puesto de trabajo del aprendiz, un programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera que los colaboradores aprendan.

Validación.

En este paso consiste en presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa, las revisiones finales se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa.

Implementación.

En este paso, cuando sea factible se entrena al capacitador para poder presentar el conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación y luego se implementa el programa de capacitación.

Evaluación.

Por último paso, se estudia la reacción de los estudiantes, el aprendizaje, el comportamiento y los resultados de los aprendices.

Estos cinco pasos son básicamente lo necesario para un diagnóstico de necesidades el cual ayuda a encontrar las necesidades de la organización o una área en específico y asegurar que el programa que se va a implementar y posterior aplicar sea el correcto.

Sin embargo, para los colaboradores que son más nuevos implica un análisis de tareas y desglose del puesto para hacer sus funciones de una mejor manera mientras que para aquellos trabajadores que tienen más tiempo en la compañía es un poco complejo ya que se analiza si la capacitación es la solución o el desempeño es insuficiente.

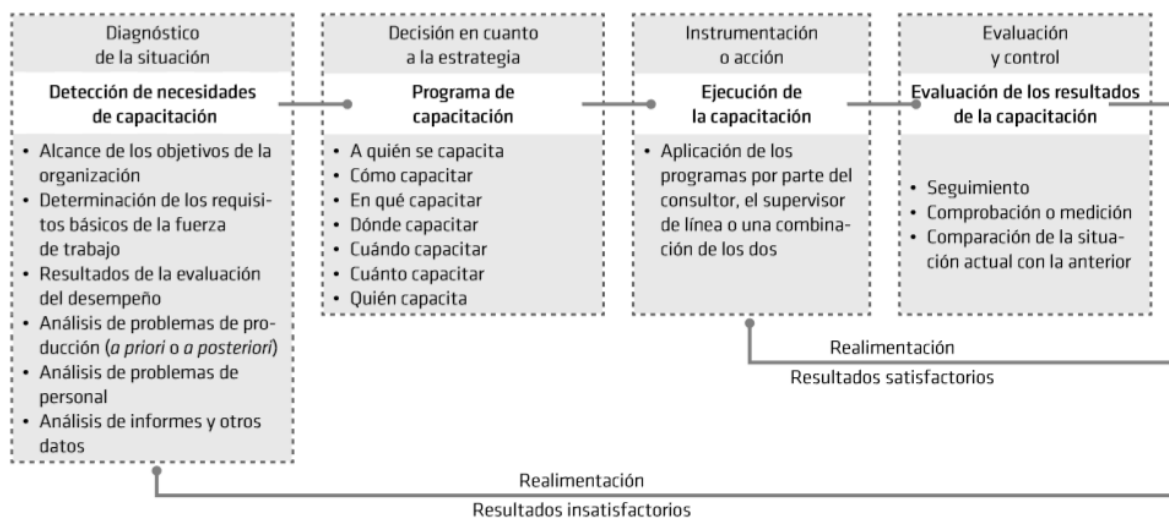
Proceso de la capacitación

Un proceso de capacitación debe ser planteado con base en las necesidades reales de cada organización o departamento, y orientarse al desarrollo de habilidades y conocimientos que ayuden al trabajador en su cotidianidad laboral, ayudando a mejorar su desempeño y ofreciéndole la posibilidad de carrera dentro de la empresa.

Por lo tanto, cuando se va crear un plan de capacitación, los responsables de recursos humanos no solo deben tener en cuenta el costo económico que esto implica para la empresa y el área, si no cuál es el retorno o beneficio que le traerá a la organización y a cada individuo.

Según Chiavenato (2011) el proceso de capacitar incluye una serie de variables que se deben tener en cuenta a continuación:

Figura 17. Cinco pasos el proceso de capacitación y desarrollo



Fuente: Chiavenato (2011, p.325).

Siguiendo la figura anterior, el proceso de capacitaciones tiene cuatro variables y aplicando cada una de ellas, se obtiene un resultado satisfactorio para la organización. La detección de las necesidades de capacitación según Chiavenato (2011): “Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar necesario” (p.325).

Por último, de acuerdo con las necesidades de los colaboradores o área a trabajar se realiza un programa con su debido presupuesto donde se debe definir quien, como y donde se estará realizando y aplicando. Para terminar, se debe evaluar los resultados de la capacitación y comprobar que efectivamente funcionó.

Otro autor, Dessler (2011) se refiere a que el proceso de la capacitación hace unos años era diferente a la actualidad y se expresa de esta forma:

La capacitación solía enfocarse en habilidades técnicas, como enseñar a los ensambladores a soldar alambres o capacitar a los profesores para desarrollar sus planes de clase. Actualmente, también puede significar capacitación remedial (de recuperación) en educación, ya que los programas de mejoramiento de la calidad requieren que los empleados elaboren diagramas y gráficas, y analicen datos (p.185).

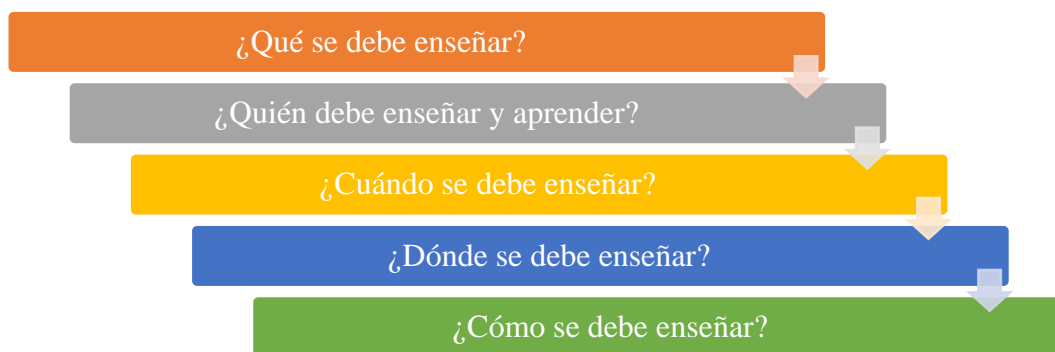
En referencia a lo dicho por el autor, en la actualidad los colaboradores no solo necesitan capacitación para realizar sus funciones referentes al puesto sino además de actualización de información de los negocios, tecnologías para desempeñar su labor de la mejor forma.

Además, para aumentar la eficacia de la organización la capacitación brinda un aporte importante como en la toma de decisiones y en el clima organizacional, por otro lado, gracias a una capacitación constante los esfuerzos de los colaboradores tendrán más sentido de acuerdo a sus funciones y cumplimiento de objetivos de la compañía.

Planeación de la capacitación

En la organización aplicada ya sea a toda la empresa o a solo un área en específico, las necesidades de capacitación deben proporcionar la siguiente información para desarrollar el programa de capacitación

Figura 18. Preguntas para desarrollar un programa de capacitación



Fuente: Perdomo (2020).

Después de contestar los puntos principales antes mencionados se procede a desarrollar el programa atendiendo la necesidad específica para cada ocasión, se define un objetivo para dicha capacitación y se divide en trabajo ya sea en módulos, impartir cursos o programas.

Por otro lado, se selecciona los métodos de capacitación o las tecnologías que se van a tomar en cuenta para los procesos como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, equipos, herramientas, materiales o manuales.

Establecimiento de objetivos de la capacitación

Posterior a diagnosticar las necesidades de capacitación se establecen los objetivos de capacitación para que el programa que se vaya a realizar este dirigido de manera correcta, según Dessler (2011) “los objetivos de capacitación, desarrollo o didácticos son una descripción de un desempeño que usted espera que muestren los trabajadores de ingreso reciente, antes de considerarlos competentes” (p.190).

Los objetivos se elaboran con el fin de especificar qué debería lograr el colaborador al finalizar el programa de capacitación, por lo tanto, proporciona una guía tanto para la persona que la realiza la capacitación como para el que la recibe y es un punto de referencia para evaluar el éxito del programa.

Chiavenato (2011) también analiza los principales objetivos de la capacitación como:

- 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 (p.324).

Desde el punto de vista de la administración según Chiavenato (2011) “La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, la capacitación es una responsabilidad administrativa” (p.324).

Además, el aprendizaje individual, en equipo o de aprendizaje organizacional es fundamental, ya que como dice el significado de aprendizaje en el libro de Chiavenato (2011) “es un cambio de conducta cotidiano en todos los individuos” (p.324); hay que tener en cuenta que cómo aprenden las personas y las organizaciones mejora el comportamiento y lo torna más eficaz y eficiente.

Algunos cambios de conducta se pueden observar en las personas a medida que crecen, de la infancia a la madurez, según Chiavenato (2011): “(...) las personas a medida que crecen, de la infancia a la madurez. El aprendizaje afecta en gran medida la forma de pensar, sentir y actuar, así como las creencias, valores y objetivos personales” (p.317).

Otro autor como Mondy (2010) en referencia al concepto de capacitación indica que: “el mundo se está volviendo sencillamente más complejo, y esto sin duda repercute sobre la manera en la que opera una organización. Las organizaciones tienen que pensar en la totalidad de la fuerza de trabajo y en cómo integrarla y capacitarla en este ambiente global” (p.200).

En referencia a lo anterior, las organizaciones deben tener en cuenta los cambios que se van presentando en la sociedad y preparar a los colaboradores para enfrentarlo.

Además, se basa en algunos estilos de aprendizaje provenientes de las ciencias del comportamiento que han influido en la manera en la que las empresas realizan la capacitación. Por ejemplo, los aprendices progresan en cierta área de aprendizaje sólo si ésta es necesaria para lograr sus propósitos.

La investigación de Mondy (2010) indica que

Un sujeto aprenderá sólo si hay relevancia, significado y emoción asociados con el material que se enseña y que el mejor momento para aprender es justamente cuando el aprendizaje resulta útil y la capacitación y el desarrollo no son la excepción, ya que deben impartirse en el momento oportuno (p.200).

Según lo indicado por el autor, las compañías deben motivar a los colaboradores para aprender nuevos conocimientos asociados a su puesto de trabajo para realizar sus labores de una

manera más eficiente y eficaz, esto ayudará a la compañía a tener colaboradores comprometidos con el negocio.

También, se puede encontrar que la tecnología de las computadoras, Internet y las Intranets han hecho a estos enfoques económicamente factibles en un grado que nunca había sido posible, en cualquier parte del mundo y a un ritmo acorde con sus estilos de aprendizaje, mejora notablemente el valor de la capacitación y el desarrollo.

Siguiendo la concepción anterior, la empresa PWC Asesores Empresariales (2013) hace referencia como en nuestro mundo moderno “día a día van surgiendo nuevas tecnologías que nos llevan de la mano hacia un futuro más enfocado en hacer más en menos tiempo, permitiéndonos ser más rápidos, eficientes, aportando al desarrollo exitoso de las organizaciones” (p.22).

Entonces, estas tecnologías ayudarán a los colaboradores a ser más eficientes, pero por esta razón el uso de estas exigirá una capacitación y entrenamiento para usarlas de la mejor forma y solventar cualquier situación que se presente en el proceso de uso.

Además, esto ha conllevado a que en los departamentos que tienen la misión de velar por todos los asuntos relacionados con los colaboradores, como el departamento de Recursos Humanos se vean inmersos en situaciones que exigen prontas respuestas para satisfacer estas necesidades.

Ante este hecho, la empresa PWC Asesores Empresariales indica que: “es importante para una organización con visión futurista estar convencida y enfocada en atraer y retener al mejor talento (colaboradores) con el fin de apoyarse en él para lograr sus objetivos; esto conlleva invertir recursos en capacitaciones y herramientas adecuadas” (p.22).

Contenido de la capacitación

Transmisión de la información.

En la transmisión de la información Chiavenato (2011) menciona que:

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. 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 (p.323).

La transmisión de la información, es uno de los factores importantes para el desarrollo del programa de capacitación, cuyo desafío principal es transmitir el conocimiento adecuado a los colaboradores ya que si se transmite la información incorrecta la capacitación puede estar dirigida a otro objetivo y actitudes incorrectas. Además, este proceso se aprovecha para obtener información general de la organización, donde usualmente se ven en los temas la misión, visión, objetivos, políticas y reglas a seguir, también por medio de un programa de capacitación se adquieren nuevos conocimientos que aportan al desarrollo organizacional.

Desarrollo de habilidades.

Acerca del desarrollo de habilidades Chiavenato (2011) menciona que:

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.323).

El desarrollo de habilidades es importante para poder realizar las funciones actuales de cada uno de los colaboradores y para entrenar y capacitar a la persona para futuros puestos, por otro lado, esta capacitación ayuda a mejorar el desempeño y obtener excelentes resultados en su área de trabajo.

Desarrollo o modificación de actitudes.

En el desarrollo de actitudes Chiavenato (2011) menciona que

La modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los 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 (p.323).

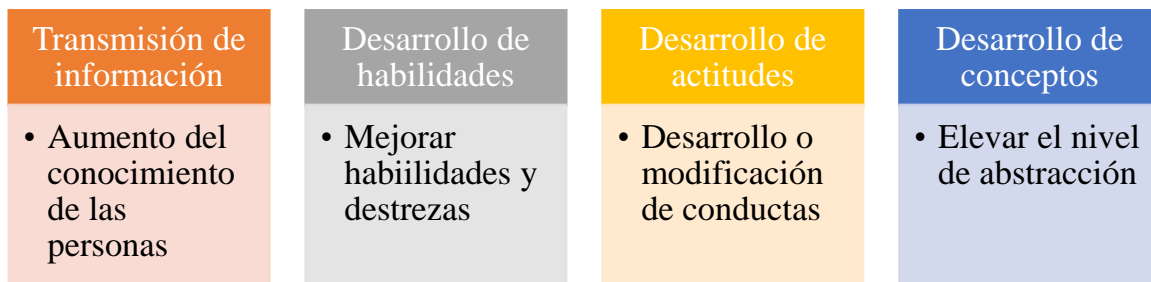
Es importante modificar la actitud de un colaborador para crear un ambiente organizacional adecuado y positivo para recibir cualquier retroalimentación para crecimiento y comunicación entre todo el equipo de trabajo. De este modo, el desarrollo organizacional se vería beneficiado al igual que la motivación por parte del colaborador.

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 (p.323).

Actualmente, los mercados y la sociedad van cambiando debido a nuevas tecnologías que se van desarrollando, siendo así el consumidor un poco más exigente que antes por lo que las empresas deben procurar capacitar al personal para dar frente y elevar los niveles de todos los colaboradores, principalmente los altos rangos para pensar en términos globales y dar ejemplo y guiar a los demás.

Figura 19. Contenido de la capacitación



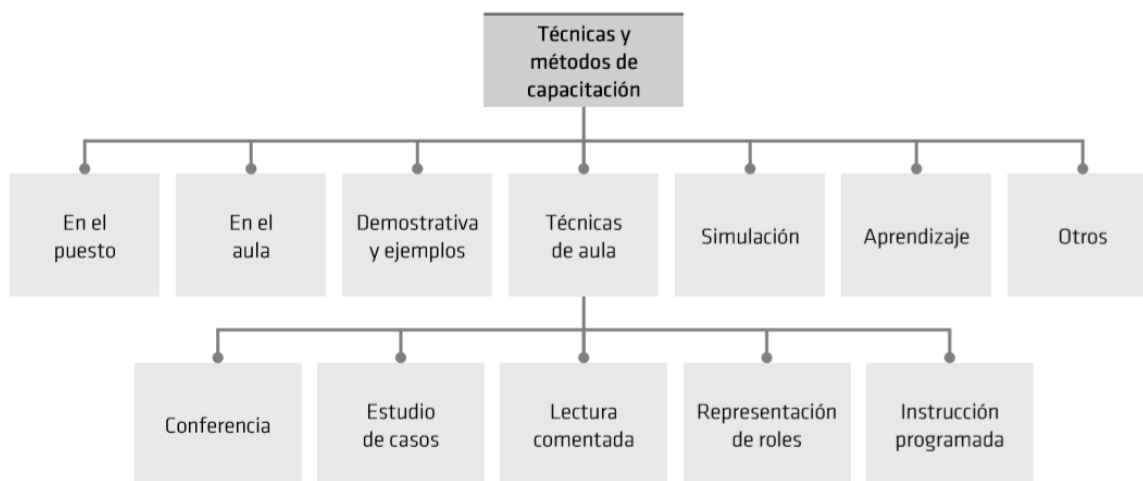
Fuente: Perdomo (2020).

Cada desarrollo aumenta ya sea el conocimiento como el interés en la elaboración de las funciones que llevará a cada uno de los colaboradores al cumplimiento de los objetivos.

Técnicas de capacitación

Algunas técnicas y métodos de capacitación que Chiavenato (2011) expone se detallan a continuación en la siguiente figura:

Figura 20. Técnicas y métodos de capacitación



Fuente: Chiavenato (2011, p.332).

Según la figura anterior, se exponen diferentes técnicas y métodos, lo importante es comprender que cada grupo de trabajo es diferente y los objetivos de cada organización también lo son, por lo cual se debe escoger el medio que más se adapte a la compañía. Mediante una o varias de estas técnicas y métodos lo que se busca es transmitir la información, desarrollar habilidades y adquirir nuevos conocimientos que aportarán a la compañía un impacto positivo.

Cuando se determinan las necesidades de capacitación de los colaboradores, se obtiene la necesidad que hay que trabajar en el programa y se establecen los objetivos, posterior se continúa diseñando la capacitación para luego ser implementada.

Actualmente hay muchas empresas que brindan este tipo de servicio como paquetes, de acuerdo con los temas a trabajar con los colaboradores, además, pueden elegir si lo desean presencial o en línea.

Dessler (2011) detalla en su libro las siguientes técnicas de capacitación que son utilizadas con frecuencia:

Capacitación en el trabajo.

Este tipo de capacitación es aquella que una persona más experimentada o incluso un maestro enseña a un colaborador para aplicar en el puesto de trabajo. Dessler (2011) indica “En niveles inferiores, los aprendices pueden adquirir habilidades para, digamos, operar una máquina al observar al supervisor. No obstante, esta técnica también se usa ampliamente en niveles gerenciales superiores” (p.191).

También, otro método de esta capacitación que se puede utilizar es la de los puestos llamados “asistente” para capacitar y apoyar en otras posiciones como la de los altos ejecutivos. Dessler (2011) expresa que “las asignaciones especiales dan a los ejecutivos de nivel inferior experiencia de primera mano para trabajar en problemas reales” (p.191).

Aprendizaje informal.

Este tipo de capacitación es aquella que entre los mismos colaboradores se entrenan y se capacitan y no es menos importante ni de menor valor.

