

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN LA CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN
Y LA AFECTACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE
DEL PERSONAL DE LA UNIDAD DE VALORACIÓN
INICIAL Y LA CONSULTA EXTERNA EN EL
HOSPITAL DEL TRAUMA DEL INSTITUTO
NACIONAL DE SEGUROS DURANTE MAYO A
DICIEMBRE DEL 2017.**

Sustentante:

Nathalia Meléndez Oviedo

TUTOR:

Roger Coto Mora

Diciembre, 2017

CARTA DEL TUTOR

CARTA DEL TUTOR

San José, 26 de Febrero de 2018

Señores
Universidad Hispanoamericana
Carrera de Administración de empresa
con énfasis en Recursos Humanos
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

El estudiante **Natalia Melendez Oviedo**, cédula de identidad número **1-1503-0417**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Evaluación del proceso de capacitación y la Afectación del servicio al cliente del personal de la unidad de valoración inicial y la consulta externa en el Hospital del Trauma del Instituto Nacional de Seguros durante mayo a diciembre del 2017**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de licenciatura. En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación, antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL	100%	100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



Roger Coto Mora
Cédula identidad N° 1-1017-0421526-
Carné Colegio Profesional N° 022151

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Natalia Hernández Oviedo, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 115030417 egresado de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de _____, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Evaluación del proceso de capacitación y la afectación del Servicio al Cliente del personal de la Unidad de Valoración Inicial y la Consulta Externa en el Hospital del Trauma del Instituto Nacional de Seguros, durante mayo a diciembre del 2017 es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 26 días del mes de Febrero del año dos mil 18.



Firma del estudiante

Cédula: 115030417

CARTA DE LECTORA

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

CONSTANCIA LECTORA METODOLÓGICA

Yo, Susana Araya Zamora, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante **Nathalia Meléndez Oviedo**, titulada "**Evaluación del proceso de capacitación y la Afectación del servicio al cliente del personal de la unidad de valoración inicial y la consulta externa en el Hospital del Trauma del Instituto Nacional de Seguros durante Mayo a Diciembre del 2017**", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicada durante el proceso de la lectura anterior.

Se extiende la presente en la Ciudad de San José, el día 12 de abril del 2018.

Atentamente,



M.Sc. Susana Araya Zamora
Lectora Metodológica
Cédula Identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CARTA DE FILÓLOGO

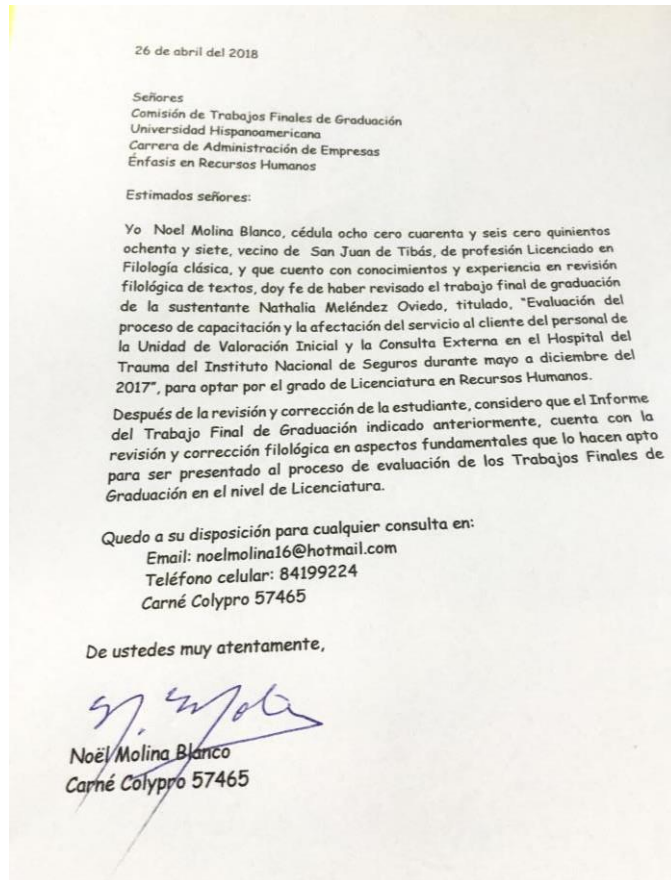


TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	XII
AGRADECIMIENTO	XIII
CAPÍTULO I	1
1.1 Antecedentes de Investigación	2
1.2 Antecedentes Investigativos	5

1.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.4	PROBLEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.5	JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.6	OBJETIVOS.....	11
1.6.1	Objetivo general.....	12
1.6.2	Objetivos específicos	13
1.7	ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA	15
1.7.1	Alcances.....	15
1.7.2	Limitaciones	15
1.8	Aportes del investigador	16
1.9	Delimitación Espacial.....	16
1.10	Delimitación Temporal	16
1.11	Objeto de Estudio.....	16
1.12	Sistematización del problema	17
CAPITULO II.....		18
MARCO TEÓRICO		18
2.1.	MARCO SITUACIONAL	20
2.1.1.	CONTEXTO HISTÓRICO.....	20
2.1.2	Misión.....	27
2.1.3	Visión.....	28
2.1.4	Valores	28
2.2	MARCO CONCEPTUAL.....	31
2.2.1.1	Elementos de la administración	33
2.2.1.2	El entorno de la organización.....	34
2.2.1.3	Elementos externos a la empresa.....	34
2.2.1.4	Fases de la administración	35
2.2.2.1	Fases de la capacitación	46
2.2.2.1.1	Objetivos de capacitación.....	49
2.2.2.1.2	Deseo y motivación de la persona.....	49
2.2.2.1.3	Principios y Aprendizaje	51
2.2.2.1.4	Implementación y evaluación de la capacitación	53
2.2.2.1.5	Evaluación	55
2.3	HIPÓTESIS.....	56

2.3.1	Variable independiente	57
2.3.1.1	Capacitación	57
2.3.2	Variable dependiente	58
2.3.2.1	Atención al cliente	59
2.4	OPERACIONALIZACIÓN DELAS HIPÓTESIS	60
CAPITULO III		62
MARCO METODOLÓGICO		62
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	63
3.1.1	FINALIDAD	63
3.1.2	DIMENSIÓN TEMPORAL	64
3.2	SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN	68
3.2.1	PRIMERA MANO	68
3.2.2	SEGUNDA MANO	69
3.3	SELECCIÓN DEL MUESTREO	70
3.3.1	Población	70
3.3.2	Muestra	70
3.3.3	Probabilística	72
3.4	TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN .	76
3.4.1	Observación	76
3.4.2	Hoja de observación	77
3.3.4	Lista de Cotejo	77
3.3.5	Bitácora	78
3.3.6	La entrevista	78
3.3.7	El Cuestionario	79
3.4	DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES	80
3.4.1	Definición conceptual	80
3.4.2	Dimensión	81
3.4.3	Definición conceptual de la dimensión	82
3.4.4	Definición Instrumental	83
3.4.5	Fuentes de información	84
3.4.6	Conceptos constantes	85
3.4.7	Conceptos variables	86
3.4.8	Selección de técnicas e instrumentos	87
CAPÍTULO IV		89
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS		89

4.1	Codificación y Tabulación de información.....	90
4.1.1	Codificación.....	90
4.1.2	Tabulación.....	90
4.1.2.1	Grafico estadístico	91
4.1.2.1.1	Tipos de Gráficos	¡Error! Marcador no definido.
4.2	Análisis de Datos	93
4.2.1	Cuestionario aplicado al personal de las unidades de Valoración Inicial y la Consulta Externa, Hospital del Trauma del Instituto Nacional de Seguros	93
	Información Datos Generales.....	93
CAPITULO V		125
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		125
5.1	Conclusiones	126
1.	Variable 1 Diagnostico de Necesidades de Capacitación	126
2.	Variable 2 Programade capacitación	128
3.	Variable 3 Capacitación de Personal	132
5.2	Recomendaciones	135
1.	Variable 1 Diagnostico de Necesidades de Capacitación	135
2.	Variable 2 Programa de capacitación	136
3.	Variable 3 Capacitación de Personal	138
CAPITULO IV		140
PROPUESTA		140
6.1	JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	143
6.2	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	143
6.2.1	Objetivo General	143
6.2.2	Objetivos Específicos	144
6.3	Meta	144
6.4	Cuadro de acciones plan propuesto	145
6.5	Desarrollo de Actividades	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA.....		153