Dessler (2011) hace referencia a esta técnica en su libro lo siguiente:

Las encuestas de la Asociación Estadounidense para la Capacitación y el Desarrollo estiman que hasta 80% de lo que aprenden los individuos en el puesto de trabajo no lo consiguen mediante programas formales de capacitación, sino a través de medios informales como realizar sus labores junto con sus colegas (p.191).

Es importante lo citado por el autor, ya que un porcentaje muy alto en las compañías usan esta técnica en sus compañías y siendo así una de las más económicas para la misma organización, además, el trabajo en equipo se puede desarrollar considerablemente en contribución a la organización.

Capacitación del tipo aprendices- maestro.

La capacitación del tipo aprendiz-maestro iniciado en la edad media es más estructura que el anterior en el cual las personas cuentan con más habilidades por medio de cursos y capacitación.

Dessler (2011) explica sobre esta técnica lo siguiente: “(...) los individuos se convierten en trabajadores habilidosos usando una combinación de instrucción tipo académica y capacitación en el trabajo, por lo general bajo la tutela de un maestro artesano” (p.191).

Entre los ejemplos se pueden encontrar los casos de electricistas y plomeros.

Capacitación con simuladores.

La capacitación con simuladores es una técnica donde se entiende que los colaboradores aprender e interactúan con equipos reales, pero no necesariamente en su puesto de trabajo real; es decir, se simula y así se evita algún impacto negativo o peligroso para el puesto de trabajo y compañía.

Dessler (2011) detalla lo siguiente sobre esta técnica “(...) colocar a nuevos trabajadores de línea de ensamble para trabajar podría hacer más lenta la producción, por ejemplo, y cuando la seguridad es de interés primordial, como en el caso de los pilotos, la capacitación simulada sería la única alternativa práctica” (p.192).

Una vez que se concluye la capacitación con simuladores suele volverse más sencillo para la persona el uso de los equipos ya que es una gran ayuda en la toma de decisiones y en la simulación de resolución de problemas de manera semejante a la realidad donde requiere una solución inmediata y elegante.

Técnicas de aprendizaje a distancia audiovisual y tradicional.

Según Dessler (2011) lo siguiente sobre esta técnica “Las técnicas audiovisuales como películas, televisión de circuito cerrado, audiocintas y videocintas, o discos suelen ser muy eficaces y se usan con mucha frecuencia” (p.193).

En base a lo anterior, muchas compañías usan esta técnica por la facilidad que se da para impartir cursos, compartir videos o discos con los colaboradores, incluso simulaciones de quejas de clientes y como resolverlo especialmente si es a distancia esta sería la mejor forma para las personas que lo dan y que reciben la capacitación.

Aprendizaje a distancia mediante conferencias en video.

Sobre esta técnica, Dessler (2011) indica:

La conferencia en video es una forma popular de capacitar a trabajadores que están geográficamente separados entre sí, o respecto del instructor. Es un medio de unir a dos o más grupos distantes, usando una combinación de equipo de audio y video. Las conferencias en video permiten a los individuos que están en una instalación comunicarse en vivo con personas de otra ciudad u otro país, o con varios grupos en muchas otras ciudades (p.193).

Actualmente las compañías utiliza mucho la tecnología y nuevas aplicaciones para llevar cabo reuniones y también capacitaciones por parte de la compañía. Esta técnica es una buena idea para los colaboradores que estén en sucursales más largo o teletrabajo.

Ciclos de la capacitación

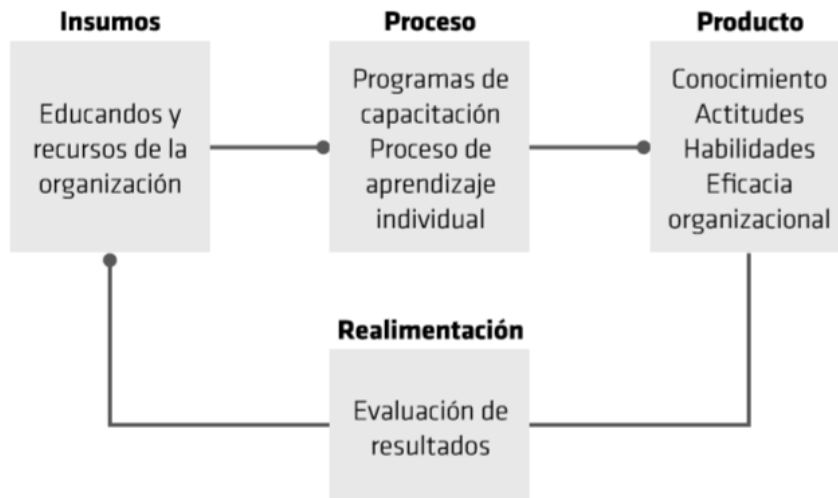
La capacitación trata de orientar las experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos

de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa.

Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

Chiavenato (2011) compara el proceso de capacitación con un modelo de sistema abierto, cuyos componentes se ven en la siguiente figura:

Figura 21. La capacitación como sistema



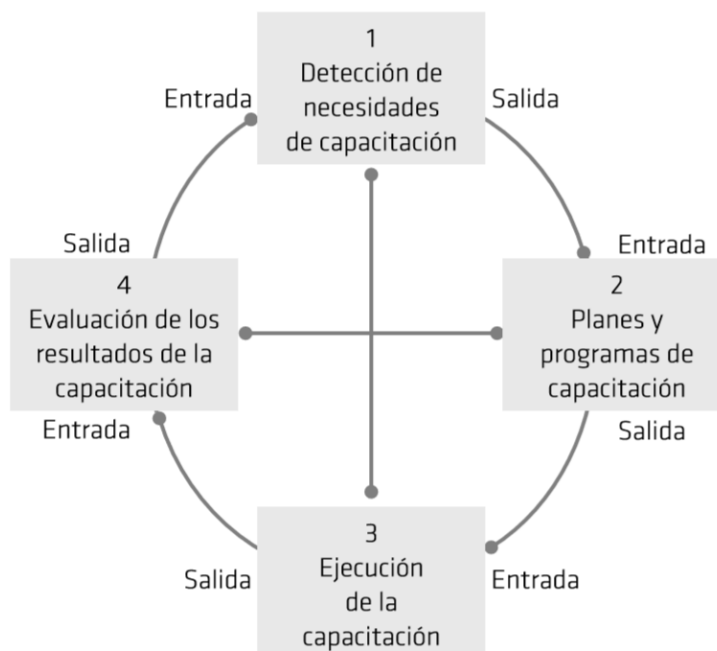
Fuente: Chiavenato 2011, (p.324)

En el modelo se puede ver la parte de insumo donde se encuentran recursos de la organización, información y conocimientos, posterior en el proceso se encuentra la enseñanza, aprendizaje individual y programa de capacitación.

Por último, en productos se puede encontrar al personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organización y en la retroalimentación, donde se toma en cuenta la evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos, en este último caso de evalúa cual es el más conveniente para la compañía.

Por otro lado, se destaca el ciclo del proceso de capacitación que se presentan a continuación en la siguiente figura:

Figura 22. La capacitación como sistema



Fuente: Chiavenato (2011, p.325).

Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación

Aguilar y Everardo (2010) menciona: “(...) el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación. El objetivo del DNC es identificar las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser” (p.3).

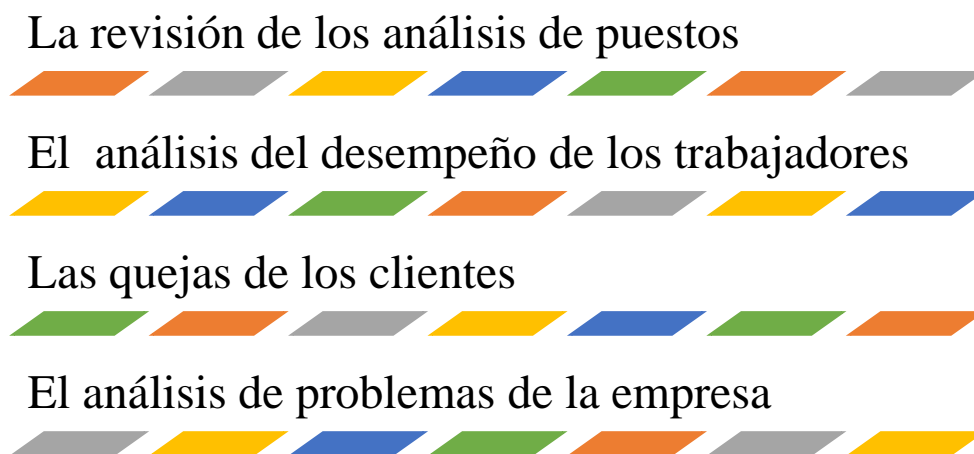
Figura 23. Preguntas para detección de necesidades



Fuente: Perdomo (2020).

Existen muchas técnicas que se pueden aplicar para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, pero en todas ellas se compara lo que es contra lo que debería de ser, algunos escenarios donde se puede realizar son los siguientes:

Figura 24. Escenarios que detectar para realizar un diagnóstico de necesidades



Fuente: Perdomo (2020).

Por otro lado, Amador (2016) menciona:

En este proceso metodológico es de vital importancia el efectuar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, mismo que detecte la situación actual que prevalece y la orientación subsecuente a responder a los requerimientos de la organización y de las mismas personas, además se identifica el objetivo perseguido, problemas potenciales, soluciones, recomendaciones y propuestas (p.183).

Dicho objetivo perseguido debe estar bien definido y enfocado a la determinación precisa de las necesidades específicas de capacitación para el personal a corto, mediano y largo plazo que vayan de acuerdo con los intereses de la empresa y desarrollo organizacional; por otro lado, la consistencia y seguimiento de esta función es vital para que logre sus resultados de preparar integralmente a las personas que se desenvuelven en la organización.

Según Guízar (2013): “(...) para realizar un diagnóstico correcto sobre una organización, el consultor en desarrollo organizacional debe apoyarse en la información reunida mediante diversas herramientas” (p.70).

En referencia a lo anterior, es muy importante que dicha información reunida vaya de acuerdo a los objetivos que se quieren lograr y que los métodos para obtenerla sean los adecuados, si estos son mal aplicados la información puede llevar la investigación a otro rumbo.

Por otro lado, Guízar (2013) define de la siguiente manera la recolección de datos:

La recolección de datos consiste en obtener información de diferentes áreas de la organización. El análisis posterior de los datos se realiza para organizar y examinar la información recopilada y contestar a las interrogantes que surgen respecto a los diversos procesos de la organización (comunicación, actividades, funciones de los miembros del grupo, liderazgo, autoridad, etc.). Esta información permite descubrir las causas de los problemas organizacionales, así como identificar pautas para el desarrollo futuro de la empresa (p.70).

Dicho lo anterior, se resume la importancia que en la actualidad tienen las empresas de aplicar correctamente mediante un diagnóstico de necesidades los métodos para la recolección de datos y revisar las necesidades en las áreas de trabajo para implementar programas que contribuyan a los objetivos de la compañía por medio de formación y educación continúa.

Niveles para diagnosticar el sistema de la organización

En este sentido, Guízar (2013) indica que hay tres niveles para diagnosticar el sistema de la organización:

- El nivel más alto abarca la organización como un todo e incluye el diseño de la compañía y los diversos mecanismos para reestructurar recursos tales como los sistemas de recompensas y medición, y la cultura organizacional.
- El nivel siguiente, que involucra al grupo o departamento, incluye el diseño del grupo y los diversos mecanismos para reestructurar las interacciones entre los miembros, tales como normas y estrategias de trabajo.
- El nivel base considera el trabajo individual o el puesto. Esto incluye las maneras mediante las cuales se diseñan las tareas de acuerdo con los requerimientos del trabajo. Realmente se considera que la clave para realizar un buen diagnóstico implica conocer cada nivel, y de qué manera cada uno de éstos afecta al otro. Por ejemplo, si se pretende diagnosticar el trabajo de grupo, es necesario conocer qué características de los mismos son importantes para su funcionamiento, y la forma en que la organización, como un todo, afecta al grupo. (p.56)

Figura 25. Niveles para diagnosticar el sistema de la organización

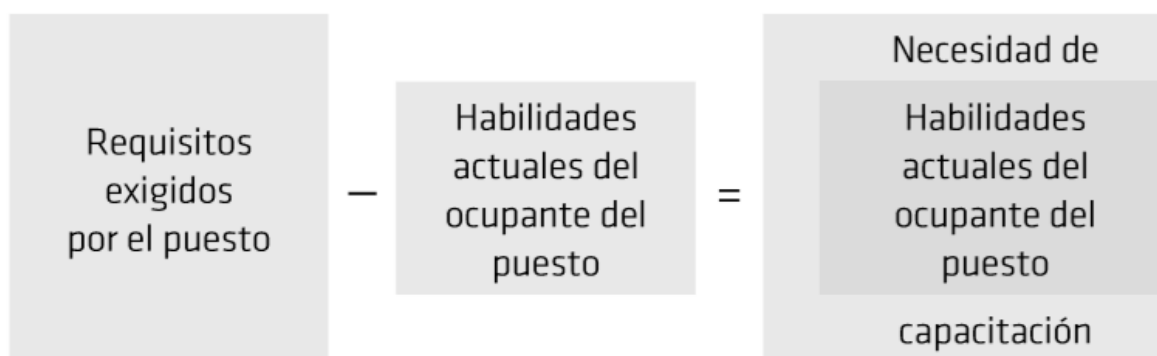


Fuente: Perdomo (2020).

En conclusión, todos los niveles están estrechamente relacionados y todos deben perseguir un objetivo común. Además, contar con colaboradores competentes y por medio de la construcción de aprendizaje se puede lograr una mayor eficiencia en el capital humano.

Otro autor Chiavenato (2011) define en tres niveles de análisis para la detección de las necesidades de capacitación los cuales son organizacional, el de capacitación y por último el de adquisición de habilidades (p.326).

Figura 26. Concepto de necesidad de capacitación



Fuente: Chiavenato (2011, p.329).

El nivel organizacional se refiere al estudio de la empresa y al ambiente socioeconómico que la rodea, este análisis ayuda a responder a la pregunta de que se debe enseñar y aprender para guiar a los colaboradores a los objetivos que quieren obtener la organización.

El nivel de análisis de recursos humanos es cuya información es únicamente basándose en las personas para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización, así como los números de empleados necesarios para cumplir con los deberes, las edades y el nivel de preparación.

Por último, el análisis de operaciones son aquellas habilidades y características que el individuo debe tener para poder desarrollar sus funciones; es decir, requisitos que se exigen en la organización para cada puesto de trabajo, es una combinación entre las habilidades que se necesitan y las tareas del puesto.

Se detalla a continuación la siguiente figura con sus respectivas informaciones básicas para cada análisis.

Tabla 2. Los tres niveles de análisis para la detección de las necesidades de capacitación.

Nivel de análisis	Sistema implicado	Información básica
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivos de la organización y filosofía de la capacitación
Análisis de los recursos humanos	Sistema de capacitación	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos (análisis de puestos)

Fuente: Chiavenato (2011, p.326).

El Diagnóstico de necesidades de capacitación a través del análisis de puestos

A través de la revisión del análisis de puesto se puede realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, a continuación en el siguiente cuadro que Aguilar y Everardo (2010) menciona la inclusión de varios apartados en un análisis de puestos de los que se puede desglosar los requerimientos de capacitación que puede tener un trabajador.

Tabla 3. Los tres niveles de análisis para la detección de las necesidades de capacitación.

Análisis del puesto		Requiere capacitación en:
Descripción genérica	Planear, organizar, ejecutar y evaluar el desarrollo de acciones de capacitación	Administración de la capacitación
Descripción específica	Planear las actividades de capacitación elaborando: exámenes o evaluaciones	Elaboración de instrumentos de evaluación y elaboración de recursos didácticos
Conocimientos requeridos	Explicar el modelo de sistematización de la enseñanza en que sustentan las acciones que realiza en su práctica	Modelos de sistematización de la enseñanza
Habilidades requeridas	Elaboración de objetivos de aprendizaje, habilidades de exposición y de comunicación	Redacción de objetivos, habilidades de exposición y comunicación
Escolaridad	Licenciatura o comprobar experiencia	Estudios

Fuente: Perdomo (2020).

Como se puede observar en la figura entre más elaborado y detallado este el análisis de puesto más fácilmente se podrán determinar las necesidades de capacitación para cada uno de los escenarios que se presentan.

Este procedimiento que se visualiza en la figura resulta relativamente fácil, aunque tiene la desventaja de que las necesidades identificadas aun resultan muy complejas y el poder especificar con claridad las necesidades de capacitación, requerirá de un trabajo posterior.

El diagnóstico de necesidades de capacitación a través del análisis del desempeño de los trabajadores

A través del análisis de desempeño, se puede determinar las necesidades de capacitación, el cual se revisa el desempeño de los trabajadores y se ubican las necesidades de capacitación en los aspectos que tenga una menor evaluación. A continuación, en la figura Aguilar y Everardo (2010) menciona un ejemplo de los resultados en ciertos aspectos

Tabla 4. Capacitación mediante el análisis de desempeño

ASPECTO	INTERNO	EXTERNO
Cumplimiento de intereses y expectativas	91	88
Desarrollo de los temas	87	88
Actividades acordes al objetivo	87	85
Actividades que permitieron la socialización	87	82
Ajustes después de cada evaluación	87	78
Dinámicas de trabajo	86	85
Planeación y distribución del tiempo	79	82
Aplicables a su actividad	77	87
Material didáctico	75	80
Evaluaciones constantes	74	74
Promedio	83	82

Fuente: Aguilar y Everardo (2010, p.8).

Por medio del análisis de desempeño se puede realizar una comparación de un antes y un después, el cual es una ventaja ya que se nota la diferencia más puntualmente.

El diagnóstico de necesidades de capacitación a través del análisis de problemas de la empresa

Uno de los ejemplos más comunes y claros de detectar en el análisis de problemas de la empresa es el servicio al cliente, ya que se ve reflejado en la insatisfacción del cliente o en las quejas que en consecuencia se generan. Sin embargo, es importante recordar que los problemas de actitudes se resuelven en segunda instancia a través de la capacitación, primero se tendrá que tomar una medida administrativa y luego desarrollar las actividades de capacitación.

A continuación, Aguilar y Everardo (2010) hacen referencia de algunos factores determinantes en un problema de la empresa que se debe tratar.

Tabla 5. Capacitación mediante los problemas de la empresa

Tipo de Reporte	%
Material enviado incorrecto	51
Factura equivocada	15
Daño de material	10
Los clientes se quejaron por el servicio	10
Cliente no encontrado	9
Tardaron el pedido	4
Envío a cliente incorrecto	2
No se envió ayudante	2
Charlas en el trabajo	2
Asistencia Alcohólico	2
Otros	3

Fuente: Aguilar y Everardo (2010, p.13).

Necesidades del personal y de la organización

Conforme pasan los años, la forma de contratar y capacitar va cambiando para las personas por una serie de factores económicos que conllevan a las empresas a cambiar con frecuencia sus estrategias y políticas de empleo, lo cual provoca sustituciones más recurrentes.

Antes el empleo era vitalicio; es decir, este dura prácticamente toda la vida laboral de una persona o al menos un lapso de 20 años, pero ahora es un cambio permanente y con mucha competencia.

William y Keith (2014) indica: “(...) en gran parte debido a la modificación radical de las condiciones del mercado de trabajo, las necesidades de conocimientos que tiene el personal no coinciden en todos los casos con las de la empresa” (p.185).

Evaluación de las necesidades

La evaluación de las necesidades de capacitación ayuda a detectar los problemas actuales de la organización y también los desafíos a futuro que deberá enfrentar por esta razón los colaboradores de la organización experimentan renovadas necesidades de capacitarse.

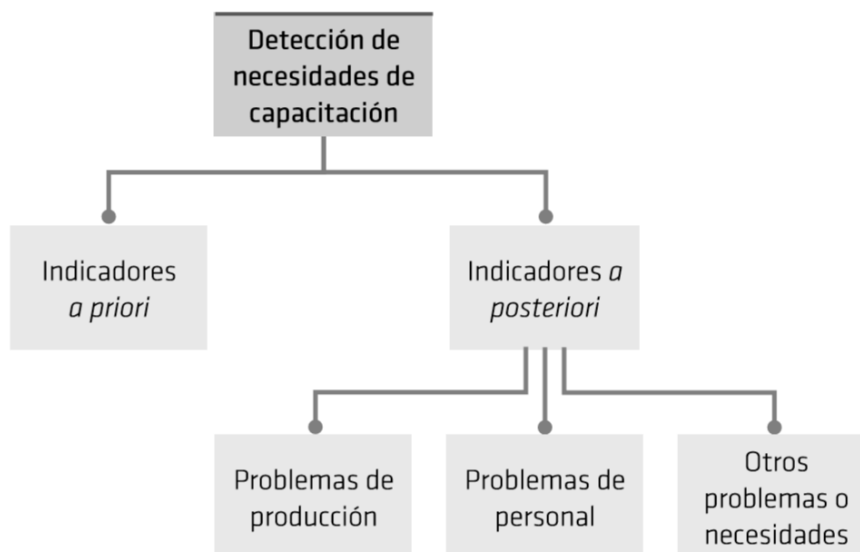
Werther y Davis (2014) define: “(...) la evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo” (p.185).

Por otro lado, cuando las compañías realizan un cambio en la estrategia de la puede crear una necesidad de capacitación como lo sería en la implementación de nuevos sistemas para el funcionamiento de la operación más eficientemente. También, la capacitación puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, como por ejemplo tasas inaceptables de accidentes laborales o niveles bajos de motivación.

Por último, no se recomienda que la capacitación se utilice como respuesta automática a los problemas presentados, pues se puede presentar que sea un indicio de una fuerza de trabajo con preparación pobre o insuficiente en su área de trabajo.

Indicadores de las necesidades de capacitación

Figura 27. Indicadores de las necesidades de capacitación



Fuente: Chiavenato (2011, p.331).

Según la figura anterior, se puede ver cuáles son los indicadores principales para la detección de las necesidades: Priori y Posteriori, como señala Chiavenato (2011) los indicadores a priori son hechos que si acontecieran crearían necesidades futuras de capacitación que se puede detectar fácilmente, por ejemplo:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Sustituciones o movimientos de personal
- Modernización de la maquinaria o el equipo.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Por otro lado, los indicadores a posteriori son aquellos problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido y que se relacionan directamente con la producción o con el personal, y que además sirven como diagnóstico para la capacitación.

En la producción se pueden encontrar ejemplos tales como calidad inadecuada o averías frecuentes en los equipos, mientras que en el personal se pueden encontrar casos como número excesivo de quejas o dificultad para obtener buenos resultados en el área laboral.

Es importante que cada organización tome decisiones a efecto de mejorar el desempeño, la mejor forma de medir el éxito de la capacitación no es porque las personas mejoran sus competencias individuales sino porque estas empiezan a contribuir al desempeño de la organización y al cumplimiento de los objetivos a los que se están guiando.

Por otro lado, según en el libro de Dessler (2011) las empresas identifican las deficiencias en el desempeño de los trabajadores y las necesidades de capacitación de diversas formas que se pueden detallar a continuación:

- Revisiones del desempeño por parte del supervisor, los colegas o 360 grados.
- Datos de desempeño relacionados con el puesto de trabajo.
- Observación por parte de supervisores u otros especialistas.
- Entrevistas con el trabajador o su supervisor.
- Bitácoras diarias del empleado individual.

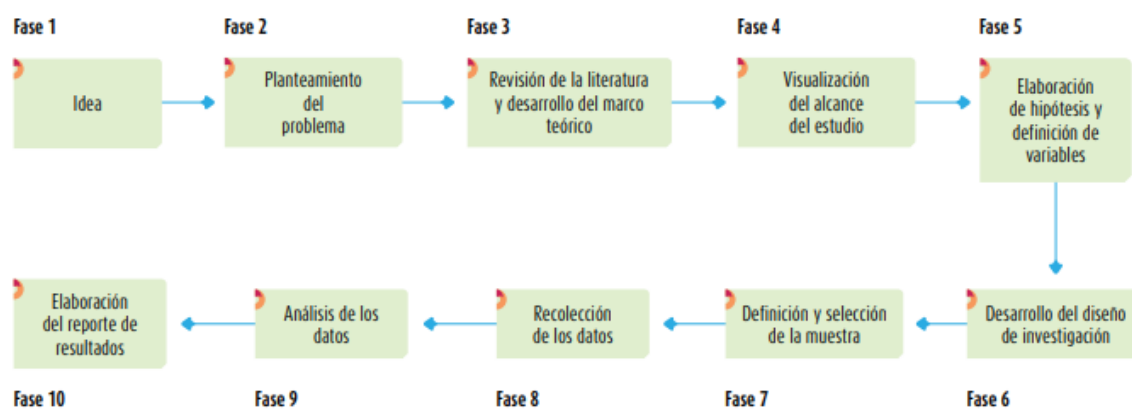
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) hay dos clasificaciones: cuantitativas y cualitativas que se menciona a continuación:

El enfoque cuantitativo: representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se puede eludir pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. También, se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (p.04).

Figura 28. Proceso cuantitativo



Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.5).

En el caso de esta investigación se determina un enfoque de tipo cuantitativo, ya que se busca medir las necesidades en los colaboradores del departamento de recepción en Drs.Dent.

Mediante un diagnóstico de necesidades de capacitación se espera reunir la suficiente información sobre los conocimientos, destrezas y necesidades administrativas para brindar un servicio al cliente en todas las sedes de la compañía.

Diseño de la investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2014) lo definen así: “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (p.128).

Es decir, se debe visualizar cuál es la mejor forma de obtener la información más real posible para detectar las necesidades del departamento.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Implica la total colaboración de los participantes en: la detección de necesidades (ya que ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver), el involucramiento con la estructura a modificar, el proceso a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio. (p.496)

Es muy importante el diseño de investigación ya que ayuda a contestar el interrogante que se ha planteado, además; el diseño de campo el cual se va a implementar en el proyecto, aportará datos que recogen directamente de la realidad, por lo cual su valor radica en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones donde se han obtenido los datos.

Fuentes de información

Maranto (2015) las define así:

(...) una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de la información. Encontraremos diferentes fuentes de información, dependiendo del nivel de búsqueda que hagamos (p.2).

Además, incluye como parte de su libro el siguiente esquema que muestra los diversos tipos de fuentes de información, los cuales se detallan a continuación:

Fuentes de información primarias

Este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona (p.3).

Es importante tener en cuenta que las principales fuentes de información primaria se pueden encontrar en libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales y foros.

Fuentes de información secundarias

Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. (p.3)

Fuentes de información terciarias

Este tipo de fuentes son las que recopilan fuentes de información primaria o secundaria. Estas son utilizadas para buscar datos o para obtener una idea general sobre algún tema, algunas son; bibliografías, almacenes, directorios, donde se encuentran la referencia de otros documentos, que contienen nombres, títulos de revistas y otras publicaciones (p.3).

El procedimiento para elegir fuentes de información adecuadas para poder llevar a cabo una investigación requiere de una apertura, observación, y análisis con interpretación para recopilar obtener el resultado esperado.

En cierta forma una fuente de información se supone que es confiable, en la medida en que se logre relacionar su utilidad con la meta u objetivos planteados en el estudio, por ende, diseñar una metodología pertinente puede ser:

- Leer, entender, comparar y evaluar la información seleccionada para verificar si es coherente, pertinente y suficiente

- Expresar conclusiones o respuestas a la necesidad de información que se pretendía resolver.

Para este trabajo investigativo se tomarán en cuenta fuentes de investigación primarias como libros y tesis relacionados con el tema y como fuente secundaria el internet y sitios web con recomendaciones sobre el tema. Es importante recordar que quienes elaboran fuentes secundarias o terciarias son especialistas en las áreas o que estas corresponden, por ende, se debe aprovechar al máximo el esfuerzo.

Población

Hernández, Fernández y Baptista (2014) la definen: “(...) población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174).

Para la presente investigación se trabaja con la siguiente población

1. Mujeres cuyas edades son entre 21 y 35 años.
2. El nivel de grado estudiantil es con bachillerato finalizado, Técnico Medio en Secretariado o Ejecutivo y Bachillerato en Administración de Empresas o carrera afín.
3. La población vive en los alrededores de las sedes ubicadas en Sabana Norte, San José, Avenida Segunda, Heredia, San Pedro, Escazú, Tibás, Desamparados, Lincoln, Lindora, Huacas, Liberia y Quepos.
4. Gerentes, supervisores y jefes inmediatos (llamados regentes de la sede) de las secretarías, cuyos puestos tienen interacción con las colaboradoras.
5. Especialistas de Endodoncia, Periodoncia, Ortodoncia e Implantología que trabajen en conjunto con las secretarías.

Muestra

En la presente investigación se estableció que la muestra debe ser no probabilística. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que: “(...) la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (p.176).

Para este caso de investigación se va a realizar una entrevista por medio del cuestionario a los siguientes colaboradores.

Tabla 6. Elementos seleccionados como muestra para la investigación

Entrevista	Donde?	Porque?	Cantidad
Entrevista #1	Drs.Dent	Regentes de sucursales	14
Entrevista #2	Drs.Dent	Secretarias	14
Entrevista #3	Drs.Dent	Doctores especialistas	4
Entrevista #4	Drs.Dent	Pacientes	3
			35

Fuente: Perdomo (2020)

Hernández, Fernández y Baptista (2014) expresan sobre la muestra no probabilista que:

Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende del planteamiento del estudio, del diseño de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella (p.176).

Las muestras no probabilistas aportan un gran valor ya que no generaliza los resultados y se obtienen de los grupos que el investigador desea obtener la recolección de datos y el análisis a realizar.

Instrumentos de la investigación

Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta, datos no precisos y de esta manera genera información nada confiable. Por esta razón el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir.

En la presente investigación se va a aplicar el instrumento de investigación denominado cuestionario, ya que se busca brindar un aporte a la empresa Drs. Dent, esperando que sea una herramienta útil en el desarrollo del estudio; por otro lado, se tiene poco tiempo y se requiere la mayor búsqueda de información posible para el análisis y posterior presentación de una propuesta de capacitación.

El instrumento mencionado se aplicará los gerentes, supervisores, regentes de sucursales, especialistas y todas las secretarías para determinar las necesidades de capacitación que deben ser reforzadas.

En él se emplean preguntas cerradas y algunas abiertas al final de la aplicación, con base a este método se da la posibilidad a los colaboradores de explicar las razones del porqué se les dificulta desarrollar ciertas tareas o bien cuál es la herramienta que necesitan para realizar su trabajo de una manera eficiente y brindar un excelente servicio al cliente.

Procedimiento de recolección y análisis de datos

En la siguiente investigación se implementará un cuestionario por medio de entrevistas con el fin de obtener la información necesaria, a continuación, se brinda el procedimiento de recolección y análisis de datos. Los pasos para seguir son los siguientes:

Información para recolectar

La información se establece en función a la razón por la que se ha decidido realizarla, en este caso sería para identificar cuáles son las necesidades de los colaboradores del departamento de recepción de la compañía Drs. Dent y cuáles son los puntos débiles que hay que mejorar y la información a recolectar va a ser aquella procedente de la población definida.

Diseño del cuestionario

Una vez identificada la información a recolectar, se procede a diseñar el cuestionario, este debe contener las preguntas que permitan obtener la información requerida, en cuanto a las preguntas que se van a realizar, se cuenta con las pregunta cerradas que son aquellas que solo le dan al encuestado determinadas alternativas como respuesta y las preguntas abiertas que son aquellas que le dan al encuestado la libertad para que las responda con sus propias palabras, para el caso de esta investigación se va a realizar preguntas cerradas y abiertas.

Recolección de la información

Una vez diseñado el cuestionario, se procede a recolectar la información requerida; es decir, a hacer efectiva la encuesta. En dicha recolección de la información se aborda a todas las personas definidas en la muestra y se presenta las preguntas del cuestionario y a la vez anotando las respuestas; también se da la opción de enviar el cuestionario vía correo electrónico para que lo llene.

Contabilización y procesamiento de la información

Una vez recolectada la información, se procede a contabilizarla y a procesarla de tal manera que pueda ser fácilmente analizada, se puede realizar por medio de resultados de porcentaje o la cantidad exacta con cada una de las respuestas e incluso presentarla con gráficos.

Análisis de la información

Finalmente, una vez contabilizada y procesada la información, se procede a analizarla e interpretarla, y a obtener las conclusiones correspondientes para posterior realizar una propuesta a la compañía Drs.Dent sobre un programa de capacitación para el personal.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Cuestionario aplicado a las recepcionistas

Variable 1. Capacitación

1Cuadro N° 1

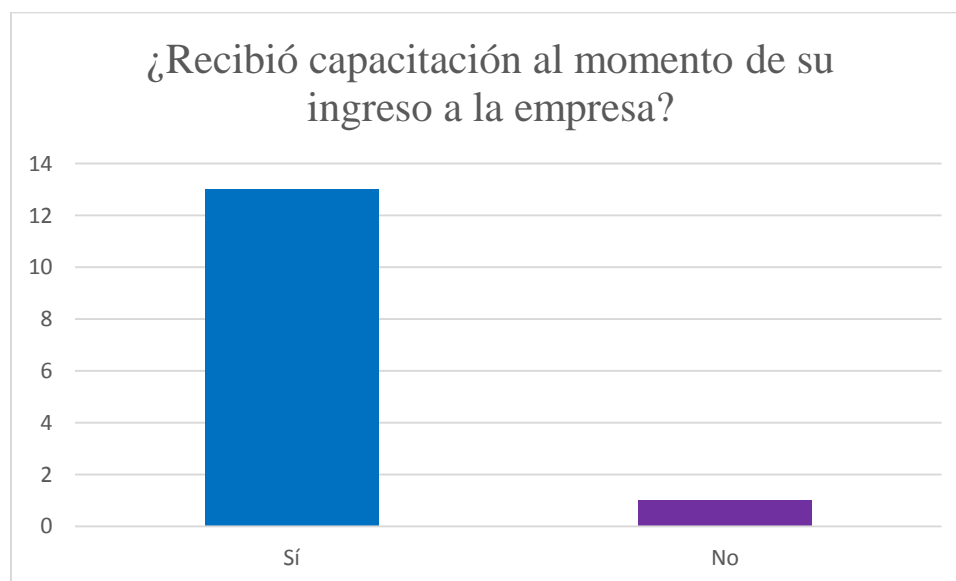
¿Recibió capacitación al momento de su ingreso a la empresa?

Personas	Sí	No	Total
Recepcionistas	13	1	14

Elaborado por: Perdomo (2020).

Gráfico N° 1

¿Recibió capacitación al momento de su ingreso a la empresa?



Elaborado por: Perdomo (2020).

Del total de las recepcionistas, 13 respondieron que sí, para un 93% de colaboradoras en recibir la capacitación al momento. En esta primera pregunta se encuentra que el 92.9% sí recibió

la capacitación para su área de trabajo dentro de la compañía del ingreso en la empresa y un 7% respondieron que no equivalente a 1 persona.

Variable 2. Expectativas de la capacitación

2Cuadro N°2

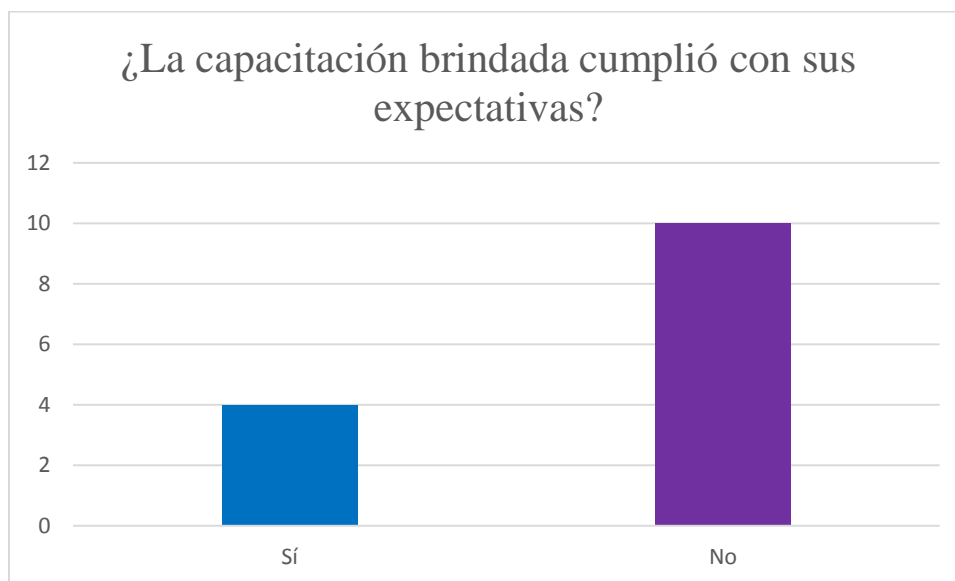
¿La capacitación brindada cumplió con sus expectativas?