Índice de tablas

Tabla 1 Genero.....	93
Tabla 2 Edad actual en años.....	94
Tabla 3 Ultimo nivel de educación alcanzado.....	95
Tabla 4 En caso de haberse graduado de la Universidad en qué carrera lo hizo.....	96
Tabla 5 Tiempo de laborar en este departamento.....	97
Tabla 6 ¿Cree que es importante la capacitación para mejorar su trabajo?.....	98
Tabla 7 ¿Considera que en su área de trabajo necesita capacitación?.....	100
Tabla 8 Porque considera que en su area necesita capacitación.....	101
Tabla 9 ¿Podría decir que la jefatura se preocupa por su crecimiento y formación?.....	103
Tabla 10 ¿Por qué podría decir que la jefatura se preocupa por su crecimiento y formación?.....	104
Tabla 11 ¿Cómo se seleccionan los temas en los que se desea capacitar?.....	106

Tabla 12¿Ha recibido capacitaciones en el área en que cree que necesita mejorar?.....	108
Tabla 13¿Cómo calificaría el actual sistema de capacitación de la Red de Servicios de Salud?	109
Tabla 14¿Qué recomendación daría a la Red de Servicios de Salud para mejorar el sistema de capacitación actual?.....	110
Tabla 15¿La empresa brinda capacitaciones?	112
Tabla 16 ¿Ha recibido capacitación por parte de la Red de Servicios de Salud?.....	113
Tabla 17 ¿Cuales Capacitaciones a recibido?.....	114
Tabla 19 ¿Cuándo recibio esta capacitacion?.....	115
Tabla 20 ¿En las capacitaciones que ha recibido ¿Ha ejecutado lo visto en su labor diaria?.....	116
Tabla 21 ¿Las capacitaciones que ha recibido, se las han brindado el personal de la red de servicios de salud?	117
Tabla 22 ¿La capacitación que recibió abarcó los temas necesarios para el adecuado aprendizaje?	118
Tabla 23 ¿La capacitación que recibió abarcó los temas necesarios para el adecuado aprendizaje?	119
Tabla 24 ¿Cuáles son los temas que desea que aborde el programa de capacitación de la Red de Servicios de Salud?.....	121
Tabla 25 ¿Siente que las capacitaciones que ha recibido por parte de la Red de Servicios de salud le han ayudado a su desempeño laboral?.....	123

Índice de Gráficos

Grafico 1 Genero	93
Grafico 2 Edad Actual en años.....	94
Grafico 3 Ultimo nivel de educación alcanzado.....	95
Grafico 4 En caso de haberse graduado de la Universidad en qué carrera lo hizo	96
Grafico 5 Tiempo de laborar en este departamento	97
Grafico 6 ¿Cree que es importante la capacitación para mejorar su trabajo?.....	98
Grafico 7 ¿Considera que en su área de trabajo necesita capacitación?.....	100
Grafico 8 Porque considera que en su area necesita capacitación	101
Grafico 9 ¿Podría decir que la jefatura se preocupa por su crecimiento y formación?	103
Grafico 10 ¿Por qué podría decir que la jefatura se preocupa por su crecimiento y formación? .	104
Grafico 11 ¿Cómo se seleccionan los temas en los que se desea capacitar?	106
Grafico 12 ¿Ha recibido capacitaciones en el área en que cree que necesita mejorar.....	108
Grafico 13 ¿Cómo calificaría el actual sistema de capacitación de la Red de Servicios de Salud? .	109
Grafico 14 ¿Qué recomendación daría a la Red de Servicios de Salud para mejorar el sistema de capacitación actual?.....	110
Grafico 15 ¿La empresa brinda capacitaciones?	112
Grafico 16 ¿Ha recibido capacitación por parte de la Red de Servicios de Salud?.....	113
Grafico 17 ¿Cuales Capacitaciones a recibido?.....	114
Grafico 18 ¿Cuándo recibio esta capacitacion?	115
Grafico 19 ¿En las capacitaciones que ha recibido ¿Ha ejecutado lo visto en su labor diaria?	116
Grafico 20 ¿Las capacitaciones que ha recibido, se las han brindado el personal de la red de servicios de salud?	117
Grafico 21 ¿La capacitación que recibió abarcó los temas necesarios para el adecuado aprendizaje?.....	118
Grafico 22 ¿La capacitación que recibió abarcó los temas necesarios para el adecuado aprendizaje?.....	119
Grafico 23 ¿Cuáles son los temas que desea que aborde el programa de capacitación de la Red de Servicios de Salud?	121
Grafico 24 ¿Siente que las capacitaciones que ha recibido por parte de la Red de Servicios de salud le han ayudado a su desempeño laboral?	123

DEDICATORIA

En primera instancia quiero dedicarle este trabajo a Dios por permitirme dar un paso más en mi vida, por ayudarme en los tiempos difíciles de estudios.

Agradecerle a mi madre Amalia Meléndez Oviedo que es un gran ejemplo para mí este trabajo es para ella sin ella no lo hubiera hecho posible. Por inculcarme la necesidad de estudiar por seguir adelante para tener una herramienta para salir adelante en la vida.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primera instancia a Dios por haberme permitido concluir mis estudios universitarios el salir adelante y forjar un gran profesional todo de la mano de él. Agradecer a mi madre Amalia Meléndez Oviedo por toda la ayuda que me brindaste a lo largo de mi vida, este proyecto lo realizo gracias a su apoyo incondicional.

Agradezco a mi tía Elizabeth Meléndez Oviedo quien siempre me impulso a estudiar a seguir adelante sin ella no estaría donde estoy gracias por brindarme esa perseverancia de siempre dar lo mejor de mí en todo lo que me proponga.

Me gustaría agradecer a toda mi familia en general a mi primo Daniel a mi prima Sylvia, a todas mis tías Ana, Maribel, Ina, Nuria, que son como unas segundas mamás para mí gracias por ese apoyo por darme esa calidez de familia, a mis tíos Álvaro, Gerardo y Martín de igual manera muchas gracias por ser un ejemplo a seguir, a mi abuelita Zolia Oviedo le agradezco cuidarme desde pequeña gracias a ella soy lo que soy ahora. Agradezco también a mi abuelo que en paz descansa muchas gracias por ser la figura paterna a seguir.

Y por último y no menos importante al amor de mi vida Esteban Brenes Montero que siempre me ayudo en los tiempos difíciles a seguir adelante ayudándome en los estudios finales dándome ese amor incondicional siendo mi amigo mi esposo gracias de todo corazón. Muchas gracias a todos este título es de todos no solamente mío.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de Investigación

En la página web del Instituto Nacional de Seguros se escribe la siguiente historia de la institución:

Institutito Nacional de Seguros [INS] (2017). (El Instituto Nacional de Seguros (INS) se fundó mediante Ley número 12, el 30 de octubre de 1924 y en su creación tomó parte el Lic. Ricardo Jiménez Oreamuno, Presidente de la República, quien iniciaba su segunda administración (1924-1928), y el Lic. Tomás Soley Güell, Secretario de Hacienda y Comercio, gestor del proyecto.

En sus inicios se llamó Banco Nacional de Seguros, con el decreto del 21 de mayo de 1948 cambió su nombre a Instituto Nacional de Seguros (INS), mismo que se mantiene en la actualidad.

El INS tuvo a su cargo la administración del monopolio de los seguros desde su creación hasta el 07 de agosto del 2008, fecha en que entró en vigencia la Ley número 8653 "Ley Reguladora del Mercado de Seguros", la cual abrió el mercado y permitió la competencia.