Personas	Sí	No	Total
Recepcionistas	4	10	14

Elaborado por: Perdomo (2020)

Gráfico N° 2

¿La capacitación brindada cumplió con sus expectativas?



Elaborado por: Perdomo (2020).

Se puede encontrar que del total de las recepcionistas 10 contestaron que no; es decir, el 71% no está satisfecha con la capacitación recibida, y 4 colaboradoras que representan el 29% están satisfechas con la capacitación brindada.

Variable 3. Repercusión en el desempeño

3Cuadro N°3

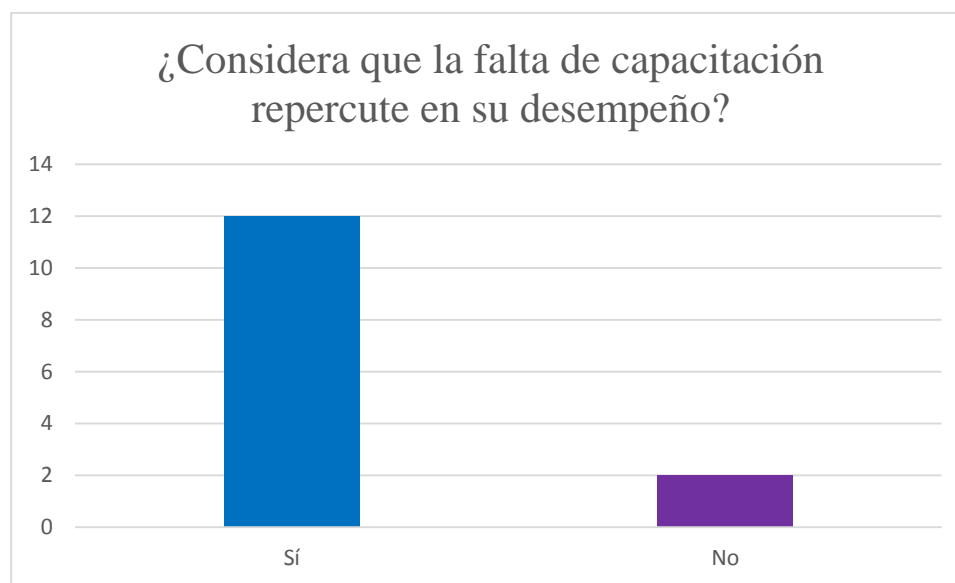
¿Considera que la falta de capacitación repercute en su desempeño?

Personas	Sí	No	Total
Recepcionistas	12	2	14

Elaborado por: Perdomo (2020).

Gráfico N° 3

¿Considera que la falta de capacitación repercute en su desempeño?



Elaborado por: Perdomo (2020).

Se puede ver que del total de las recepcionistas 12 contestaron que sí, para un 86 % indicando que la falta de capacitación correctamente repercute en su desempeño y 2 colaboradoras, representan un 14% indica que no repercute su desempeño.

Variable 4. Tecnología en su área de trabajo

4Cuadro N° 4

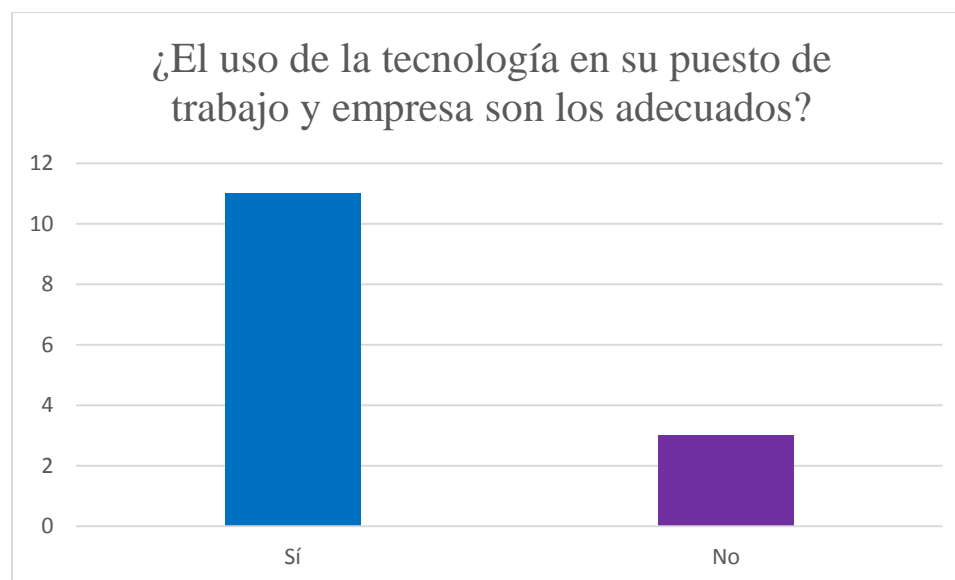
¿El uso de la tecnología en su puesto de trabajo y empresa son los adecuados?

Personas	Sí	No	Total
Recepcionistas	11	3	14

Elaborado por: Perdomo (2020).

Gráfico N° 4

¿El uso de la tecnología en su puesto de trabajo y empresa son los adecuados?



Elaborado por: Perdomo (2020)

Según las respuestas obtenidas en la pregunta sobre la tecnología en su área de trabajo de la totalidad de las recepcionistas 11 contestaron que sí, para un 79% indicando que son adecuados y 3 colaboradoras, representa un 21% está disconforme con la tecnología que tiene actualmente para el desarrollo de sus funciones

Variable 5. Sugerencias dentro de la compañía

5Cuadro N° 5

¿Sus opiniones o sugerencias son tomadas en cuenta en la organización?

Personas	Sí	No	Aveces	Total
Recepcionistas	1	2	11	14

Elaborado por: Perdomo (2020).

Gráfico N° 5

¿Sus opiniones o sugerencias son tomadas en cuenta en la organización?



Elaborado por: Perdomo (2020).

Según los resultados obtenidos con respecto a las opiniones o sugerencias brindadas por parte de las recepcionistas en la organización 11 colaboradores equivalente a un 79% contestaron aveces, 1 contestó que sí y representa un 7% y 2 contestaron que no, para un 14%.

Variable 6. Conocimientos y/o habilidades para desempeñar su trabajo

6Cuadro N°6

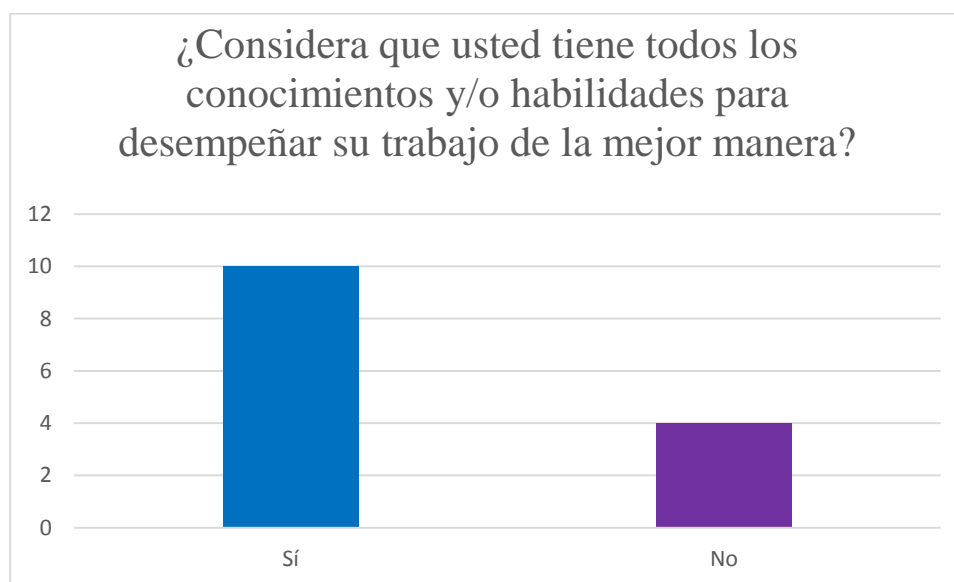
Considera que usted tiene todos los conocimientos y/o habilidades para desempeñar su trabajo de la mejor manera

Personas	Sí	No	Total
Recepcionistas	10	4	14

Elaborado por: Perdomo (2020)

Gráfico N° 6

Considera que usted tiene todos los conocimientos y/o habilidades para desempeñar su trabajo de la mejor manera



Elaborado por: Perdomo (2020).

Como resultado de la pregunta anterior, de la totalidad de las recepcionistas 10 colaboradoras contestaron que sí representan un 71% y 4, equivalente a un 29% indica que no cuenta con todos los conocimientos y habilidades para poder desempeñar su labor correctamente.

Variable 7

Nivel de conocimientos y/o habilidades para desempeñar su trabajo.

7Cuadro N°7

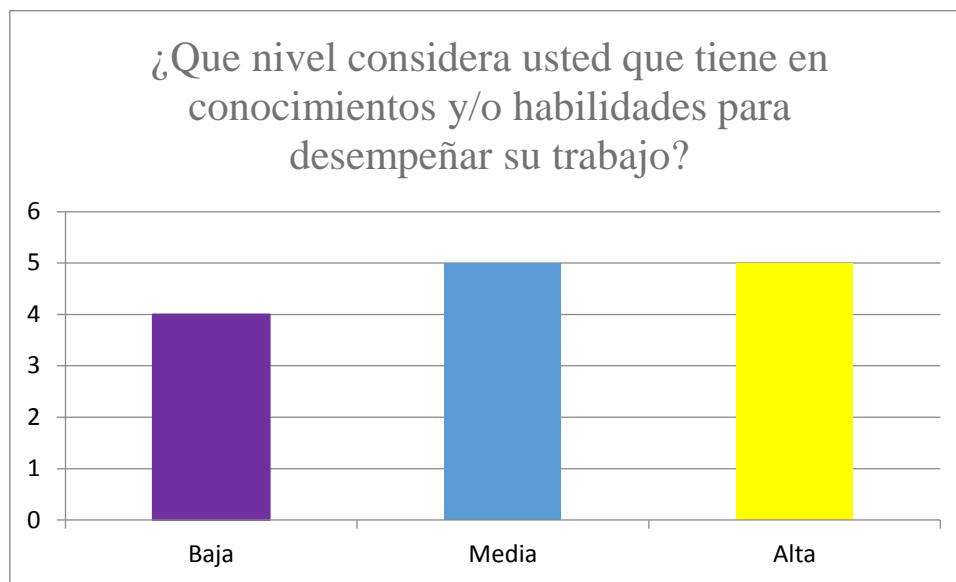
¿Que nivel considera usted que tiene en conocimientos y/o habilidades para desempeñar su trabajo?

Personas	Baja	Media	Alta	Total
Recepcionistas	4	5	5	14

Elaborado por: Perdomo (2020).

Gráfico N° 7

¿Que nivel considera usted que tiene en conocimientos y/o habilidades para desempeñar su trabajo?



Elaborado por: Perdomo (2020).

Del total de las 14 recepcionistas, contestaron que contaban con los conocimientos y habilidades para poder desempeñar su labor, 5 esta entre un nivel alto correspondiente al 35% y 5 un nivel medio correspondiente al 35%, mientras que 4 equivalente a un 30% cuentan con un nivel bajo.

Variable 8. Idiomas

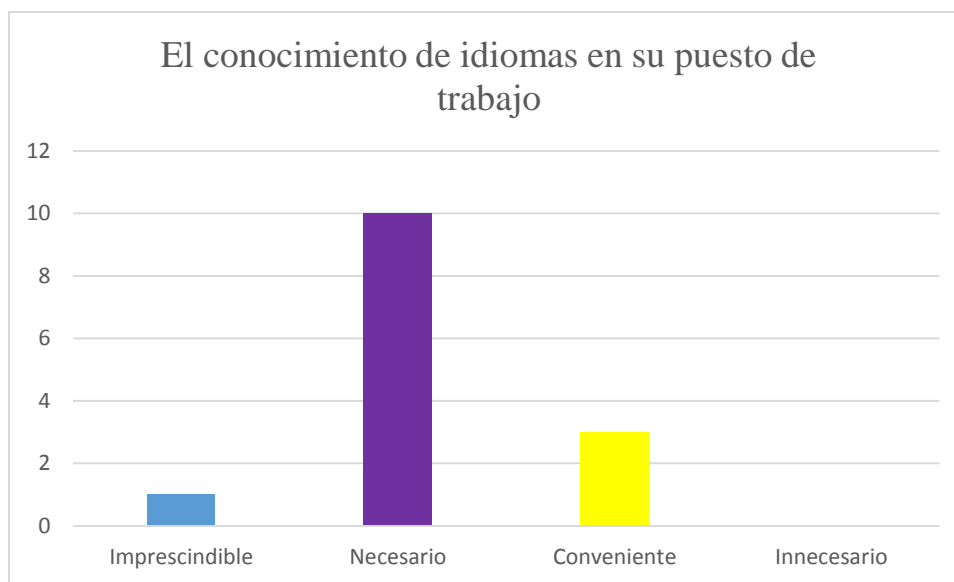
8Cuadro N°8.

El conocimiento de idiomas en su puesto de trabajo

Personas	Imprescindible	Necesario	Conveniente	Innecesario	Total
Recepcionistas	1	10	3	0	14

Elaborado por: Perdomo (2020).

Gráfico N° 8

El conocimiento de idiomas en su puesto de trabajo

Elaborado por: Perdomo (2020).

Del total de recepcionistas, 10 personas contestaron que es necesario, para un 71%, mientras que 3 personas contestaron que era conveniente, para un 21% y solo 1 que era imprescindible., para un 7%

Variable 9

Implementación de programas de capacitación adecuados al puesto de trabajo

9Cuadro N°9

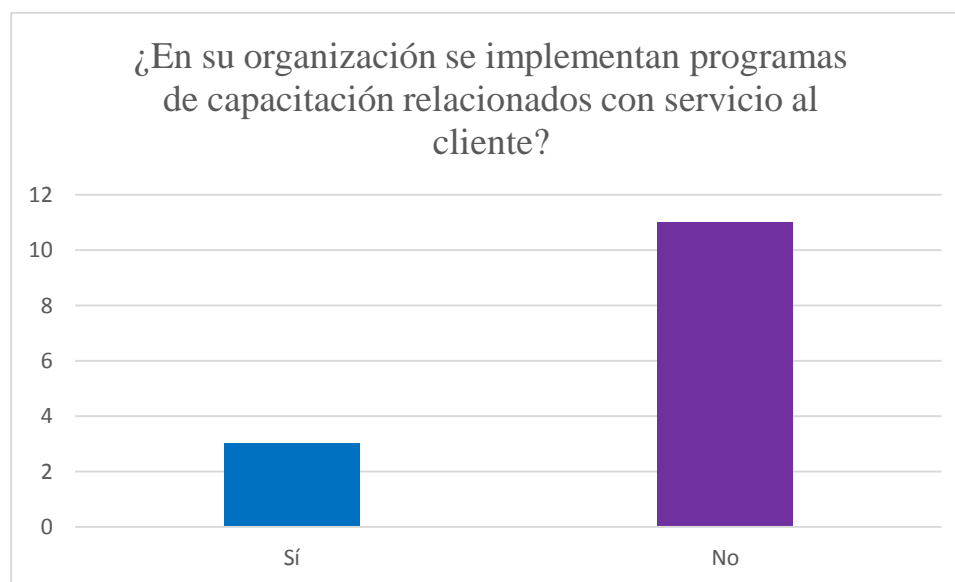
¿En su organización se implementan programas de capacitación relacionados con servicio al cliente?

Personas	Sí	No	Total
Recepcionistas	3	11	14

Elaborado por: Perdomo (2020).

Gráfico N° 9

¿En su organización se implementan programas de capacitación relacionados con servicio al cliente?



Elaborado por: Perdomo (2020).

Según la pregunta antes mencionada, del total de las recepcionistas 11 colaboradoras indica que no se implementan programas de capacitación relacionados con servicio al cliente para un 79% y 3 colaboradoras, equivalente a un 21% indican que sí.

Variable 10

Entrenamiento para resolución de quejas.

10Cuadro N°10

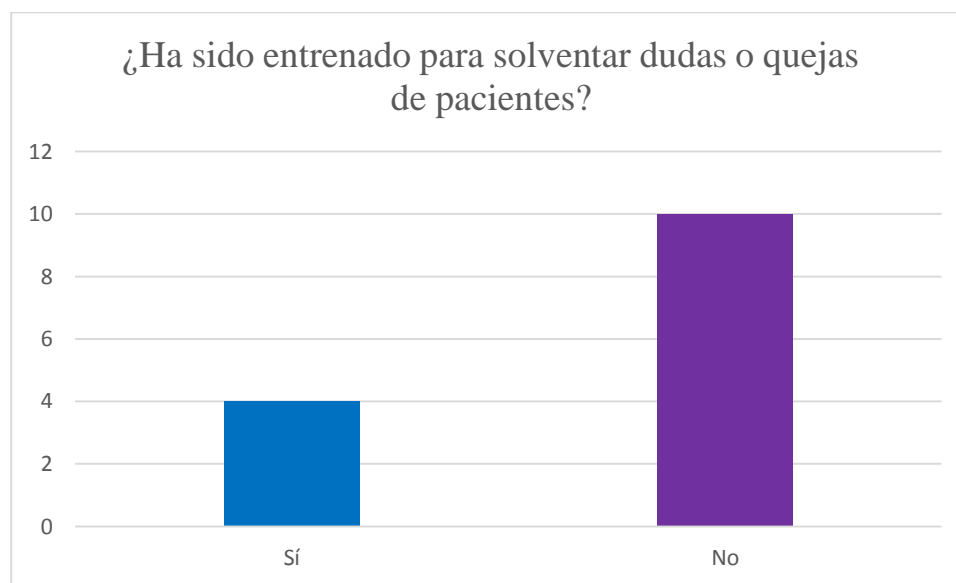
¿Ha sido entrenado para solventar dudas o quejas de pacientes?

Personas	Sí	No	Total
Recepcionistas	4	10	14

Elaborado por: Perdomo (2020)

Gráfico N° 10

¿Ha sido entrenado para solventar dudas o quejas de pacientes?



Elaborado por: Perdomo (2020)

Del total de las recepcionistas 10 colaboradoras contestaron que no para un 71% indicando que no han sido entrenadas para solventar dudas o quejas de pacientes y 4 colaboradoras contestaron que sí, representando un 29% .