Como se indicó anteriormente, la Institución se creó desde hace 93 años, protegiendo a los costarricenses en el área de los seguros tanto personales como solidarios como lo son el Riesgo de Trabajo y el del Seguro Obligatorio Automotor (S.O.A). En sus inicios el Instituto Nacional de Seguros, como se conoce hoy en

día, cambio de nombre en 1948 ya que anteriormente tenía por nombre el Banco Nacional de Seguros. Hace nueve años que el monopolio de seguros en el país se abrió, por lo tanto en la Institución se ha logrado poner a la vanguardia y permanecer como la aseguradora número uno de Costa Rica, debido a que en los próximos años en el INS los seguros Solidarios no solamente permanecerán al mismo, sino más bien, los clientes serán los que escojan a cual aseguradora permanecer con sus seguros obligatorios, por lo tanto, en la institución se pretende que el personal esté cada vez mejor capacitado para afrontar la apertura del mercado.

Al tener la apertura del mercado el INS a lo largo de los años, el gobierno le congeló el nombramiento del personal o contrataciones de las mismas, por lo tanto se adquirió la idea de subcontratar al personal por medio de subsidiarias, de las cuales, hasta el año 2017, existían 2, una de ellas Insurance y la Red de Servicios de Salud, cada una son entidades privadas que brindan servicios al INS como tal.

En el año 2016, se dio la Orden del actual presidente Elián Villegas de la contratación de nuevas plazas para el INS, con lo que se absorbió solamente el personal de Insurance, el personal de la Red de Servicios de Salud, como es atención médica solamente, el INS no tiene contemplado contratarlos de momento.

Al tener tanto movimiento interno, hay mucha incertidumbre en el personal, con el lema de que todos somos INS, a nivel de subsidiarias en la institución le exigía a las mismas mantener su personal capacitado en ciertas áreas de interés, según el

puesto que tenía el personal el mismo tenía que estar en constante capacitación para así brindar el servicio de calidad que exigía el mismo.

En el campo operativo, es donde se evidencian las mejoras del personal en cuanto a capacitación , es ahí donde nace la necesidad de esta investigación, el analizar las capacitaciones brindadas al personal de la red de servicios de Salud, propiamente en el Hospital del Trauma, en el departamento de la Unidad de Valoración Inicial.) INS 2017.

1.2 Antecedentes Investigativos

La investigación se va a realizar en la entidad pública del Instituto Nacional de Seguros, en el Hospital del Trauma, en la Unidad de Valoración Inicial y en la Consulta Externa, se desea realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación debido a que los plataformitas son los que tienen contacto directo

Las organizaciones tanto públicas como privadas necesitan estar con personal debidamente capacitado según los puestos de trabajo que desempeñen en la organización. (Peñaranda, 2016, p.8), de acuerdo con lo investigado por Peñaranda en su tesis de diagnóstico de necesidades de capacitación en la empresa Hispanic S.A, habla de un punto muy importante, el cual es que el personal que se tenga debe estar debidamente capacitados desde el primer día de ingreso y así ir viendo sus avances a lo largo de su carrera en la empresa. Para que así los trabajadores sean más competentes entrenándolos de manera adecuada desde un inicio en su vida laboral. (Calzadilla, 2016, p.17). no dejando de lado las capacitaciones a lo largo para tener al personal adecuado y que se adecue al entorno cambiante que enfrenta la organización tanto a nivel interno como externo, con competencias cada vez más feroces para que la organización cuente con personal que contribuya a la eficiencia y a la eficacia en la organización.

Se pretende que el personal tenga los conocimientos adecuados para brindar valor agregado a la compañía y tener aspectos positivos. A la hora de que se realicen las capacitaciones, es de suma importancia realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para lograr que sea adecuada. (Esquivel, 2016, p.10). Para que no se pierda la curva de aprendizaje del colaborador y se sepa cuáles son

sus aspectos por mejorar y en cuáles se pueden reforzar. La capacitación del personal del Instituto Nacional de Seguros en el área de plataforma, tanto en consulta externa como en el área de Valoración Inicial, es de suma importancia, ya que los pacientes ingresan por primera vez al hospital, lo que conlleva a tener una buena o mala impresión de la institución en sí como tal, como lo menciona Vásquez en su tesis:

Instituto Nacional de Seguros [INS] (2015). Se pretende traer mejoras para el sistema implementado por la empresa y con ello el rendimiento de los colaboradores, los cuales son la mano de obra de la compañía para que esté en capacidad de brindar un servicio de calidad. (INS, 2015)

Al igual que en su tesis, se pretende que los colaboradores de las plataformas tengan un adecuado trato al paciente, para que el mismo tenga un servicio de calidad desde la primera vez que visita el hospital, sin dejar de lado el aprovechar que el personal de plataforma esté al corriente sobre la venta de seguros, para que los mismos pacientes logren adquirir algunos cuando realizan la visita a alguna cita o solamente a realiza la apertura del caso por primera vez.

La administración de personal es una función importante del desarrollo de recursos humanos que consiste no solo en capacitación, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño. (Perdomo, 2017, p.14).

Para tener una capacitación se debe tener en cuenta en qué se está fallando a la hora de realizar un proceso o tarea, así como su falta de conocimientos técnicos

que son necesarios para el funcionamiento de la unidad. También es de vital importancia tener en cuenta la evaluación del desempeño que se realiza a los trabajadores, para realizar un adecuado proceso de diagnóstico de capacitación y no se llegue a incurrir en errores a la hora de implementarla. Se desea que con un diagnóstico de necesidades de capacitación, se logre homologar los procedimientos en las diferentes plataformas de centros de salud de la organización, para que además de tener personal calificado para el puesto como tal, se logre imponer la importancia a la atención al cliente, para que la organización se preocupe por los colaboradores para que puedan realizar una carrera profesional en la empresa y logren abarcar diversas carencias que se tienen a nivel de profesionales requeridos en la institución, para que los mismos puedan realizar cursos o capacitaciones que les ayude a solventar esa faltante de personal y así se pueda fortalecer la institución. Sin dejar de lado la planificación que se tiene en el departamento, no solamente en el tema de las capacitaciones, sino en el mejoramiento de los procedimientos, los conceptos, atención al cliente, manejo de diversos sistemas y demás temas importantes. Las capacitaciones se deberían realizar según el diagnóstico de necesidades de capacitación, las evaluaciones del desempeño que se realizan periódicamente para conocer a los colaboradores, para tener un panorama amplio y se pueda llegar a aprovechar si se aprueba en el presupuesto anual de compras que se asigna según los reglamentos institucionales para incentivar a los empleados.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se va a realizar a los trabajadores de atención de público de la Unidad de Valoración Inicial y de la Consulta Externa del Instituto Nacional de Seguros, con edades comprendidas entre los 20 y los 40 años de edad, en la provincia de San José durante el segundo semestre del 2017.

1.4 PROBLEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

El problema como tal, es la falta de capacitación del personal desde el inicio; ya que no se cuenta con un proceso de inducción, lo que se observa cuando un colaborador entra en la empresa, a este se le asigna aprender, el mismo día que ingresa. Esto ya que al ser una institución semi-privada se tiene personal que se les llama volantes; los cuales van a cubrir a los trabajadores que son personal fijo en temas de incapacidades, vacaciones, permisos, licencias, ascensos y demás. Los volantes tienen que tener muchos conocimientos ,porque según sea el lugar donde van a suplir, manejan diferentes funciones, más que todo operativas.

Sin embargo, este no es el modo adecuado de formar a trabajadores, ya que crea un problema a la hora de formarse con los conocimientos de diversos lugares de trabajo, porque en cualquier departamento se maneja de diversas maneras, esto hace que no se tiene congruencia en los conocimiento o procedimientos, sino más bien se trabaja según lo que necesite y no sabiendo que lo que se desarrolla sea de la mejor manera posible.

No realizar la capacitación adecuada, ocasiona que el trabajador tenga una inadecuada formación, lo que ocasiona que a lo largo de su trayectoria se vaya capacitando de acuerdo con la experiencia que va adquiriendo y al manejo de sus funciones y de los demás compañeros.

Mendoza, en su libro Planificación estratégica de recursos humanos, menciona: una efectiva forma de identificar necesidades de personal. Hoy en día, las

organizaciones modernas, tanto públicas como privadas, operan en un entorno en donde el cambio es constante y permanente. (Mendoza, D., López, D. y Salas, E., p 25. 2016.)

Así como lo indica en el artículo científico de planeación de recursos humanos, es de vital importancia que el personal este en la vanguardia en cuando al entorno que está en constante cambio, por eso el Instituto Nacional de Seguros, al estar en una competencia feroz en cuanto a los seguros respecta, debe tener al personal apto y calificado para que el INS tenga un valor agregado. Como enuncia en su tesis de investigación Vidal, Meza, Ortiz, Puerta y Peñaloza, 2016:

Es importante, realizar análisis para detección de necesidades en talento humano basado en selección por competencias con el propósito de lograr una mayor efectividad en el mismo y establecer la brecha resultante entre el desempeño actual y el requerido ideal, logrando de esta forma identificar las necesidades de entrenamiento a ser cubiertas.(Vidal et al., p 16. 2016.)

Como lo menciona en su investigación Peñaloza, se puede deducir que es importante realizar un análisis del panorama global del área de trabajo en la que se desea realizar las capacitaciones y a su vez deducir cuáles son los puntos críticos para solventar esa deficiencia en el departamento. Una buena herramienta es la evaluación del desempeño que se ejecuta en la compañía.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a la problemática, se puede observar que hay implicaciones prácticas en el problema, debido a que la falta de desconocimiento por parte del personal de plataformas, se llega a orientar de forma errónea a los pacientes, en cuanto a la realización de diversos procesos externos e internos: como, lo son, el abrir casos según el tipo de seguro que se desea abrir, del mismo modo que los trabajadores no conocen los sistemas de cómputo a fondo para manipular la herramienta al máximo, además, se desea que el personal sepa vender los diversos tipos de seguros que se manejan en el Instituto, para generar más utilidades en la venta de los mismos. En cuanto al enunciado, se puede ver lo importante que es la planificación estratégica en toda la organización, y así tener un reflejo hacia adónde se quiere llegar como organización. Como lo menciona Lourdes Münch en su libro *Administración: Administración estratégica*, es la aplicación del proceso administrativo con la finalidad de lograr rendimientos superiores al promedio y competitividad a nivel global minimizar los riesgos (Münch, 2014, p.165)

1.6 OBJETIVOS

Sampieri, en su libro *Metodología de la Investigación*, menciona: El objetivo central de una investigación es lo que se ha de demostrar a partir de las hipótesis, lineamientos, o estrategias propuestas, la cual nos permite formular: objetivos generales y objetivos específicos (Sampieri, 2013, p.37). La respuesta a la hipótesis ayuda a formular los objetivos específicos y el

general. Es a lo que se desea llegar, el porqué de una investigación, como se podrá observar. Se van a realizar, en este trabajo de investigación, una serie de objetivos tanto generales como específicos, con los cuales se pretende que las unidades que se van a investigar realicen o se tomen en cuenta para el mejoramiento de la empresa.

1.6.1 Objetivo general

Sampieri habla, en su libro Metodología de Investigación sobre el cómo deben ir los objetivos tanto el general como el específico, menciona lo siguiente: El enunciado claro y preciso de las metas que se persiguen en la investigación por realizar (Sampieri, 2015, p.37.).

Sabiendo cómo debe de ir redactado el mismo, se puede plantear de forma clara lo que se desea con la investigación: el objetivo general de la investigación es el siguiente:

Evaluar las necesidades de capacitación del personal y el impacto en el servicio al cliente del personal administrativo de la Unidad de Valoración Inicial y de la Consulta Externa en el Hospital del Trauma del Instituto Nacional de seguros en el periodo de mayo a diciembre del 2017.

El maestro Sampieri habla de lo siguiente: Los objetivos que se especifiquen requieren ser congruentes entre sí. (Sampieri, 2016, p.37). Los objetivos tienen que ser congruentes entre si ya que si no se tiene concordancia entre los mismos, la investigación puede que no tenga sentido o fundamento.

Debe reflejar la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título del proyecto de investigación (Bernal, 2017, p.99). Como se indica el objetivo, tiene que ver con el planteamiento del problema, si no, el mismo no se va a lograr reflejar en la esencia de la investigación por realizar.

1.6.2 Objetivos específicos

En el libro Metodología de la investigación Bernal dice: Debe reflejar la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título del proyecto de investigación. (Bernal, 2017. p.99). Según lo mencionado por el autor Bernal, los objetivos específicos tienen que tener congruencia, con el objetivo general, por lo tanto, los mismos forman un conjunto con el mismo.

Bernal indica en su libro Metodología de la investigación: Hay que tener presentes los objetivos específicos tanto generales como los objetivos durante todo su desarrollo (Bernal, 2017 p.98.) Si no se tiene en cuenta los objetivos tanto los generales como los específicos la investigación no va a tener una finalidad, por eso es de vital importancia tenerlos presente a lo largo de la misma.

El autor Bernal en el libro Metodología de la investigación: Cada objetivo específico este diseñado para lograr un aspecto de aquel; y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general (Bernal, 2017, p.99). Con lo que respecta a los objetivos nombrados a continuación son los que van a servir para lograr como

finalidad el objetivo general. Todos los nombrados a continuación, van a servir para lograrlo.

- Identificar los objetivos que tiene el departamento de Recursos Humanos en cuanto a capacitación se refiere
- Verificar si las capacitaciones brindadas a los funcionarios del Hospital del Trauma se ajustan a los perfiles del puesto correspondientes.
- Implementar un plan de capacitación para los empleados de los departamentos de la Unidad de Valoración Inicial y Consulta Externa del Hospital del Trauma del Instituto Nacional de Seguros.

1.7 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA

1.7.1 Alcances

La presente investigación se realizara en el Hospital del Trauma del Instituto Nacional de Seguros, en las áreas de Valoración Inicial y en la Consulta externa, con el personal administrativo de atención al público, ya que este estudio beneficiará a la Institución para que se maximicen tanto las herramientas de trabajo así como al personal en si para un adecuado uso de información tanto con los clientes tanto interno como externos, en el segundo semestre del 2017.

1.7.2 Limitaciones

Para solicitar información a nivel interna del departamento de Recursos Humanos del Hospital de Trauma, se debe tramitar un permiso del director de Talento Humano en oficinas centrales, para el que se debe redactar un oficio formal, comentándole el proceso en conjunto con una carta de la Universidad.

Al momento de realizar la investigación, la encargada de la consulta externa está en el periodo de licencia de maternidad, por lo que se hace difícil obtener información ya que ella ha estado en el puesto desde hace cinco años y tiene un vasto conocimiento del departamento. En cuanto a la licencia de maternidad, ella la va a cumplir en el mes de julio, cuando finaliza el curso de la tesis, por lo tanto se espera que cuando regrese pueda aportar información valiosa a la investigación.

El departamento de la Unidad de Valoración Inicial tiene un híbrido de personal tanto de Hospital del Trauma e Insurance (ambos son subsidiarias del Instituto Nacional de Seguros) y de trabajadores públicos. Es complicado, a la hora de realizar una

capacitación, ya que ambas empresas manejan un contrato laboral y de diversos procedimientos en el ámbito interno. En el último año y medio, el INS indicó que la subsidiaria de Insurance será absorbida, por las empresas tanto INS, como Hospital del Trauma. La unificación de personal se va a realizar dependiendo de las funciones que lleven a cabo, lo que lleva un estudio, tanto de perfiles de puesto como del departamento y funciones que tiene a cargo; esto genera en los colaboradores incertidumbre.

1.8 Aportes del investigador

Se pretende analizar el proceso de capacitación que brinda el departamento de recursos humanos, con el personal de la Unidad de Valoración Inicial y la Consulta Externa y la afectación que se tiene en el servicio al cliente y a su vez realizar una propuesta de mejora para la implementación de la misma.

1.9 Delimitación Espacial

La investigación se realizará en el Instituto Nacional de Seguros, propiamente en el Hospital del Trauma, la Uruca, en el Departamento de la Unidad de Valoración Inicial y la Consulta Externa.