Variable 11 Necesidad de capacitación

11Cuadro N°11

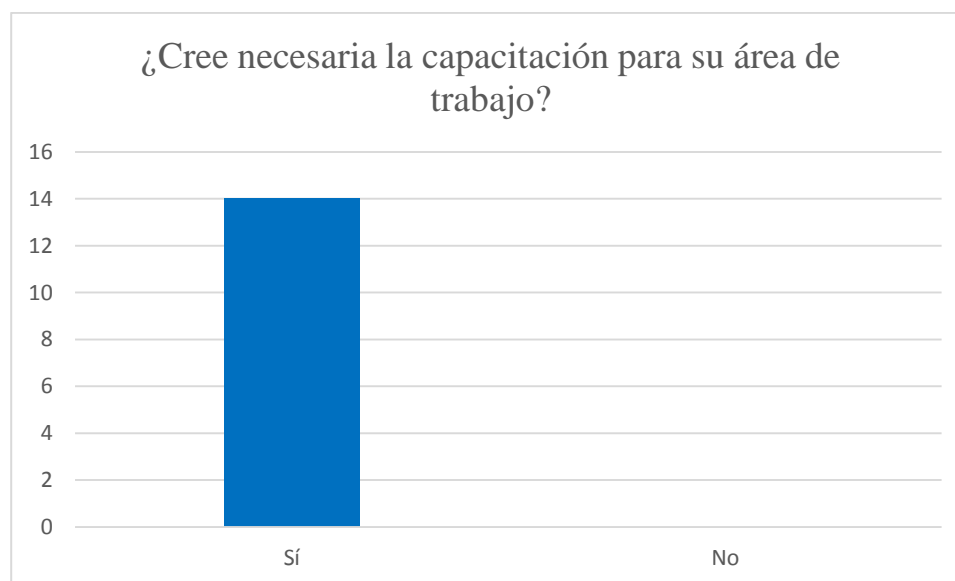
¿Cree necesaria la capacitación para su área de trabajo?

Personas	Sí	No	Total
Recepcionistas	14	0	14

Elaborado por: Perdomo (2020).

Gráfico N° 11

¿Cree necesaria la capacitación para su área de trabajo?



Elaborado por: Perdomo (2020).

En la pregunta anterior se obtiene como resultado un 100% de confirmación de que las recepcionistas requieren capacitación para poder desempeñarse mejor.

Variable 12 Cursos de capacitación extra

12Cuadro N°12

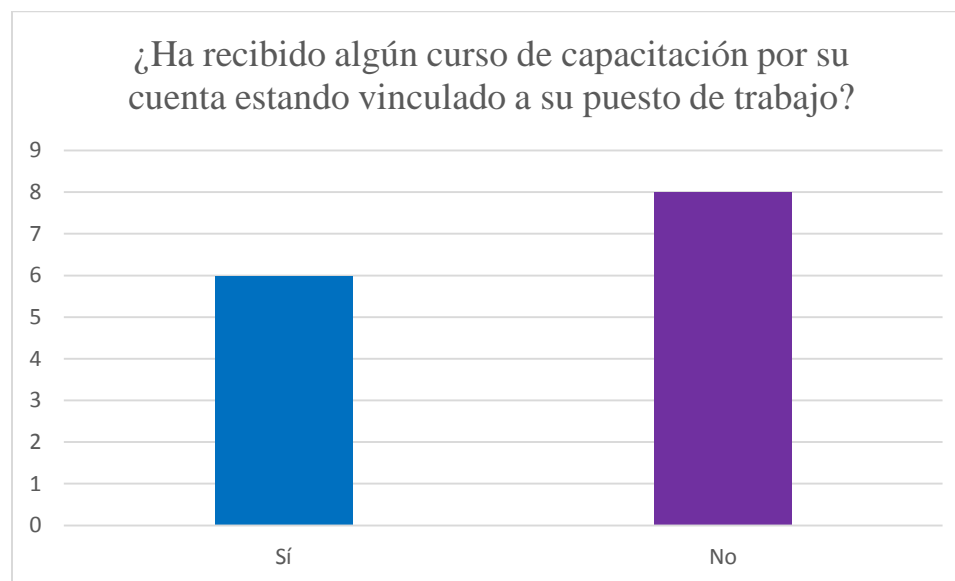
¿Ha recibido algún curso de capacitación por su cuenta estando vinculado a su puesto de trabajo?

Personas	Sí	No	Total
Recepcionistas	6	8	14

Elaborado por: Perdomo (2020).

Gráfico N° 12

¿Ha recibido algún curso de capacitación por su cuenta estando vinculado a su puesto de trabajo?



Elaborado por: Perdomo (2020).

Del total de las recepcionistas 6 colaboradoras indican que sí, representa un 43% que sí buscaron una capacitación extra por su propia cuenta y 8 colaboradoras, equivalente a un 57% contestaron que no.

Por último, la entrevista por medio del cuestionario para las 14 recepcionistas finaliza con la siguiente pregunta:

Variable 13. Disponibilidad para capacitación.

13Cuadro N°13

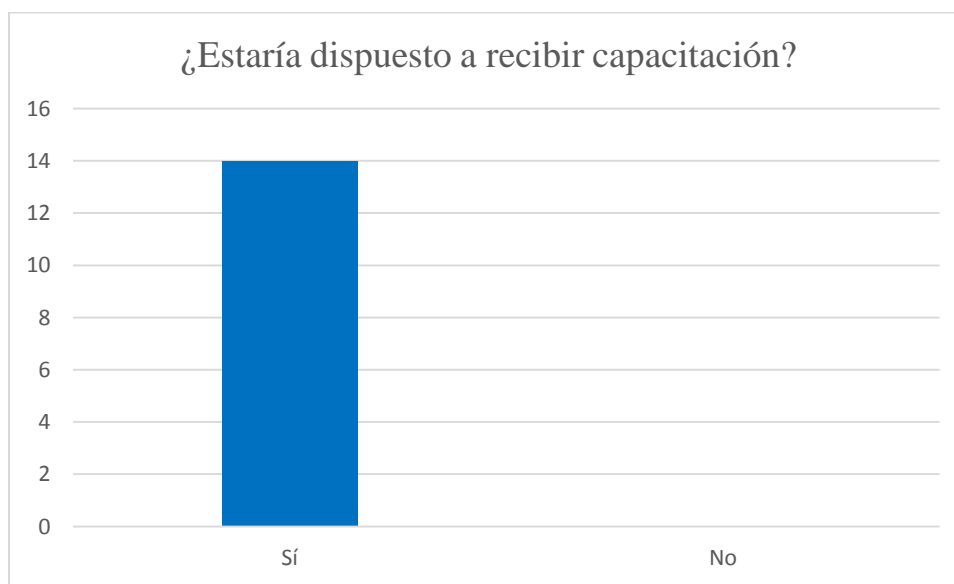
¿Estaría dispuesto a recibir capacitación?

Personas	Sí	No	Total
Recepcionistas	14	0	14

Elaborado por: Perdomo (2020)

Gráfico N° 13

¿Estaría dispuesto a recibir capacitación?



Elaborado por: Perdomo (2020).

En la pregunta anterior se obtiene como resultado un 100% de confirmación de que las recepcionistas están dispuestas a recibir una capacitación de nuevo.

Cuestionario aplicado a los doctores regentes de sedes y especialistas**Variable 1. Conocimientos y/o habilidades**

14Cuadro N°14

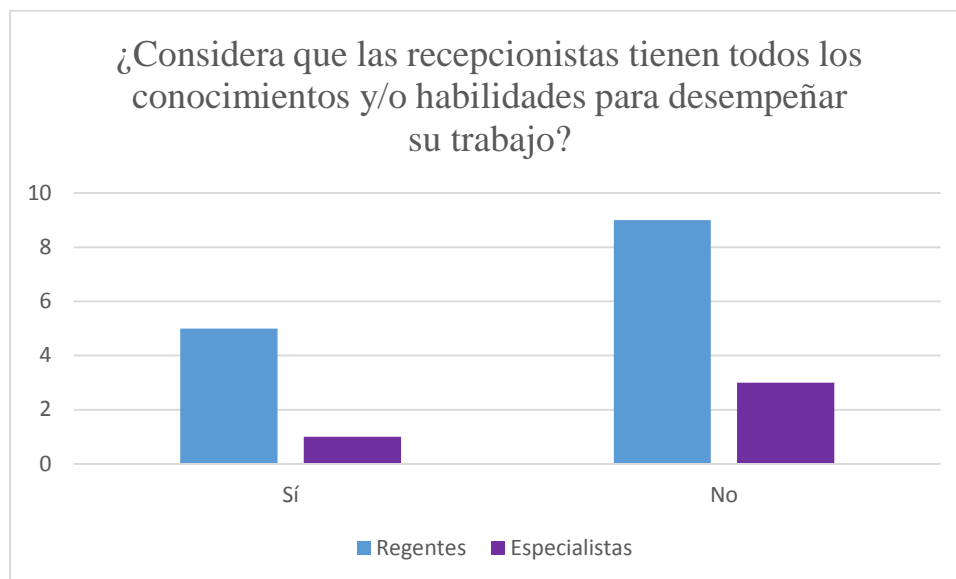
¿Considera que las recepcionistas tienen todos los conocimientos y/o habilidades para desempeñar su trabajo?

Personas	Sí	No	Total
Regentes	5	9	14
Especialistas	1	3	4
			18

Elaborado por: Perdomo (2020).

Gráfico N° 14

¿Considera que las recepcionistas tienen todos los conocimientos y/o habilidades para desempeñar su trabajo?



Elaborado por: Perdomo (2020).

Del total de doctores y especialistas 12 contestaron que no, para un 67% y 6, representan un 33% indicaron que sí cuentan con los conocimientos y/o habilidades para desempeñar su trabajo.

Variable 2 Importancia de los idiomas

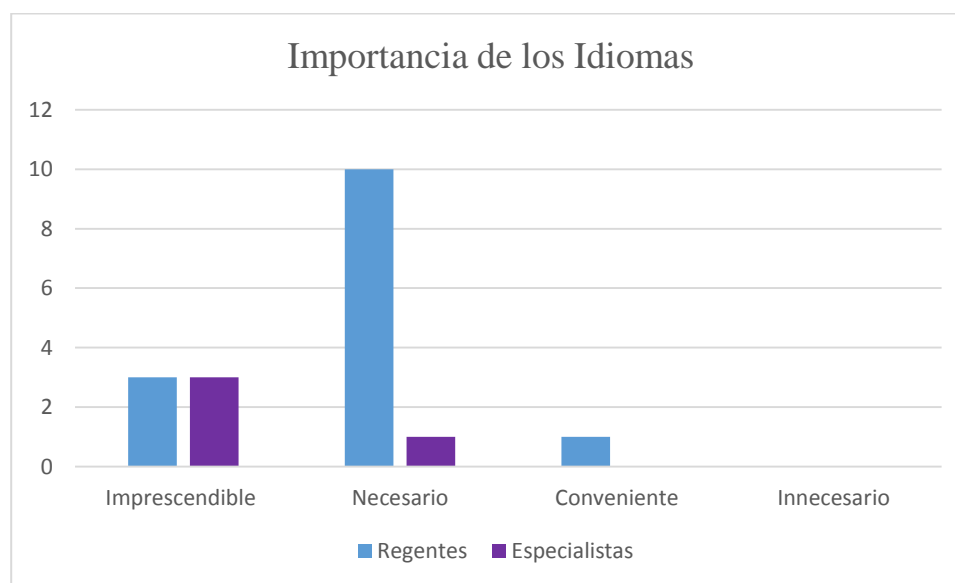
15Cuadro N°15.

Importancia de los idiomas

Personas	Imprescindible	Necesario	Conveniente	Innecesario	Total
Regentes	3	10	1	0	14
Especialistas	3	1	0	0	4
					18

Elaborado por: Perdomo (2020).

Gráfico N° 15

Importancia de los idiomas

Elaborado por: Perdomo (2020).

Del total de doctores y especialistas 11 contestaron que es necesario, para un 61% y 6, representan un 33% indicaron que es imprescindible, mientras que 1 doctor, representando en un 6% contestó que es necesario un segundo idioma.

Variable 3. Manejo de información

16Cuadro N°16.

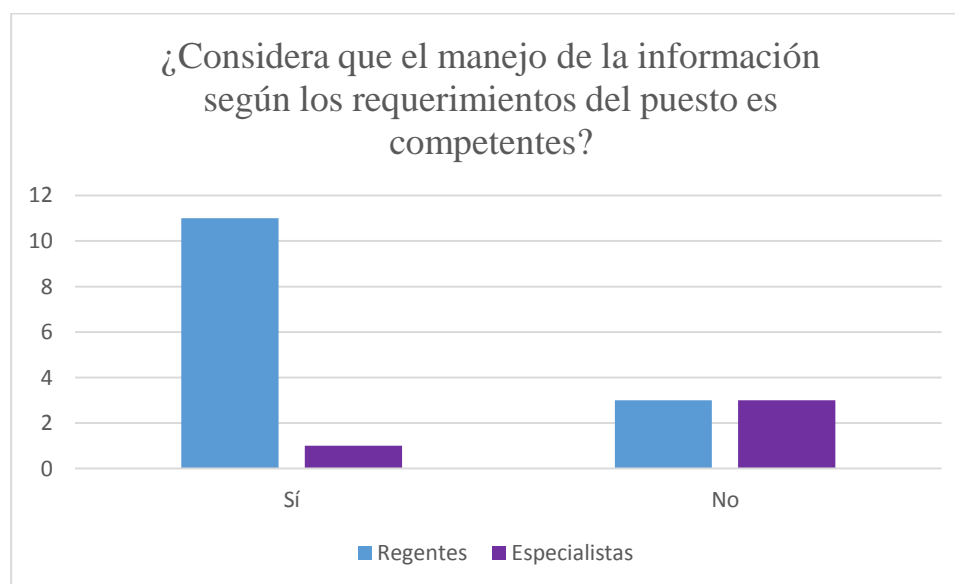
¿Considera que el manejo de la información según los requerimientos del puesto es competentes?

Personas	Sí	No	Total
Regentes	11	3	14
Especialistas	1	3	4
			18

Elaborado por: Perdomo (2020).

Gráfico N° 16

¿Considera que el manejo de la información según los requerimientos del puesto es competentes?



Elaborado por: Perdomo (2020).

Del total de doctores y especialistas 12 contestaron que sí, para un 67% indicando que sí manejan la información según los requerimientos del puesto y 6, representan un 33% contestan que no cuentan con la información según los requerimientos.

Variable 4. Requerimientos de formación y experiencia.

17Cuadro N°17.

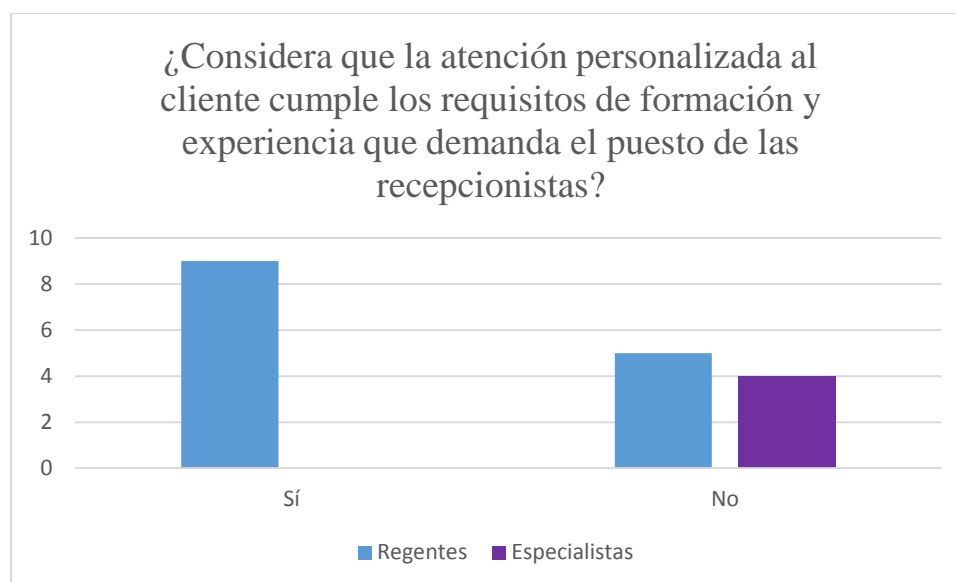
¿Considera que la atención personalizada al cliente cumple los requisitos de formación y experiencia que demanda el puesto de las recepcionistas?

Personas	Sí	No	Total
Regentes	9	5	14
Especialistas	0	4	4
			18

Elaborado por: Perdomo (2020)

Gráfico N° 17

¿Considera que la atención personalizada al cliente cumple los requisitos de formación y experiencia que demanda el puesto de las recepcionistas?



Elaborado por: Perdomo (2020).

Del total de doctores y especialistas 9 contestaron que sí, para un 50% indicando que la atención al cliente es personalizada y que cumplen con los requisitos de formación y experiencia, mientras que el otro 50% contestó que no lo cuenta.

Variable 5. Calificación del servicio al cliente

18Cuadro N°18

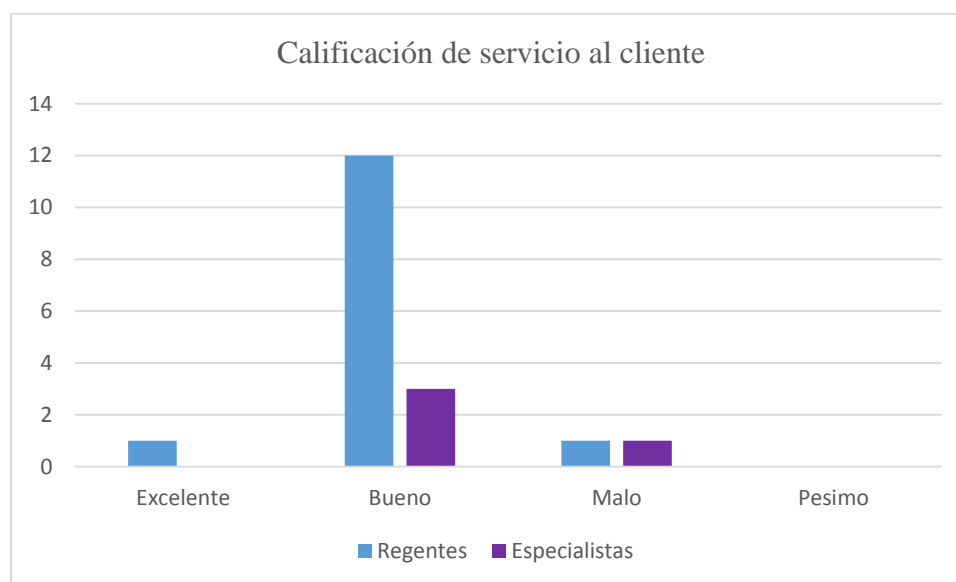
Calificación del servicio al cliente

Personas	Excelente	Bueno	Malo	Pesimo	Total
Regentes	1	12	1	0	14
Especialistas	0	3	1	0	4
					18

Elaborado por: Perdomo (2020).