1.10 Delimitación Temporal

La investigación se realizará desde Mayo del 2017 a Diciembre del 2017.

1.11 Objeto de Estudio

La investigación permite el análisis de capacitación actual que se aplica en el Instituto Nacional de Seguros y a si establecer la afectación en el servicio al cliente.

1.12 Sistematización del problema

¿Evaluar el actual programa de capacitación del personal y el impacto en la atención al cliente brindado por el personal administrativo de la Unidad de Valoración Inicial y de la Consulta Externa y en el Hospital del Trauma del Instituto Nacional de seguros en el periodo de mayo a diciembre del 2017?

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

La investigación se centrará en el Instituto Nacional de Seguros, en el cual se va a estudiar la problemática a la hora de realizar el programa de capacitaciones, debido a que repercute directamente en la atención al cliente. La investigación estudiará cómo se realiza la capacitación, cuáles son las bases en las que se fundamenta el departamento de Recursos Humanos a la hora de realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que se realiza cada año en la Institución.

El siguiente capítulo se divide en dos partes: en la primera se habla del Marco Situacional en el que se habla de la historia del Instituto Nacional de Seguros, el cómo se llegó a convertir en una Institución semiprivada con un sistema de Subsidiarias y con personal público.

En la segunda parte se va a hablar del marco conceptual, en el que se va a referir el cómo la administración de recursos humanos es la encargada de llevar a cabo los procedimientos necesarios para el adecuado proceso de capacitación, se va a ver desde la administración, cómo son las bases necesarias para los procesos dentro de la organización y así lograr el cumplimiento de las metas.

2.1. MARCO SITUACIONAL

2.1.1.CONTEXTO HISTÓRICO

Con base en la información brindada por la encargada de la biblioteca del Instituto Nacional de Seguros Ruth Chacón, se indica lo siguiente:

Institutito Nacional de Seguros [INS] (2017). (El Instituto Nacional de Seguros es una institución del estado costarricense, encargada de producir, comercializar y administrar todo lo relativo a pólizas de seguros, para proteger los bienes, los intereses financieros, la salud y hasta la vida de la colectividad nacional.

Por Ley de la República, el INS es el único ente autorizado para manejar el aseguramiento de riegos en el país. Esta condición, más que un privilegio, representa una gran responsabilidad para quienes dirigen los destinos de la Institución y para todos sus funcionarios.

El Instituto Nacional de Seguros fue creado el 30 de Octubre de 1924 con el nombre de Banco de Seguros y su precursor fue el Ministro de Hacienda, Don Tomás Soley Güell, respaldado por el Presidente de la República, don Ricardo Jiménez Oreamuno.

La nueva empresa aseguradora abrió sus puertas al público el 05 de noviembre de 1925 y emitió la primera póliza de Vida por la suma de 2.000 colones el 28 de noviembre de 1926. Los tres primeros productos que ofreció fueron las pólizas de Vida, Incendio y Accidentes de Trabajo.

El Instituto Nacional de Seguros, que tomó ese nombre el 5 de noviembre de 1925, se ha ido extendiendo no sólo a la venta de sus productos, sino que lo ocupa su deseo de concienciar a la población sobre los riesgos y peligros, y cómo evitarlos

El 12 de diciembre de 1973 se da la Ley del Seguro Obligatorio de Vehículos Automotores y su administración le es concedida al Instituto Nacional de Seguros. Su fin es proteger a las víctimas de accidentes de tránsito con la atención médica y la indemnización respectiva, haya culpa o no del conductor del vehículo. Este seguro se enmarca dentro del grupo de seguros solidarios. (Ley de Tránsito 9078). El objetivo de su creación, fue generar una serie de beneficios a todos los costarricenses. Para entonces, se presentaban tres hechos de mucha trascendencia: el incendiarismo que se desarrolló, impulsado por los comerciantes para buscar mayores indemnizaciones de sus seguros; la salida de divisas por seguros y la necesidad de ofrecer protección a la clase trabajadora, que estaba en crecimiento por el desarrollo económico del país.

La nueva empresa aseguradora abrió sus puertas al público el 05 de noviembre de 1925 y emitió la primera póliza de Vida por la suma de 2.000 colones el 28 de noviembre de 1926. Los tres primeros productos que ofreció fueron las pólizas de Vida, Incendio y Accidentes de Trabajo.

El Instituto Nacional de Seguros, que tomó ese nombre el 5 de noviembre de 1925, se ha extendiendo no sólo a la venta de sus productos, sino que lo ocupa su deseo de concienciar a la población sobre los riesgos y peligros, y cómo evitarlos

El 12 de diciembre de 1973 se da la Ley del Seguro Obligatorio de Vehículos Automotores y su administración le es concedida al Instituto Nacional de Seguros, su fin es proteger a las víctimas de accidentes de tránsito con la atención médica y la indemnización respectiva, haya culpa o no del conductor del vehículo. Este Seguro se enmarca dentro del grupo de seguros solidarios. (Ley de Tránsito 9078).

Gracias a esa ley le permitió a consolidarse como un monopolio hasta ahora en lo que la materia de seguro de vehículo automotor a nivel nacional, hasta el día de hoy que el mercado de los seguros ya se abrió a demás empresas a nivel internacional para la libre venta de seguros.

En la investigación de Sandi indica: En 1982 mediante decreto se da la universalización de los Seguros de riesgos Profesionales por lo que del Departamento que administra ese seguro cambia su nombre por Riesgos del Trabajo. (Sandi, 1997)

Este tipo de seguros es un tipo de seguros solidarios los cuales son los más fuertes en el INS gracias a que son del tipo obligatorios a los empleadores o patronos que empiecen una empresa o que empleen a un colaborador para algún tipo de trabajo; debido a la creciente población a lo largo de los años el INS creo el Hospital del Trauma.

Según la información obtenida por la página web indica lo siguiente del Hospital del Trauma como tal:

Instituto Nacional de Seguros [INS] (2017). Con el fin de mejorar la atención médica de los asegurados del Instituto Nacional de Seguros nace el Hospital del Trauma en Diciembre 2013, éste es el tercer nivel de atención dentro de una Red de Salud integrada por 24 centros médicos a través de todo el país.

El servicio de INS Salud ha ido creciendo conforme crece la necesidad de los ciudadanos cubiertos tanto por el Régimen de Riesgos del Trabajo como por el Seguro Obligatorio Automotor.

Las instalaciones centrales de INS Salud se encuentran en la Uruca y en ellas se ofrecen una gran gama de especialidades.

Aparte, INS-Salud cuenta con 21 dispensarios médicos al servicio de sus asegurados, distribuidos estratégicamente en todo el país. En INS Salud se ofrecen servicios básicos como Hospitalización y Casa de Salud que cuenta con 70 camas, Albergue Temporal, que ofrece alojamiento a los pacientes que vienen de lejos a San José por atención, y Rehabilitación que ayuda al paciente a reintegrarse a su trabajo lo más pronto posible.

En Rehabilitación se ofrece Terapia Física y Terapia Ocupacional, y a la vez ésta complementa su servicios con La Clínica de Amputados, Urología y Terapia de Voz.

La creación de este centro médico enfocado en traumatología el cual es único en Centroamérica, busca garantizar la atención oportuna con personal médico

especializado en la materia y fortalecer el modelo de gestión utilizado para la entrega de los servicios de salud a los asegurados del INS.

Esto permitió aumentar la complejidad de los casos que pueden ser atendidos por la institución, al contar con personal especializado en segmentos corporales, médicos y terapeutas, con preparación focalizada en áreas determinadas; es decir, un especialista en rodilla, hombro, cadera y muñeca.

Entre los servicios que ofrece el Hospital del Trauma, destaca la Unidad de Hospitalización, pues se cuenta con 32 salones y 220 camas, centrales de enfermería con alta tecnología, salas para privados de libertad y cómodas condiciones de estancia para los pacientes.

Desde el inicio de funciones, el Hospital adoptó como estandarte la calidad y seguridad en la atención, ya que desde el ingreso del paciente existe una monitorización constante para evitar caídas, úlceras e infecciones, así como el control constante para garantizar que el asegurado reciba un tratamiento y procedimiento correcto.