Gráfico N° 18

Calificación del servicio al cliente



Elaborado por: Perdomo (2020).

Del total de doctores y especialistas 15 contestaron que es bueno, para un 83% mientras que 2, re presenta un 11% contestaron que es malo y solo 1 contestó excelente.

Variable 6. Resolución de problemas

19Cuadro N°19

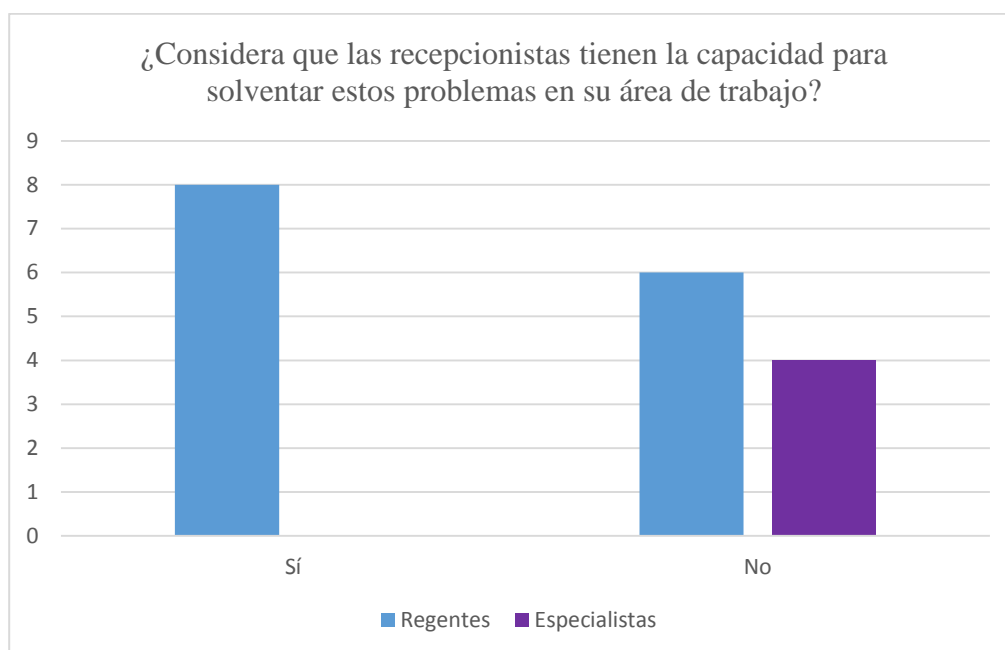
¿Considera que las recepcionistas tienen la capacidad para solventar estos problemas en su área de trabajo?

Personas	Sí	No	Total
Regentes	8	6	14
Especialistas	0	4	4
			18

Elaborado por: Perdomo (2020)

Gráfico N° 19

¿Considera que las recepcionistas tienen la capacidad para solventar estos problemas en su área de trabajo?



Elaborado por: Perdomo (2020).

Del total de doctores y especialistas 10 contestaron que no para un 55% indicaron que no pueden solventar en su actividad diaria a algún tipo de problema ya sea organizativo, técnico, de comunicación o de recursos materiales y 8, representan un 45% contestaron que sí.

Variable 7. Implementación de programas en la compañía

20Cuadro N°20

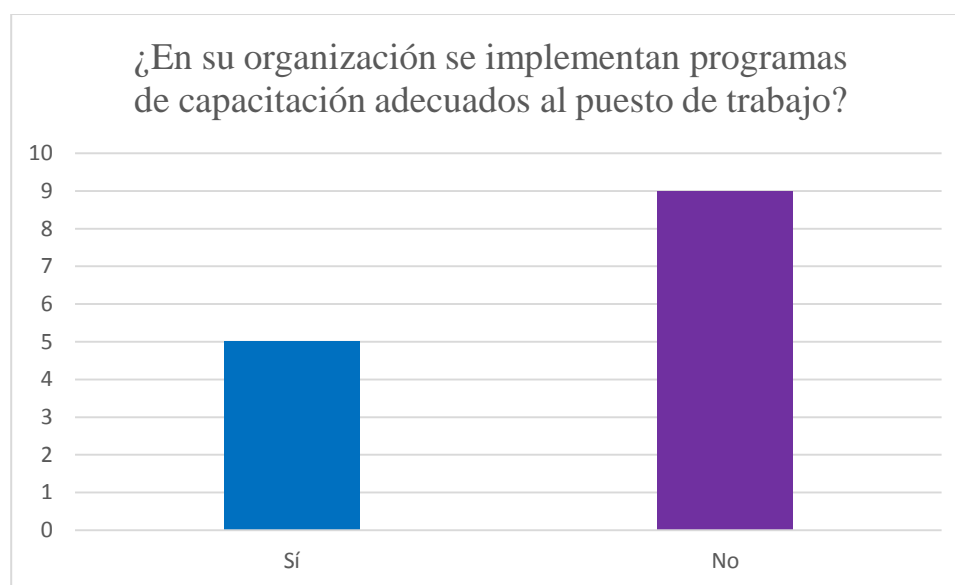
¿En su organización se implementan programas de capacitación adecuados al puesto de trabajo?

Personas	Sí	No	Total
Regentes	5	9	14

Elaborado por: Perdomo (2020).

Gráfico N° 20

¿En su organización se implementan programas de capacitación adecuados al puesto de trabajo?



Elaborado por: Perdomo (2020).

La siguiente pregunta fue realizada únicamente a los doctores regentes debido a que los especialistas no están 100% en la compañía para contar con la suficiente información sobre los programas dentro de la organización.

Como resultado del total de doctores 5 contestaron que sí, para un 28% que consideran que sí van de acuerdo al puesto de trabajo y 9, representa un 72% que contestaron que no se implementan programas de capacitación adecuados a los puestos de trabajo.

Variable 8. Necesidad de capacitación

21Cuadro N°21

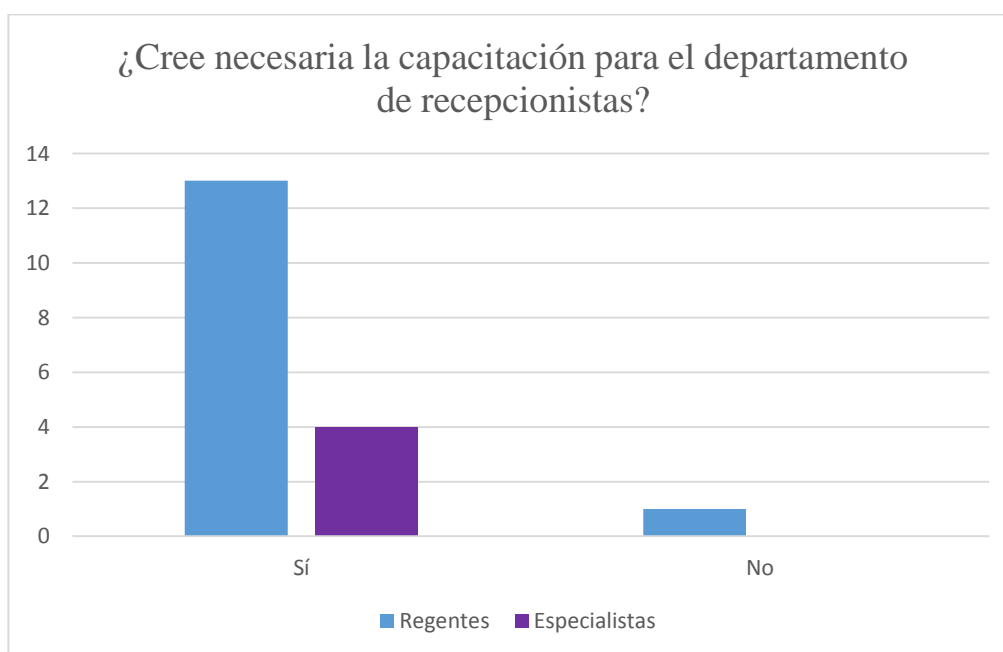
¿Cree necesaria la capacitación para el departamento de recepcionistas?

Personas	Sí	No	Total
Regentes	13	1	14
Especialistas	4	0	4
			18

Elaborado por: Perdomo (2020).

Gráfico N° 21

¿Cree necesaria la capacitación para el departamento de recepcionistas?



Elaborado por: Perdomo (2020).

Del total de doctores y especialistas 17 contestaron que sí, para un 94% indicando que sí es necesaria la capacitación para el departamento de recepción y 1, representa un 6% contestaron que no se requiere.

Variable 9. Carencia de conocimiento

22Cuadro N°22

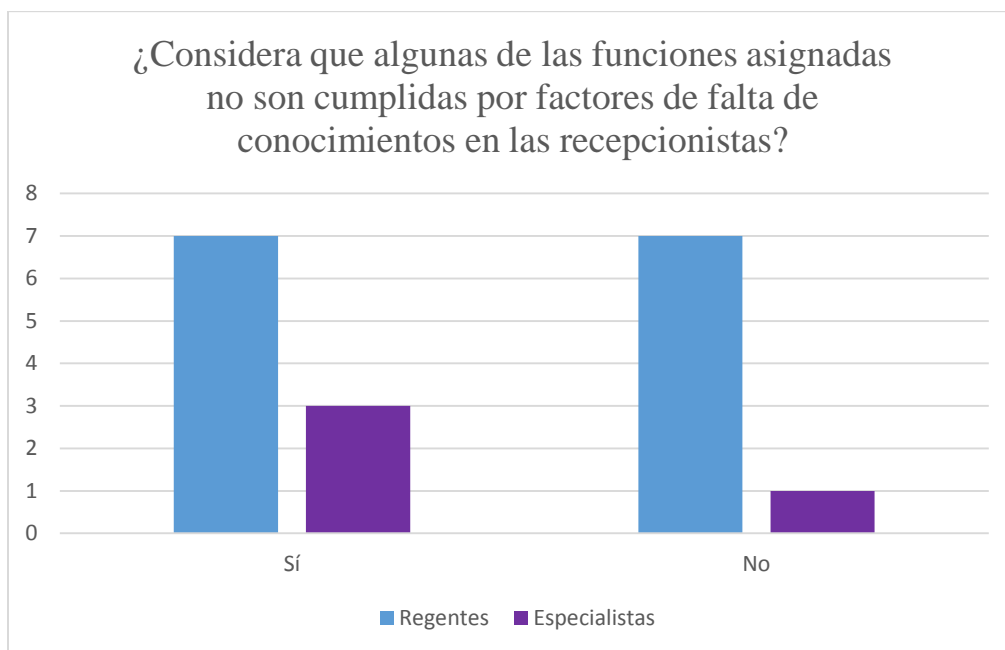
¿Considera que algunas de las funciones asignadas no son cumplidas por factores de falta de conocimientos en las recepcionistas?

Personas	Sí	No	Total
Regentes	7	7	14
Especialistas	3	1	4
			18

Elaborado por: Perdomo (2020).

Gráfico N° 22

¿Considera que algunas de las funciones asignadas no son cumplidas por factores de falta de conocimientos en las recepcionistas?



Elaborado por: Perdomo (2020).

Del total de doctores y especialistas 10 contestaron que sí, para un 55% por factores como falta de conocimiento y 4, representan un 45% contestaron que no son afectadas por factores de falta de conocimientos.

Variable 10. Necesidades

23Cuadro N°23

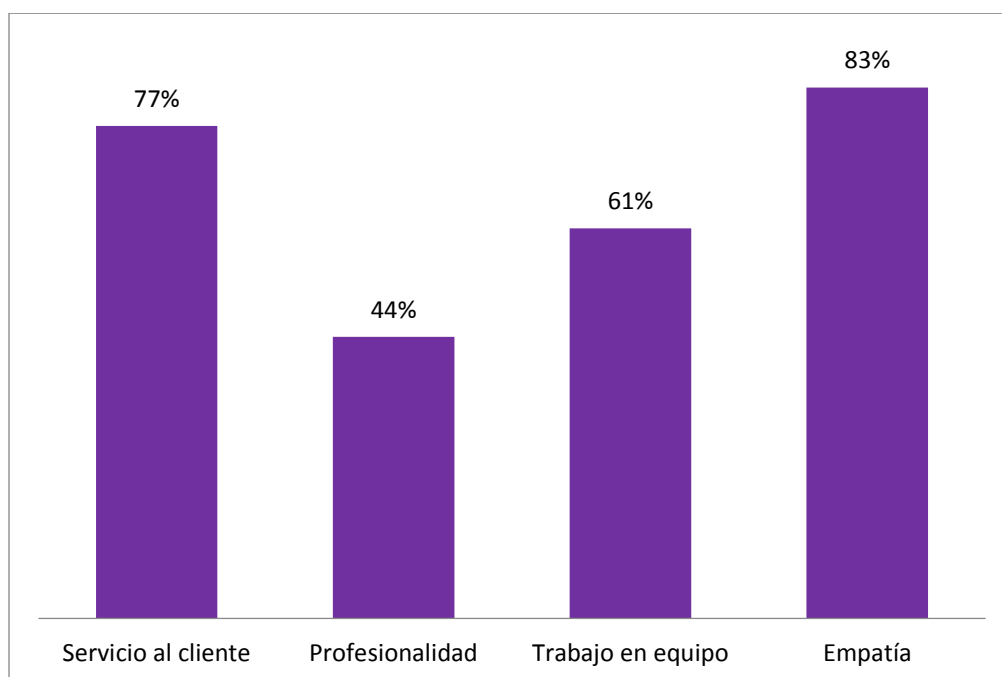
¿Considera usted que en el departamento de recepción se reflejan las siguientes necesidades?

Personas	Sí	No	Total
Regentes	7	7	14
Especialistas	3	1	4
			18

Elaborado por: Perdomo (2020).

Gráfico N° 23

¿Considera usted que en el departamento de recepción se reflejan las siguientes necesidades?



Elaborado por: Perdomo (2020).

Cuestionario aplicado a los clientes

Se realizaron varias encuestas a los clientes, sin embargo, se tomó en cuenta únicamente tres al azar para la investigación con el fin de evaluar las necesidades en la atención al cliente.

Cliente 1

¿Qué le pareció la atención al cliente en Drs.Dent?

Considero que hay áreas de mejora en el servicio que se recibe. El tiempo de atención fue tardío y apresurado. Además, me lastimaron demasiado y no se tomaron el tiempo de preguntar cómo me había sentido. En una limpieza dental debe cuidarse más el que el paciente no quede mojado durante el tratamiento. Por lo demás, las recomendaciones y observaciones sobre consultas adicionales fueron bien respondidas. Muchas gracias (Comunicación personal, s. f.).

Del 1 al 5 cuál es la calificación que le daría a Drs.Dent?

3

Cliente 2

¿Qué le pareció la atención al cliente en Drs.Dent?

La atención es buena, sin embargo, tengo que decir que desde que abrieron el consultorio en Lincoln y dejaron solo una cama en Tibás, las citas se me han complicado más porque las doctoras están en un lado y en otro. Si quiero una cita de control y una limpieza, debo ir dos días separados, y a veces se complica mucho encontrar una cita a mi mayor conveniencia. Deberían considerar volver a poner una cama extra en Tibás y contratar más personal para Lincoln si es que otros pacientes están teniendo estas dificultades. Gracias (Comunicación personal, s. f.).

Del 1 al 5 cuál es la calificación que le daría a Drs.Dent?

4

Cliente 3

¿ Qué le pareció la atención al cliente en Drs.Dent?

Me atendieron 25 minutos después de la hora y fue porque le pregunté a la recepcionista sino hubiese sido más y teníamos otro compromiso (Comunicación personal, s. f.)

Del 1 al 5 cuál es la calificación que le daría a Drs.Dent?

4

Con base a las respuestas anteriores, se puede ver que el servicio es bueno, sin embargo se requieren mejoras tales como el tiempo de espera para la atención; en este caso, las recepcionistas podrían aportar un seguimiento con los doctores o asistentes para presionar y no dejarlos esperando en la sala de espera y que los clientes no sientan que no son tomados en cuenta o que el servicio es ineficiente.

Por otro lado, la falta de personal de apoyo es muy notoria en las sedes más nuevas ya que las colaboradoras rotan y las recepcionistas no pueden aclarar consultas, si las asistentes no llegan varios días, mientras el odontólogo está atendiendo o en consulta con los pacientes por lo que hace el proceso de atención más lento.

Con base en este último punto, cabe destacar que las recepcionistas no están 100% preparadas en cuanto al tema de odontología para solventar dudas por lo que hace más complejo una buena atención al cliente.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Según el desarrollo de la investigación aplicada a las recepcionistas, doctores regentes, especialistas y pacientes de la empresa Drs.Dent con el fin de obtener información sobre cuál es la necesidad del área de recepción lo cual afecta su desempeño en la organización y como resultado pacientes insatisfechos con el servicio brindado, se llegaron a las siguientes conclusiones:

Según los objetivos propuesto al inicio de la investigación, se logró identificar cuáles son las necesidades prioritarias de capacitación que presenta el personal del departamento de recepción de odontología en la empresa Drs.Dent los cuales, según orden de importancia y en resumen serían los siguientes:

Se concluye que las recepcionistas requieren capacitación en criterios y vocabulario de la odontología ya que no han tenido una capacitación que se vea y estudie únicamente esta parte, el entrenamiento es básicamente por las compañeras y es sobre cómo realizar las funciones, como cobrar, cuáles archivos requiere como por ejemplo la lista de precios, correo electrónico, grupos de la compañía, uso de agendas y horarios de doctores para poder agendar, sin embargo no se ha brindado capacitación con respecto a la odontología en si para entender sobre que se trata.

A pesar de que las recepcionistas han buscado capacitación por fuera de la empresa para poder aprender sobre criterios y vocabulario, lo ideal sería que se brinde un capacitación más amplia y durante varios días o semanas para que lo aprendan totalmente; en este punto se pueden reducir los cobros mal realizados por confusiones entre los tratamientos y evitar realizar cobros extras o faltantes de dinero, lo cual genera molestias entre los pacientes por este tipo de equivocaciones hasta tener pérdidas de clientes y para la compañía, si no se puede recuperar la diferencia de dinero.

Por otro lado, si se mejora y se amplía el conocimiento, se evitan los errores de agenda que suceden debido a que se confunden en los tiempos de los tratamientos y en ocasiones hay retrasos por parte de los doctores por no tener el tiempo suficiente para realizar el tratamiento y ocasiona un retraso en toda la agenda con una espera entre 30min y 40 min en la sala de espera, lo cual genera una molestia por parte de los pacientes.