Así mismo, el hospital cuenta con la unidad de Cuidados Intensivos, ocho quirófanos Inteligentes equipados con la más alta tecnología, los cuales permiten transmitir en vivo cirugías a cualquier parte del mundo, lo que facilita la telemedicina y la docencia.

Además, cuenta con Gimnasio de Rehabilitación, Farmacia y un departamento de Imágenes Médicas 100% digitalizado. El cual tiene 2 equipos de ultrasonido, 2 equipos de tomografía, un resonador magnético, 4 arcos en C, digitales, inalámbricos y 3d, un equipo de radiografía portátil inalámbrico, además de 2 salas de radiografía digital.

Unidad de valoración inicial (UVI)

Este departamento recibe al paciente en el Hospital del Trauma por primera vez, aquí es valorado para determinar si su lesión corresponde al seguro de Riesgos del Trabajo, Seguro Obligatorio Automotor, Responsabilidad Civil y Seguros Comerciales como lo son Pólizas Estudiantiles y Pólizas Básicas de Accidentes.

Cuenta con seis Médicos Generales, un Médico del Trabajo y un Ortopedista, además de Interconsulta a diferentes especialidades como lo son Radiología, Cirugía General, Vascular Periférico, Neurocirugía, Medicina Interna y más.

Consulta externa

Esta unidad atiende alrededor de 1200 pacientes diarios en sus diferentes especialidades: medicina general, medicina interna, ortopedia, valoración de daño corporal, fisiatría, vascular periférico, dermatología, cardiología, espirometría, infectología, foniatría, otorrinolaringología, cirugía reconstructiva, psiquiatría, neumología, urología, maxilofacial, odontología, dolor crónico, neurocirugía, psicología, óptica, oftalmología, entre otras.

Dispensarios Médicos:

Se cuenta con 33 dispensarios en el territorio nacional, los cuales prestan asistencia médico-quirúrgica básica a las víctimas de un accidente de trabajo o de tránsito.

Consultorios Médicos de Empresa

Con la asesoría y apoyo del INS, más de 300 empresas han abierto ya un consultorio médico en sus propias instalaciones, lo que agiliza la atención de los trabajadores y ahorra divisas a los empresarios, disminuyendo el número de horas de ausencia por razones de consultas médicas.

El Cuerpo de Bomberos

El Benemérito Cuerpo de Bomberos es parte del Instituto Nacional de Seguros. Su función es brindar ayuda a toda la ciudadanía en caso de cualquier desastre, no sólo de incendios. Su primera preocupación son las vidas humanas y luego las posesiones materiales.

Los Bomberos están adscritos al Instituto Nacional de Seguros desde 1925; fue durante la administración de don Ricardo Jiménez Oreamuno que se tomó esta decisión con el fin de “dotarlo de los mejores recursos para llevar a cabo su tarea de protección y prevención a toda la comunidad Costarricense”, para lo cual se le asignó su respectivo presupuesto.

De esta forma, se delegó en el INS la responsabilidad de cubrir los gastos del presupuesto del Cuerpo de Bomberos, de acuerdo con la demanda de la benemérita Institución.

El Benemérito Cuerpo de Bomberos se mantiene hoy con 61 estaciones y más de 1.400 bomberos, ubicados por todo el país.

En la institución se tiene personal paramédico muy calificado y debidamente equipado. Además, el INS, a través de su Departamento de Ingeniería en Prevención, despliega toda una serie de programas dirigidos a la capacitación en la materia.

2.1.2 Misión:

Institutito Nacional de Seguros [INS] (2017). (Somos INS, la empresa aseguradora costarricense, líder, eficiente y sostenible que ofrece protección, mediante productos y servicios de calidad, orientados a la satisfacción del cliente.

Como se puede observar la misión de la organización es ser la empresa líder en Costa Rica brindando una atención al cliente adecuado en conjunto a la colocación de los productos que ofrece dando calidad y orientados a la satisfacción del cliente).
(2017)

2.1.3 Visión

Institutito Nacional de Seguros [INS] (2017). (Ser la aseguradora modelo, líder en el mercado local, con una creciente presencia internacional, desarrollando soluciones innovadoras y sostenibles.

La visión que tiene la organización es llegar a ser modelo y líder del mercado tanto a nivel nacional e internacional debido a la creciente competencia que hay en cuanto a la creciente competencia en el mercado de seguros, el INS ha logrado colocarse cada vez más en el país debido a sus años de experiencia, y la preferencia de los costarricenses, ha aumentado en el último año.) (2017).

2.1.4 Valores

Institutito Nacional de Seguros [INS] (2017). (En el Instituto Nacional de Seguros se manejan los siguientes valores por medio del gran grupo financiero:

2.1.4.1 **INNOVACION:** Aplicamos el conocimiento, generando productos, procesos y servicios con alto valor añadido, para la protección de las personas y su patrimonio ante los riesgos que enfrentan.

En el valor enunciado de la innovación la compañía desea seguir innovando en cuando a sus servicios y productos, gracias a su larga trayectoria sabe cómo reinventarse y como mitigar los riesgos gracias a su vasta experiencia.

2.1.4.2 **CONFIANZA:** Ponemos nuestro mayor esfuerzo para brindar seguridad a nuestras partes interesadas en todo contacto con nuestra empresa.

En cuanto a la confianza desea poner de su esfuerzo para brindar seguridad a sus clientes y que cuando necesiten de algún seguro adquirido con la empresa el cliente tenga la mayor confianza en la institución.

2.1.4.3 **CONDUCTA ÉTICA:** Actuamos con honestidad, integridad, transparencia, congruencia y estricto apego a la legalidad.

Gracias a la conducta de ética se desea que los clientes sepan de los procesos de una manera transparente e íntegra en cuanto respecta a los procesos realizados con la institución.

2.1.4.4 **COMPROMISO:** En nuestra relación con los clientes y partes interesadas, ponemos el mejor empeño para cumplir las promesas de servicio.

El valor del compromiso se relaciona ya que gracias a la confianza que tiene los clientes con el INS se sabe de antemano que él va a responder con el compromiso de todos sus clientes

2.1.4.5 **CALIDAD:** Diseñamos productos y servicios según altos estándares de calidad, definidos en un marco de mejora continua y eficiencia máxima.

2.1.4.6 **EMPATÍA:** Comprendemos sus necesidades reaccionando con actitud comprensiva, amable y diligente.

En cuanto a la calidad y la empatía, como lo menciona la organización, todos los empleados están comprometidos a brindar un servicio de calidad en conjunto con la empatía a la hora de ayudar al cliente a nivel interno como externo, para que no solo los clientes son las personas que adquieren algún producto con el INS sino los compañeros de trabajo al que se deben de tratar con empatía y con un servicio de calidad.) (2017).

2.2 MARCO CONCEPTUAL

En el siguiente apartado se va a verificar la teoría para fundamentarse con la investigación que se va a realizar.

2.1.2 Administración: Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.

Koontz en su libro la administración "Proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos cumplen eficientemente objetivos seleccionados". (Koontz, 2012, p.4.).

Según Hernández Administración de Empresas (2012): La organización es la coordinación de esfuerzos de dos o más personas o elementos para alcanzar objetivos; continuamente los seres humanos se organizan con otros para efectos determinados en un momento dado. El trabajo humano es una cadena de esfuerzos organizados, pero no es un organismo social (Hernández, 2012, p.5).

Como lo menciona Sánchez (2014) en su libro de administración la cual califica para los diversos tipos de organizaciones:

- La utilizan los administradores en todos los niveles de una corporación.
- Es la meta de todos los administradores en todos los niveles de la corporación.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

(Sánchez, 2014, p.45)

Indicó Sánchez en su libro administración de empresas que: La administración aplica a los diversos tipos de organizaciones tanto como las que tienen fines de lucro o como las que son a beneficio social, sin importar cuales la administración aplica a lo largo de la compañía a diversos niveles jerárquicos, ya que gracias a eso se puede ver la eficiencia y la eficacia a lo largo de la compañía para lograr en conjunto el logro de las metas.