Otro punto importante son los idiomas, a las recepcionistas por requisito no se les solicitó, sin embargo, se logra encontrar en las encuestas aplicadas por medio de las entrevistas que es muy necesario el idioma entre básico-intermedio para la comunicación con los pacientes. Hoy por hoy, los doctores le ayudan a las recepcionistas a cobrar y agendar citas no obstante, si están cortos de tiempo no pueden realizarlo y si el paciente no entiende nada de español es muy difícil la comunicación y deja muy mal vista la atención al cliente.

Debido a esto se pueden perder pacientes extranjeros que vienen al país a realizarse todos los tratamientos que son más caros fuera de Costa Rica y en cuanto a las referencias serán mal recibidas, por lo que se concluye que las recepcionistas deben tomar cursos del idioma inglés para poder cobrar, agendar, enviar cotizaciones y aclarar dudas básicas por parte de los pacientes que no hablen español.

De la misma forma, para comunicarse con el paciente de una mejor forma se concluye que las recepcionistas requieren de un curso de servicio al cliente que incluya manejo de clientes molestos, ya que la comunicación no es tan asertiva. Cabe destacar que los pacientes molestos no es 100% por las recepcionistas sino por situaciones internas como tratamientos incompletos, molestia o desacuerdos entre paciente-odontólogo.

No obstante, todas estas quejas, dudas y demás inconvenientes se canalizan por medio de las recepcionistas y estas deberían poder tranquilizar a los pacientes y brindar la solución más elegante que se pueda con ayuda de los compañeros ya sea doctor o asistente dental.

En el segundo objetivo, “Identificar cuáles son los factores determinantes que los pacientes perciben por el mal servicio recibido por parte del personal del departamento recepción, según información brindada por el personal médico”, se encuentra que la falta de conocimiento en el vocabulario dental confunde a los pacientes en las cotizaciones y tiempos de citas.

Además, se realizan cobros mal hechos lo cual genera molestia a los pacientes y el doctor en muchas ocasiones tiene que intervenir para no perderlo al cliente; por otro lado, se han mezclado y recargado funciones a las recepcionistas por la falta de personal, cuando una de ellas se ausenta o saca vacaciones, se recarga a una compañera y ello genera estrés que los demás notan.

Además, el trabajo bajo presión hace que hagan ciertas tareas mal hechas o no tengan al día los medios de comunicación de los pacientes hacia la clínica por ejemplo: el WhatsApp, el cual

debe ser contestado en un transcurso de 4 horas y las recepcionistas en varias ocasiones lo contestan al día siguiente, cuando podría ser una emergencia y no se soluciona inmediatamente.

Cabe destacar que los doctores usan este medio para que los pacientes comuniquen y consulten sobre tratamientos, reporten el seguimiento después de una cirugía e incluso hagan la solicitud de recetas médicas por lo cual el servicio lo perciben ineficiente si la respuesta es uno o dos días después y ello deja la impresión de que toda la compañía posee una atención a la cliente nula.

Asimismo, el cambio de sistemas, implementación de nuevos métodos de cobro y protocolos, han ocasionado que los pacientes se encuentren disgustados con respecto a cómo se comunica o se capacita el personal con respecto a la implementación la cual recae la responsabilidad sobre las recepcionistas.

Por último, se concluye que las recepcionistas requieren mejorar por medio de un curso de servicio al cliente sus técnicas de comunicación con los pacientes, y una capacitación previa de introducción a la odontología ya que la curva de aprendizaje se vuelve más compleja sin una capacitación previa.

Actualmente, la empresa cuenta con un presupuesto mensual designado para capacitaciones que no se ha usado ni se ha invertido en capacitaciones; sin embargo, no se descarta la posibilidad de asignar estos recursos presupuestarios para planes y acciones de capacitación para los colaboradores. La empresa se muestra con la disposición y deseo de llevar a cabo la propuesta.

Recomendaciones

Se recomienda implementar un programa de capacitación donde se puedan ver temas odontológicos, específicamente sobre vocabulario dental, para cotizar, cobrar y agendar bien a los pacientes, además que se pueda entrenar sobre posibles consultas que tengan los pacientes y cómo responderlas o solucionar las dudas, sin necesidad de tener que ser directamente con el doctor. En esta última recomendación se refieren a un “preguntas frecuentes” como lo manejan muchas empresas en sus páginas web pero que sea aplicado por las recepcionistas.

Se recomienda al área reclutadora que parte de los requisitos de los colaboradores de la recepción, sea obligatorio incluir inglés básico- intermedio ya que actualmente están teniendo dificultades para comunicarse con los pacientes extranjeros y están generando molestias entre estos por la falta de servicio al cliente extranjero. Por otro lado, las recepcionistas que están actualmente en la compañía deberán tomar cursos de inglés para aplicarlo a su trabajo.

Además, se podría brindar apoyo económico a las recepcionistas por parte de la organización para motivarlas a aprender este idioma para su desarrollo dentro de la compañía, en este caso se puede usar el presupuesto de la compañía mensual que tiene designado a las capacitaciones del personal readecuando el método de pago a conveniencia de la organización para poder realizarlo o bien se puede valorar conseguir un convenio que permita brindar clases después del horario laboral, cierta cantidad de veces a la semana para todos los colaboradores a un precio grupal.

Se recomienda también ofrecer un curso de actualización en servicio al cliente para todas las recepcionistas para el desarrollo de habilidades de comunicación asertiva con los clientes y crear una alta y positiva relación con los pacientes, además para que estas puedan identificar las oportunidades de mejora en el servicio actual y también cuando se implementan nuevos sistemas o protocolos.

La capacitación en servicio al cliente es muy importante en esta área y sería muy útil, ya que brinda herramientas operativas que contribuyan al desarrollo de mejores prácticas en la atención, como también, cuando ayuden a todo el personal de la empresa, ofreciendo un mejor servicio al cliente externo como los pacientes e interno como los mismos compañeros. Asimismo, cada recepcionista tomará conciencia del impacto de sus acciones en los resultados de la compañía con ayuda de la organización para que comprenda la importancia de su aporte.

Por lo demás, al recibir un curso de servicio al cliente en este momento y retomararlo cada año, se lograrán orientar sus acciones para mostrar una actitud de compromiso hacia la satisfacción del cliente, siempre y cuando no se pierda el objetivo, dejando así una excelente atención e impresión a los pacientes y generando una confianza entre consumidor y empresa.

Por último, como recomendación al los gerentes para ofrecer un mejor servicio por medio de whatsapp y disminuir un poco la carga de trabajo de las recepcionistas se recomienda que este

lo maneje una asistente cuyo uso de su conocimiento dental podrá responder por este medio a los pacientes o también algunos ejecutivos de mercadeo los cuales usan las redes sociales pueden hacerse cargo de este medio de comunicación.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Objetivo general

Desarrollar un programa de capacitación de acuerdo con las necesidades encontradas en el personal del departamento de recepción para brindar un mejor servicio a los pacientes, aplicado en todas las sedes de la compañía en Costa Rica para el I cuatrimestre 2020.

Objetivos específicos

1. Impartir una capacitación por parte de los doctores y especialistas con el fin de brindar una introducción y actualizar los conceptos básicos de la odontología.
2. Desarrollar las competencias lingüísticas del idioma inglés para ofrecer servicios en las sedes de Drs.Dent por medio del uso de vocabulario y estructuras a nivel principiante.
3. Fortalecer y promover, mediante un curso, una cultura de servicio al cliente óptimo y de calidad necesarios para un trato personalizado y eficiente hacia los pacientes

Capacitación Introducción a la Odontología

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales y aún es de mayor importancia en una organización que presta servicios, pues en esta la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

El trabajo en equipo es uno de los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros, es por eso que en la siguiente capacitación se utilizarán los recursos, herramientas y conocimientos de los compañeros del equipo tales como odontólogos y especialistas para impartir la capacitación para las recepcionistas en el tema de conceptos odontológicos y ciertos criterios.

En tal sentido se plantea el presente plan de capacitación anual para las recepcionistas que tienen más tiempo en la compañía y/o en cada ingreso de los colaboradores nuevos en el área del desarrollo y mejorar en la calidad del servicio al cliente.

Objetivos de la capacitación

1. Preparar al personal en el departamento de recepción de la empresa Drs.Dent en términos odontológicos para la ejecución eficiente de sus responsabilidades y pueda brindar un excelente servicio al cliente.
2. Desarrollar un conocimiento avanzado en odontología para guiar al paciente en cuanto a las citas que requiere.
3. Disminuir los errores e insatisfacción al cliente por falta de conocimiento en relación a la odontología

En la siguiente capacitación se contará con un coordinador de la capacitación y varios facilitadores

Funciones del coordinador de la capacitación

1. Disponer del material didáctico de acuerdo con el temario, cuyo material lo brindará el facilitador donde se detallan los temas a tratar y/o presentación.
2. Informar a los participantes el programa a realizar.
3. Explicar a los facilitadores los horarios, herramientas y lugar para la capacitación.
4. Apoyar a los facilitadores en el proceso de enseñanza y en la solución de problemas encontrados.
5. Mantener motivados a los facilitadores para que cumplan con el contenido de la capacitación.
6. Controlar el tiempo, favoreciendo siempre los momentos de discusión grupal.
7. Intervenir en la discusión solamente cuando el grupo no consiga, a partir de sus propias experiencias y conocimientos.
8. Coordinar reemplazar al facilitador en ausencia de este.
9. Apoyar al coordinador en la organización de las sesiones de apertura y clausura del proceso de la capacitación.

10. Llevar el sistema de registro de asistencia para cada participante.

Funciones del facilitador de la capacitación.

1. Guiar a los colaboradores en la construcción del conocimiento de acuerdo al tema a tratar.
2. Implementar estrategias pedagógicas y didácticas que faciliten el proceso de aprendizaje.
3. Motivar el interés del colaborador por aprender.
4. Resaltar, cuando sea necesario, los aspectos más importantes de los temas bajo estudio.
5. Evaluar y retroalimentar el proceso de aprendizaje de los colaboradores.

Material

De acuerdo con el número de participantes, se debe contar con los materiales de instrucción suficiente, en este caso serían 14 personas.

1. Tener a disposición la presentación de los facilitadores previa a la capacitación.
2. Para la capacitación virtual la disposición de las computadoras con impresión de las presentaciones.
3. Audífonos.
4. Libretas de apuntes.
5. Lápices.

Tabla 7. Temas

Ejes temáticos		Horas
1	Inducción a la odontología	2
2	Conceptos básicos odontología	2
3	Inducción a los tratamientos dentales preventivos	2
4	Inducción a los tratamientos dentales por especialidad	5
5	Preguntas frecuentes por pacientes	2
Total de horas en la capacitación		13

Plan de capacitación Introducción a la odontología

Departamento:	Recepción				
Periodo de la capacitación:	5 semanas				
Duración:	13 horas				
Coordinador de la capacitación:	Fernanda Ureña				
Tema	Objetivo	Contenido	Herramientas	Nombre del capacitador	Duración
Inducción a la odontología	Proporcionar a los recepcionistas un conocimiento básico sobre la odontología	¿Qué es la odontología?, Disciplinas odontológicas, Mercado odontológico, Especialidades de la odontología	Exposición oral y audiovisual por el doctor	Silvia Rojas	2 horas
Conceptos básicos odontología	Explicar y brindar los conceptos básicos de la odontología	Enseñanza de conceptos básicos de la odontología	Lectura previa por el colaborador de los nombres de los tratamientos	Shu Huan Wu	2 horas

Inducción a los tratamientos dentales preventivos	Proporcionar a los recepcionistas un conocimiento básico sobre la odontología preventiva y sus tratamientos	Explicación y presentación de los tratamientos en la odontología general	Capacitación virtual por medio de zoom	Shu Huan Wu	2 horas
Inducción a los tratamientos dentales por especialidad	Proporcionar a los recepcionistas un conocimiento básico sobre las diferentes especialidades y sus tratamientos	Explicación y presentación de los tratamientos en las especialidades de la odontología *Ortodoncia*Periodoncia*Endodoncia*Implantología*Prostodoncia	Capacitación virtual por medio de zoom	Gloriana Diaz, Eduardo Gazel, Alexander Villalobos, Jorge Porta y Natalia Cardenas	1 hora por cada especialidad (TOTAL: 5 horas)
Preguntas frecuentes por pacientes	Proporcionar y aclarar dudas sobre preguntas frecuentes por parte de los pacientes	Preguntas frecuentes, resolución de dudas	Trabajo en equipos orientado a resolver las preguntas	Shu Huan Wu	2 horas

Tabla 8. Conceptos

PROCEDIMIENTOS ODONTOLÓGIA GENERAL
Radiografía
Radiografía periapicales, aletas (niños y adultos) (costo por unidad)
Panorámica/Cafelométrica
Tomografía cuadrante
Tomografía arcada superior o inferior
Tomografía completa
Restauraciones Temporales
Ionomero de vidrio
Óxido de zin
Revotek
Base pequeña
Base grande
Resinas (calzas blancas)
Clases I,III,V (pequeñas)
Clase IV (Fractura reconstruccion / resinas más de 3 superficies)
Clase II 2 superficies (grandes)
Sellantes de fosas y fisuras por pieza
Blanqueamiento Dental
Fundas
Blanqueamiento de consultorio
Limpieza Dental
Limpieza profunda completa
Raspado general
Coronas Porcelana
Cementacion definitivo
Cementacion temporal
Carilla de porcelana
Carillas de resina
Corona Zirconio y/o Porcelana Emax
Incrustacion Zirconio y/o Porcelana Emax
Exodoncia y cirugía
Exodoncia simple (premolar a premolar) o temporal
Exodoncia compleja (molar a cordal)
Exodoncia quirurgica
Cirugía de Cordales
ESPECIALIDAD ORTODONCIA
Férula Procesada (laboratorio externo)
Férula Dual / Bruxismo

Retenedores de ortodoncia
Retenedor fijo
Protector deportivo
Remoción de brackets
ESPECIALIDAD IMPLANTES
Coronas implanto soportadas
Cirugía para colocar corona sobre implante
ESPECIALIDAD PROSTODONCIA
Removible metálico
Prótesis total superior o inferior
Prótesis parcial acrílica
Protesis Parcial acrílica inmediata
Protesis Total acrílica inmediata
ESPECIALIDAD ENDODONCIA
Endoposte
Endopostes Fibra de vidrio
Endodoncia
Endodoncia uniradicular
Endodoncia birradicular
Endodoncia multiradicular
Retratamiento endodoncia uniradicular
Retratamiento endodoncia biradicular
Retratamiento Endodoncia multiradicular
ESPECIALIDAD PERIODONCIA
Raspado por cuadrante
Cirugía por sextante, alargamientos (por pieza) y frenectomias
Colocación de injertos oseos
Gingivectomias y gingivoplastias
Reevaluación (sin/con reinstrumentación)
TPS (mantenimiento)
ESPECIALIDAD ODONTOPIEDIATRIA
Pulpotomía
Pulpectomía anterior
Pulpectomía posterior
Corona de acero
Mantenedor de espacio tipo Arco
Mantenedor de espacio tipo Banda y gaza
Placa estética ó prótesis infantil
Máscara Facial con Hyrax

Tabla 9. Cronograma.

	Temas	Fechas	Horario
1	Inducción a la odontología	Lunes 4 mayo, 2020	1pm-2pm
		miércoles 6 Mayo, 2020	1pm-2pm
2	Conceptos básicos odontología	Lunes 11 mayo, 2020	1pm-2pm
		miércoles 13 mayo, 2020	1pm-2pm
3	Inducción a los tratamientos dentales preventivos	Lunes 18 mayo, 2020	1pm-2pm
		miércoles 20 mayo, 2020	1pm-2pm
4	Inducción a los tratamientos dentales por especialidad	Lunes 25 mayo, 2020	1pm-2pm
		Martes 26 mayo, 2020	1pm-2pm
		miércoles 27 Mayo, 2020	1pm-2pm
		Jueves 28 mayo, 2020	1pm-2pm
		Viernes 29 mayo,2020	1pm-2pm
5	Preguntas frecuentes por pacientes	Lunes 1 junio, 2020	1pm-2pm
		miércoles 3 junio, 2020	1pm-2pm

Presupuesto

No se requiere un monto de inversión para este plan de capacitación, ya que los materiales los brinda la compañía como suministros de oficina y los capacitadores serán los odontólogos y especialistas que son parte del equipo de trabajo en Drs.Dent.

Evaluación

La Evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, durante el plan de capacitación y al finalizarlo. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación.

El Plan de Capacitación contempla las siguientes evaluaciones:

1. Evaluación al facilitador
2. Evaluación de la capacitación

Tabla 10. Evaluación al facilitador.

A continuación se presenta la tabla que se usará para realizar la evaluación al facilitador por parte de los colaboradores que van a recibir la capacitación

		PESIMO	MALO	BUENO	EXCELENTE
1	Claridad expositiva				
2	Claridad en instrucciones sobre la capacitación				
3	Capacidad de motivación por parte del facilitador				
4	Dominio del contenido				
5	Capacidad para propiciar la reflexión				
6	Facilidad para apertura y saber escuchar				
8	Capacidad para mediar y resolver consultas				
9	Adecuación de las tareas a los objetivos del curso				
10	Claridad al explicar en qué consisten las tareas a desarrollar				
11	Relación entre la formación recibida en la capacitación y la complejidad de las tareas				
12	Disponibilidad de medios materiales para desarrollar las tareas				
13	Facilidad para contar con apoyos personales durante el desarrollo de la capacitación y tareas				

Tabla 11. Evaluación de la capacitación.

A continuación, se presenta la tabla que se usará para realizar la evaluación al facilitador por parte de los colaboradores que van a recibir la capacitación

		INSATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
1	Organización del programa			
2	Claridad			
3	Aplicación práctica			
4	Concreción			
5	Estructuración			
6	Trabajos a realizar fuera del curso			
7	Reflexión sobre la propia práctica			

Curso de inglés

En referencia al segundo objetivo del programa de capacitación para el departamento de recepción, se investigó con varias instituciones del país con el fin de encontrar el curso adecuado en cuanto a precio y localización para el personal. La institución elegida fue Universal de Idiomas el cual brinda cursos de idiomas en Costa Rica y Panamá con consignas muy claras sobre lo que busca desarrollar como entidad educativa sobre los que reciben los cursos.

Objetivo del curso de inglés

El curso de inglés está diseñado para que el estudiante aprenda el idioma de una forma dinámica, directa y activa en cada lección. A medida que se avance en el curso, se irán adquiriendo los conocimientos necesarios para interactuar en el idioma de una manera correcta y apropiada.