Como lo indicó Hernández en su libro las organizaciones son dos o más personas que se unen para un objetivo específico la misma vida cotidiana está inmersa de organizaciones las cuales son las encargadas de llegar a una meta común. Esto se da gracias a la alianza de personas que unen sus esfuerzos para la gran meta, ya sea en la iglesia en la universidad, vemos las organizaciones de una forma natural y las cuales pertenecemos a una o varias organizaciones a la misma vez.

La administración sirve para lograr los objetivos de la organización, con la cual, siguiendo los procesos de forma eficiente y adecuada, se pueden obtener resultados idóneos para el adecuado funcionamiento del mismo. Es importante que el personal se sienta identificado con la organización para así obtener su mayor esfuerzo con respecto y así se puedan cumplir las metas de la empresa.

Las personas que trabajan en la organización son los encargados de realizar estos objetivos que tienen las organizaciones, la persona encargada de juntar o dirigir estos esfuerzos en la organización son los líderes en el caso de las empresas se les llama gerentes que son los que con la información adecuada a nivel de la compañía pueden tener una visión de la empresa para así lograr ver hacia a donde

van o el encargado de anotar esos objetivos por los cuales la compañía está en funcionamiento.

2.1.2.1 Elementos de la administración:

Hernández señala en su libro de Administración (2014) nos habla que en cualquier organización podemos encontrar los siguientes elementos:

- Personas o recursos humanos
 - Actividades
 - Objetivos
 - Recursos financieros, equipos, maquinarias, etcétera
 - Métodos (conocimientos, aplicaciones tecnológicas y operativas)
- (Hernández, 2014, p.46)

Estos elementos de la administración se utilizan para verla desde un punto de vista de los elementos que la comprende ya que gracias a todos los elementos que la comprenden nos ayudan a llevar a cabo los objetivos de la misma y en conjunto se le llama Organización.

Bernal, en su libro indica, que la organización sea como sea, tiene los mismos objetivos:

- Permanencia en el mercado
- Crecimiento durante el tiempo de su ejercicio
- Logro de beneficios para sus inversionistas (p. 14)

Estos objetivos son los que cada organización tiene, sin embargo, cada compañía tiene sus propios objetivos que cada trabajador debe conocer para cumplir los mismos.

2.1.2.2 El entorno de la organización

Cada organización tiene en su entorno diversos elementos, los cuales son los que tiene que enfrentar en el día a día para sobrellevar la tarea de cumplir con sus objetivos. Algunos de ellos son tanto en el ámbito como en el externo.

2.1.2.3 Elementos externos a la empresa

Debido a que la organización es un grupo de individuos que cumplen un propósito, ellos mismos se encuentran con elementos en el ambiente interno y externo, con los cuales tiene que lidiar para llegar a esa anhelada meta.

Los elementos externos de la organización son los siguientes:

- Clientes
- Proveedores
- Competencia
- Mercado

a) **Clientes:** Son los encargados de que las organizaciones quieren complacer, realizando lo que pidan según sus gustos y preferencias, los

cuales son muy cambiantes y la organización tiene que tener en cuenta a la hora de alcanzar sus objetivos, ya que si se logra llegar al objetivo y los clientes cambian de opinión, se tendrá que empezar de nuevo.

- b) **Proveedores:** Son los encargados de brindar la materia prima para el producto final o servicio depende de la organización como tal, ya que gracias a los elementos buenos se puede alcanzar el objetivo.

- c) **Competencia:** En el mercado no solamente se cuenta con una organización que tiene un objetivo final, sino que con la competencia se puede observar que la empresa no solamente tiene que luchar por complacer al cliente, sino también contra su competencia, que son los que están en otra organización diferente logrando objetivos iguales o similares a la compañía, los mismos de los que se quieren llegar a diferenciar por medio de su producto final o meta.

- d) **Mercado:** Es en el que se logra desenvolver la organización como tal, en el cual convergen los clientes proveedores y la compañía por el logro de sus objetivos. Es el lugar en el que se puede ver cómo influye la oferta y la demanda en la transacción de bienes o servicios.

2.1.2.4 Fases de la administración

Al conocer el entorno de la organización, como se vio anteriormente, en el caso de las empresas, el líder de una compañía es el gerente, quien tiene muchos desafíos por superar para llegar a la meta establecida. Para lograrlo tiene que llevar a cabo una serie de pasos en la administración que son:

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

a) Planeación:

Es el proceso en el cual se definen los objetivos y las estrategias para alcanzar las metas, se requiere de la toma de decisiones para tomar todos los elementos con los que se cuentan para tener un adecuado funcionamiento a la hora de realizar la estrategia utilizándolos de una manera eficiente.

Como lo indica Hernández en su libro de planeación: Conoce con claridad los propósitos de la empresa, orienta las actividades del empresario en las cuatro áreas funcionales, reduce el desperdicio de recursos en actividades ineficaces, permite tomar decisiones sobre formas alternas de realizar algunas actividades y elimina los efectos del azar derivados de la improvisación (Hernández, 2014, p. 80).

Para Hernández en su libro la planeación, ayuda a que el gerente sepa con antelación cómo manejar alguna situación que se pueda pasar en un futuro y así tener previsto un plan de contingencia para resolver el problema como tal.

Además, tener un planeación de forma adecuada, puede ayudar a tener eficiencia y eficacia en las empresas, teniendo este plan se puede mejorar los tiempos de espera o de mejora para la realización de algún proceso, aplica a lo largo de la empresa y aplica en todo el proceso de la administración.

Así como lo indica Hernández los siguientes son los principios de la planeación:

- **Precisión:** Ayuda a que los planes que se realicen se sepan los resultados por medio de estadísticas y demás mediciones que se emplean para tener calidad en el producto o servicio que se utilice.
- **Flexibilidad:** La flexibilidad es importante ya que es la que ayuda a que se realicen planes teniendo en cuenta que cualquier cosa puede pasar, y tener la previsiones del caso, si fuera que llegue a pasar, por ejemplo, la caída de las ventas debido a un desastre natural.
- **Unidad de Dirección:** La planeación es importante ya que como se mencionó anteriormente está integrada a lo largo de la empresa, así como tiene unidad de dirección, ya que ayuda a que la empresa esté integrada como uno solo.

A la hora de realizar la planeación, es importante que todos los departamentos estén integrados y tengan comunicación entre sí.

- **Consistencia:** Así como se mencionó anteriormente la planeación tiene que estar integrada a lo largo de la empresa, por lo tanto tiene que tener consistencia en sus diversos departamentos en la compañía para que todos tengan sentido entre si y cumplan la meta de la compañía comotal.
- **Rentabilidad:** La rentabilidad tiene mucho que ver con la planeación, ya que para la empresa es de vital importancia tener rentabilidad en la planeación ya que de qué sirve tener planificación si le genera a la empresa más gastos que ganancias, entonces es mejor tener ese equilibrio para no afectar a la empresa.
- **Participación:** Se necesita la participación de todos los colaboradores en la empresa para que se pueda lograr una planeación de toda la compañía, se ocupa la colaboración de todo el personal de la compañía, para que todos juntos lleguen a la meta de la misma.

La planeación tiene sus procedimientos los cuales son:

1. **Detección de las oportunidades:** La planeación como tal, ayuda a detectar cuáles son las mejores oportunidades por tomar, ya que es importancia para la

empresa saber cuáles son las opciones que más le convienen a la hora de elegir la mejor opción. Para así sacar el máximo provecho.

2. Establecimiento de objetivos: Los objetivos hay que plantearlos de manera macro en la empresa, así como en las unidades, de igual forma se deben indicar los objetivos en el corto y en largo plazo para tener todos claro hacia adónde va la compañía y que el esfuerzo de cada uno de los trabajadores es importante para lograr la gran meta.

3. Desarrollo de premisas: El tener claro que se va a hacer, es necesario en cuanto las normas de la compañía y e saber cuáles son los lineamientos que se establecen para llegar a los objetivos de la misma, de aquí nacen las políticas, reglamentos y normativas por seguir.