Material

En el curso se utilizará el libro como medio de aprendizaje, pizarras y cuadernos para apuntes, así como actividades que se estarán realizando en el transcurso del curso.

Nombre del libro: Outstanding!

Casa Editorial: Hebron Soft Limited

Metodología del Curso

1. Método Comunicativo durante todo el curso (80% conversacional, 20% escritura)
2. 5 niveles con libro + 1 nivel conversacional optativo después de la graduación.
3. Curso Regular (4hras a la semana): 20 meses

Tabla 12. Temario gramatical

Nivel principiante.

LEVEL 1: PRINCIPIANTE
INTRO
The Alphabet Numbers Days of the week & Months of the year Articles and Plurals Subject Pronouns
1A
Verb to be statements Possessives & Demonstratives Simple Present Count & Non-Count Nouns Comparatives and Superlatives adjectives Sensing Verbs Enough VS Too A lot VS A lot of
1B
Gerunds & Infinitives Present Continuous Simple Past Prepositions Future: Be + going to Should VS Could The usage of Either Be able to... A few of VS A few

Nivel Intermedio.

LEVEL 2: INTERMEDIO
2A
Imperatives Subordinating Conjunctions Adverbs The usage of Like Making offers and requests Giving and asking for directions The usage of See
2B
Possessive Nouns Correlative Conjunctions Modals Embedded Sentences Linking Verbs Causative Verbs Expressing Time
LEVEL 3: INTERMEDIO
3A
Participial Adjectives Past Continuous Simple Future Indefinite Pronouns Conditionals Asking for and giving opinions Listing Requirements
3B
Present Perfect Passive Voice Adverbial Clauses Noun Clauses Negative Questions Tag questions Asking for and giving recommendations Talking about the near future

Nivel Avanzado.

LEVEL 4: AVANZADO
4A
Relative Clauses Used to and Would Factual and unreal conditionals Present Perfect Continuous Adverbs Inverter word order
4B
Reported speech Subject and Verb Agreement Infinitives Future Continuous Causative Future in the past Perfect Modals
LEVEL 5: AVANZADO
5A
Past Perfect Noun Clauses Adjective Clauses Adverb Clauses Cleft Sentences Participles Phrasal Verbs
5B
Indirect Speech Past Perfect Continuous WH-ever words Future Perfect Continuous Inversion Prepositional Phrases

Tabla 13. Cronograma

Nivel	Horario	Tiempo	Fecha de inicio	Fecha de Finalización
Principiante	Lunes y miércoles	2 horas por día	08/06/2020	19/06/2020
Intermedio	Miercoles y sábados	2 horas por día	27/07/2020	06/09/2020
Avanzado	Lunes y miércoles	2 horas por día	14/09/2020	08/11/2020

Presupuesto

La compañía Drs.Dent cuenta con un presupuesto mensual destinado para capacitaciones de los colaboradores; sin embargo, actualmente no se usa, por lo que se solicitó a la institución capacitadora que el precio fuera mensual para poder hacer uso de los recursos económicos brindados por la compañía.

A continuación, se detalla el monto mensual y la totalidad al final del curso.

Tabla 14. Costos

Cantidad	Detalles	Precio Unitario	Precio Total
19 personas	16 horas mensuales	₡ 16 950,00	₡ 271 200,00
		Impuesto	₡ 35 256,00
		TOTAL POR CURSO MENSUAL	₡ 306 456,00
TOTAL CURSO COMPLETO			₡ 1 532 280,00

Seminario Servicio al Cliente

En referencia al tercer y último objetivo del programa de capacitación para el departamento de recepción, se investigó con varias instituciones del país con el fin de encontrar un seminario adecuado en cuanto a precio y localización para el personal. La institución elegida fue Universal de Idiomas el cual brinda seminarios en Costa Rica en las compañías, trasladándose en las instalaciones de la organización para mayor comodidad de los colaboradores.

Objetivo del seminario

Lograr que el colaborador identifique y desarrolle la sensibilidad, las actitudes y las conductas que se requieren para implantar y, en su caso, potenciar una estrategia eficaz de servicio a los clientes, tanto internos, como externos y que, en consecuencia, se promueva la fluidez y el desempeño de los procesos comerciales de la empresa.

Materiales

Los materiales usados para este seminario, cuyo capacitador proporciona son:

1. Pizarrón
2. Carteles
3. Libretas de apuntes
4. Bolígrafos

5. Resumen del seminario brindado por el capacitador

Contenido de la capacitación

1. Calidad en el Servicio
2. Definición del cliente
3. Cliente externo, cliente interno
4. Concepto de calidad en el servicio
5. Diferencia entre atención y servicio al cliente
6. Manejo emocional en el servicio al cliente
7. Ciclos del servicio
8. Características del servicio de excelencia
9. El concepto de venta en la actualidad
10. Necesidades y motivaciones de los clientes
11. El proceso de la venta
12. Descubriendo necesidades y obteniendo información
13. Cómo nos comunicamos. La comunicación verbal y no verbal
14. Técnicas de cierre.
15. Servicio de postventa como herramienta de fidelización.

Cronograma

Temas	Fechas	Horario
Calidad en el Servicio	27/04/2020	5pm-7pm
Definición del cliente		
Cliente externo, cliente interno		
Concepto de calidad en el servicio		
Diferencia entre atención y servicio al cliente		
Manejo emocional en el servicio al cliente	29/04/2020	5pm-7pm
Ciclos del servicio		
Características del servicio de excelencia		
El concepto de venta en la actualidad		
Necesidades y motivaciones de los clientes	01/05/2020	5pm-7pm
El proceso de la venta		

Descubriendo necesidades y obteniendo información		
Cómo nos comunicamos. La comunicación verbal y no verbal		
Técnicas de cierre.		
Servicio de postventa como herramienta de fidelización.		

Presupuesto

La compañía Drs.Dent cuenta con un presupuesto mensual destinado para capacitaciones de los colaboradores; sin embargo, actualmente no se usa, por lo que se solicitó a la institución capacitadora que el precio fuera mensual para poder hacer uso de los recursos económicos brindados por la compañía.

A continuación se detalla el monto total por el seminario para todas las recepcionistas

Cantidad	Detalles	Precio Unitario	Precio Total
14 personas	6 horas	₡ 190 000,00	₡ 190 000,00
		Impuesto	₡ 24 700,00
		TOTAL POR SEMINARIO	₡ 214 700,00

Conclusiones

Se concluye que con la aplicación de esta propuesta el personal en el departamento de recepción de la empresa Drs.Dent mejorará en términos odontológicos y podrá comunicarse de mejor forma con los pacientes; además, se reducirán los errores cometidos por confusiones entre tratamientos y cobros mal realizados.

Asimismo, se podrán aclarar consultas de los pacientes, al brindar todo el apoyo necesario para obtener un mejor desempeño en cada área de trabajo y se tendrá más seguridad en el puesto laboral.

También, el servicio se mejorará hablando un segundo idioma para atender a los pacientes extranjeros e interactuar en el idioma de una manera correcta y apropiada conforme van pasando los niveles antes mencionados en la propuesta. Con ello se logrará un mejor desarrollo individual, motivación para el colaborador y un crecimiento dentro de la compañía.

Por lo demás, se espera lograr que el colaborador identifique y desarrolle la sensibilidad, las actitudes y las conductas que se requieren para implantar y, en su caso, potenciar una estrategia eficaz de servicio a los clientes, tanto internos, como externos y que se promueva la fluidez y el desempeño de los procesos comerciales de la empresa por medio del seminario de servicio al cliente.

Se obtendrá como resultado pacientes satisfechos y leales al servicio, lo cual genera ganancias y mayor rentabilidad a la compañía, por otro lado, se espera captar más pacientes a través de la comunicación boca a boca por la satisfacción de los pacientes.

También, se caracterizará a la compañía con una clara diferenciación respecto a sus competidores, menos quejas y una mayor participación en el mercado con una atención mucho más personalizada y eficiente.

REFERENCIAS

- Amador, S. (2016). *Administración de Recursos Humanos: su proceso organizacional*. Tendencias
- Aguilar, J. (2010). *Diagnósticos de necesidades de capacitación*. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Novena Edición. McGraw Hill.
- Cruz, M. (2012). *Análisis de necesidades de capacitación de los exportadores para el comercio internacional. Caso de estudio: Impacto en el aprovechamiento de los TLC's*. Universidad Internacional de las Américas
- Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*. Quinta Edición. Pearson Educación.
- Gonzalez, R. (2017). *Propuesta de gestión de capacitación para una empresa de productos prefabricados para construcción*. Universidad de Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149825/Gonzalez%20Leiva%20Rodrigo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*. Cuarta Edición. McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Merida, M. (2013). *Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de la dirección de área de salud de la cabecera Huehue Tenango*. Universidad Rafael Landiva. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Merida-Miriam.pdf>
- Moreno, N. (2015). *Propuesta de aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación en la subdirección de pregrado del Instituto Nacional de Rehabilitación*. Universidad Pedagógica Nacional. Recuperado de: <http://200.23.113.51/pdf/31317.pdf>
- Maranto, R. (2015). *Fuentes de Información*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Perdomo, M. (2014) Tesis para el grado de Licenciatura en Psicología. *Diagnóstico de necesidades de capacitación DNC para el personal del Hospital Centro Médico, Zacapa*. Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Perdomo-Mabelyn.pdf>
- Sanchez, D., Alberto, L. (2011). *Diagnóstico de Necesidades de Recursos Humanos del Hotel y Restaurante La Fleur de Lys*. Universidad Internacional de las Américas.

- Palma, P. (2018). *Diagnostico de necesidades de capacitacion para la empresa innovaciones estrategicas JN S.A.* Universidad Internacional de las Americas.
- Uribe, A. (2010) *La gestión de recursos humanos, enfoques y perspectivas.* Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de:
file:///C:/Users/HTCom/Downloads/Dialnet-LaGestionDeRecursosHumanosEnfoquesYPerspectivas-4776929.pdf
- Werther, W., Davis, K., (2014). *Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano.* Novena Edición. McGraw Hill.

APÉNDICES

Apéndice A: Cuestionario aplicado a las recepcionistas

Universidad Internacional de las Américas

Escuela de Administración de Empresas

Tesis de graduación para optar por el grado Licenciatura en Recursos Humanos

Formulario para detección de necesidades de capacitación

Fecha: _____

El presente diagnóstico tiene como finalidad valorar las necesidades de capacitación que tienen las recepcionistas y de esta manera implementar un programa de capacitación en conjunto con la gerencia.

Instrucciones: Favor marcar con X y llenar los espacios que se solicitan en el presente diagnóstico con letra clara y legible.

1. ¿Recibió capacitación al momento de su ingreso a la empresa?

Sí

No

2. ¿La capacitación brindada cumplió con sus expectativas?

Sí

No

3. ¿Considera que la falta de capacitación repercute en su desempeño?

Sí

No

4. Enumere 3 debilidades en su puesto de trabajo

5. ¿Algún tema no tratado en el momento de su ingreso habría ayudado en su integración a la empresa y/o a su área de trabajo? ¿Cuál o Cuáles?

6. ¿El uso de la tecnología en su puesto de trabajo y empresa son los adecuados?
- Sí
- No
7. ¿Sus opiniones o sugerencias son tomadas en cuenta en la organización?
- Sí
- No
- Aveces
8. ¿Considera que usted tienen todos los conocimientos y/o habilidades para desempeñar su trabajo de la mejor manera?
- Sí
- No
- Si responde SÍ, que nivel?
- Alta Media Baja
- Si responde NO continuar a la pregunta #9
9. ¿Cuáles conocimientos y/o habilidades considera importantes para desempeñar mejor su trabajo?
- _____
- _____
- _____
10. El conocimiento de idiomas en su puesto de trabajo es:
- Imprescindible Necesario Conveniente Innecesario
11. Indicar idioma/s y nivel (Ej: Ingles, Mandarín)
- _____
- _____
12. ¿En su organización se implementan programas de capacitación adecuados a su puesto de trabajo?
- Sí
- No
13. ¿En su organización se implementan programas de capacitación relacionados con servicio al cliente?
- Sí
- No

14. ¿Ha sido entrenado para solventar dudas o quejas de pacientes?

Sí

No

15. ¿Cree necesaria la capacitación para su área de trabajo?

Sí

No

Si responde SÍ continuar a la pregunta #16

16. ¿Cuál es la capacitación que usted debería recibir? Por favor anotar en orden de importancia:

17. ¿Ha recibido algún curso de capacitación por su cuenta estando vinculado a su puesto de trabajo?

Sí

No

Si responde SÍ por favor indicar cuales:

18. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación?

Sí

No

19. Por favor indicar cuál de las dos opciones le gustaría recibir capacitación

Una vez por semana

Una vez cada quince días

Una vez al mes

Una vez cada tres meses

¡Muchas gracias!

Apéndice B: Cuestionario aplicado a los regentes de sedes

Universidad Internacional de las Américas

Escuela de Administración de Empresas

Tesis de graduación para optar por el grado Licenciatura en Recursos Humanos

Formulario para detección de necesidades de capacitación

Fecha: _____

El presente diagnóstico tiene como finalidad valorar las necesidades de capacitación que tienen las recepcionistas y de esta manera implementar un programa de capacitación en conjunto con la gerencia.

Instrucciones: Favor marcar con X y llenar los espacios que se solicitan en el presente diagnóstico con letra clara y legible.

1. ¿Considera que las recepcionistas tienen todos los conocimientos y/o habilidades para desempeñar su trabajo?

Sí

No

Si responde SÍ, que nivel?

Alta Media Baja

Si responde NO continuar a la pregunta #3

2. ¿Cuáles conocimientos y/o habilidades considera importantes para desempeñar mejor su trabajo?

3. ¿Considera que el manejo de la información según los requerimientos del puesto es competentes?

Sí

No

4. ¿Considera que la atención personalizada al cliente cumple los requisitos de formación y experiencia que demanda el puesto de las recepcionistas?

Sí

No

5. A continuación califique la atención y el servicio al cliente que las recepcionistas le brindan a los pacientes

Excelente Bueno Malo Pésimo

6. El conocimiento de idiomas en el puesto de la recepción es:

Imprescindible Necesario Conveniente Innecesario

7. Indicar idioma/s y nivel (Ej: Ingles, Mandarín)

8. En su actividad diaria puede que la recepcionista se enfrente repetidamente a algún tipo de problema (organizativo, técnico, de comunicación, de recursos materiales).
¿Considera que las recepcionistas tienen la capacidad para solventar estos problemas en su área de trabajo?

9. ¿En su organización se implementan programas de capacitación adecuados a su puesto de trabajo?

Sí

No

10. ¿Cree necesaria la capacitación para el departamento de recepcionistas?

Sí

No

Si responde SÍ continuar a la pregunta #12

11. ¿Cuál es la capacitación que deberían recibir? Por favor anotar en orden de importancia:

12. ¿Considera que algunas de las funciones asignadas no son cumplidas por factores de falta de conocimientos en las recepcionistas?

Sí

No

Si responde SI por favor detallar a continuación los factores:

13. Para que la empresa sea competitiva, ¿con qué habilidades/ actitudes debe contar cada uno de los colaboradores?

14. ¿Considera usted que en el departamento de recepción se reflejan las siguientes necesidades? Por favor marque con X

	Sí	No
Servicio al cliente		
Profesionalidad		
Trabajo en equipo		
Empatía		

¡Muchas gracias!

Apéndice C: Cuestionario aplicado a los especialistas

Universidad Internacional de las Américas

Escuela de Administración de Empresas

Tesis de graduación para optar por el grado Licenciatura en Recursos Humanos

Formulario para detección de necesidades de capacitación

Fecha: _____

El presente diagnóstico tiene como finalidad valorar las necesidades de capacitación que tienen las recepcionistas y de esta manera implementar un programa de capacitación en conjunto con la gerencia.

Instrucciones: Favor marcar con X y llenar los espacios que se solicitan en el presente diagnóstico con letra clara y legible.

1. ¿Considera que las recepcionistas tienen todos los conocimientos y/o habilidades para desempeñar su trabajo?

Sí

No

¿Si responde SÍ, que nivel?

Alta Media Baja

Si responde NO continuar a la pregunta #3

2. ¿Cuáles conocimientos y/o habilidades considera importantes para desempeñar mejor su trabajo?

3. ¿Considera que el manejo de la información según los requerimientos del puesto es competente?

Sí

No

4. ¿Considera que la atención personalizada al cliente cumple los requisitos de formación y experiencia que demanda el puesto de las recepcionistas?

Sí

No

5. A continuación, califique la atención y el servicio al cliente que las recepcionistas le brindan a los pacientes

Excelente Bueno Malo Pésimo

6. El conocimiento de idiomas en el puesto de la recepción es:

Imprescindible Necesario Conveniente Innecesario

7. Indicar idioma/s y nivel (Ej: inglés, mandarín)

8. En su actividad diaria puede que la recepcionista se enfrente repetidamente a algún tipo de problema (organizativo, técnico, de comunicación, de recursos materiales). ¿Considera que las recepcionistas tienen la capacidad para solventar estos problemas en su área de trabajo?

9. ¿Ha notado cambios recientes en la compañía (nuevos métodos, tecnologías, instrumentos, protocolos)? Describa los cambios a continuación.

10. ¿Cree necesaria la capacitación para el departamento de recepcionistas?

Sí

No

Si responde SÍ continuar a la pregunta #11

11. ¿Cuál es la capacitación que deberían recibir? Por favor anotar en orden de importancia:

-
-
12. ¿Considera que algunas de las funciones asignadas no son cumplidas por factores de falta de conocimientos en las recepcionistas?

Sí

No

Si responde SI por favor detallar a continuación los factores:

13. Para que la empresa sea competitiva, ¿con qué habilidades/ actitudes debe contar cada uno de los colaboradores?

14. ¿Considera usted que en el departamento de recepción se reflejan las siguientes necesidades? Por favor marque con X

	Sí	No
Servicio al cliente		
Profesionalidad		
Trabajo en equipo		
Empatía		

¡Muchas gracias!

ApéndiceD: Cuestionario aplicado a los clientes

Universidad Internacional de las Americas

Escuela de Administración de Empresas

Tesis de graduación para optar por el grado Licenciatura en Recursos Humanos

Formulario para detección de necesidades de capacitación

Fecha: _____

La siguiente entrevista tiene como finalidad valorar la satisfacción que ha obtenido con el servicio al cliente brindado.

1. ¿Que le pareció la atención al cliente en Drs.Dent?

2. Del 1 al 5 ¿cuál es la calificación que le daría a Drs.Dent?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5