4. Determinación de curso alternativo de acción: En este punto se pide que los trabajadores den aportes, para que se logre tener soluciones no establecidas o poco comunes desde otro punto de vista, de esta forma. se espera que los trabajadores vean como un aporte importante a la organización, con observación de las fortalezas y debilidades de la compañía.

5. Evaluación de cursos alternativos de acción: Para determinar los cursos alternativos, anteriormente se escoge la mejor alternativa para la realización del mismo en caso que se necesitara.

6. Selección del recurso de acción: En este punto se escoge la mejor opción para el desarrollo del plan como tal, para ponerse en marcha.

7. Formulación de planes derivados: En este aparte se establecen puntos para tener planes alternativos en caso de que la misma no se logren tener, o se vea como mejor opción.

8. Expresión numérica de los planes mediante el presupuesto: Gracias a las mediciones se puede ver si es realmente eficiente el plan seleccionado, ya que se ve reflejado directamente en el presupuesto de la compañía.

Elementos de la planeación

1. Estrategias: Son las encargas de unificar los recursos con los que cuenta la compañía para alcanzar los objetivos. En su libro Administración una perspectiva global empresarial, Koontz 2014 indica lo siguiente: "La forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos".(Koontz, 2014, p.111). Son las que ayudan además a darle a los objetivos el largo plazo, para lograr las metas de la empresa, los planes por seguir en los que se basan los colaboradores para lograr el objetivo en conjunto.

2. Políticas: Según Koontz en el libro de Administración una perspectiva global empresarial las políticas, son las siguientes: "Declaraciones o interpretaciones

generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones” (Koontz, 2014, p.111). Son guías por seguir sobre situaciones que se han vivido debido a que anteriormente han pasado en la compañía, se anotan las políticas por seguir para saber cómo actuar sobre situaciones similares.

3. Programas: Koontz en su libro Administración una perspectiva global empresarial “Complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.”(Koontz, 2013, p.113). Son pasos por seguir gracias a lo que nos dicta la empresa por medio de asignaciones y demás medios para así realizar el logro de los objetivos.

4. Presupuestos: Harold Koontz menciona en su obra Administración una perspectiva global empresarial “Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos Son las actividades mencionados anteriormente expresados en números (Koontz, 2013, p.113). Los números del presupuesto sirven como guía, es un informe de cómo va el proceso de las metas, es el informe final de lo que se ha avanzado en el alcance de las metas expresado de forma numérica.

5. Procedimientos: Son las actividades expresadas en orden cronológico que debe seguirse en una realización de trabajo consecutivo. Como lo menciona Koontz en su libro Administración una perspectiva global empresarial “Planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras.” (Koontz, 2013, p.111).

6. Toma de decisiones: A lo largo de la planeación se establecen diversas situaciones, en las cuales se tiene que llegar a la toma de decisiones, por lo tanto, es de vital importancia escoger oportunamente la adecuada, para la toma de decisiones.

b) Organización

Es el darles a los colaboradores un papel para que desempeñen, realizando manuales de puestos, a quién se tiene que responder o brindar cuentas de lo realizado, además de darle la estructura a la organización.

En su libro Administración Hernández indica: "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" (Hernández, 2014, p.87).

En el ámbito empresarial, se ve la estructura que existe entre los diversos departamentos y niveles jerárquicos en la organización, viéndolos como tal.

En su libro Elementos de Administración Koontz menciona: que para que se encuentre una persona organizada, es necesario tener:

1. Objetivos verificables que, son una función importante de la planeación.

2. Una idea clara de las principales obligaciones o actividades involucradas.
3. Un criterio claro de la función o una autoridad para que la persona que la desempeña sepa lo que puede hacer para alcanzar las metas (p.200).

Por lo tanto, para que una persona sea organizada se deben tomar en cuenta esos puntos, para que logre tener éxito a la hora de plantearse un objetivo o meta, ya sea dentro o fuera de la organización.

Organización formal e informal

Las organizaciones se pueden dividir en organización formal e informal, las cuales los seres humanos tanto dentro como fuera de la empresa, forman parte de una organización gracias a que estas les permite pertenecer a un grupo u organización, como se quiera ver, ya sea para lograr un objetivo o solamente para pertenecer al mismo, en las empresas es muy común que estas dos organizaciones salgan a la vista, debido a que las mismas se entrelazan entre sí, porque todas pertenecen a una gran compañía.

- **Organización Formal:** Según Koontz en su obra Elementos de administración es la siguiente: "Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada" (Koontz, 2013, p.201). Es la que se forma en el ámbito empresarial de jerarquías y organización como tal, como se mencionaba anteriormente, gracias a

la planeación se formó por medio de estrategias y otros planes, para que la organización como tal, tenga sentido y concordancia entre sí.

- **Organización Informal:** Koontz habla en su libro de Administración una perspectiva global lo siguiente: “Red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí.” (Koontz, 2013, p. 202). Son las relaciones, como lo indica Koontz, que se dan entre si los colaboradores, muchas de las personas que trabajan en una organización se llevan entre sí por gustos y afinidades similares, sin importar a que departamento pertenecen, se organizan o se llevan bien por los gustos y afinidades que tiene fuera del ambiente laboral, por lo tanto se conforman de esta manera las organizaciones informales

2.1.3 División organizacional

- **El departamento:** La organización tiene diversas formas de organizarse, una de ellas es el departamento, que se puede definir como lo menciona Koontz en su libro: “Área, división o unidad específica de una organización sobre la que un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas.” (Koontz, 2013, p. 202).

- **Departamentalización por funciones de la empresa:** Harold Koontz habla de la departamentalización: “Agrupar las actividades según las funciones de una empresa (producción, ventas y finanzas).” (Koontz, 2013, p.218).también menciona que una de las divisiones empresariales es por actividades o funciones de la empresa, es una manera de organizarla por funciones, un ejemplo, el

departamento de Atención medica como por ejemplo en el Hospital del Trauma que pertenece al INS y es el encargado de brindar atención médica a los pacientes que cuentan con un seguro solidario.

a) Dirigir:

Al tener organizados al personal en pequeños equipos de trabajo, se van a tener lideres: los encargados de dirigir al personal para el logro de los objetivos, a su vez tiene que lidiar con los problemas a nivel interno del personal, como la resolución de conflictos, la adaptación al cambio, manejo del trabajo en equipo, para maximizar las habilidades del personal y cumplir con los objetivos designados.

b) Controlar:

Es el ultimo procedo de la administración, pero no el menos importante, ya que este es el encargado de ver si se están cumpliendo los objetivos deseados, con lo que es posible darse cuenta en que se está fallando, para determinar un plan de acción para mitigarlo o ya sea eliminarlo por completo. Esto se realiza a través de la retroalimentación a los recursos humanos, tanto para el crecimiento personal o para el adecuado funcionamiento del proceso.

Como se observa, el concepto de administración es un poco amplio y en general los aspectos principales que componen la administración. Seguidamente se analiza el concepto de administración de recursos humanos.

2.1.4 Administración de Recursos Humanos: En su libro de Administración de Recursos Humanos Gary Dessler año 2017, menciona como concepto: Refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial: en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler, 2017, p.2).

Como se menciona en la sección anterior, el objetivo de estudio que es la capacitación del personal, varía de concepto, ya que para diversos autores tiene un significado diferente, por ejemplo, en el libro de Dessler de Administración de Recursos Humanos del año 2017 se puede definir como:

“Proceso para enseñar a los empleados nuevos o en activo las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.” (Dessler, 2017, p.154)

Así como lo indicó Dessler, es la formación del personal que ayudará a tener personas más competentes en el ámbito interno de la organización lo cual facilitará que se logre la meta de la compañía en conjunto, para que la persona se sienta valiosa y que ese conocimiento se convierta en valor agregado para el colaborador y pueda más adelante desarrollar una carrera profesional en la empresa la cual se verá beneficiada a futuro por el adiestramiento de su personal.

2.1.4.1 Fases de la capacitación

Las capacitaciones normalmente tienen 4 fases que son las siguientes:

- a) Diagnóstico de necesidades de capacitación

- b) Diseño de programas de capacitación
- c) Implementación y evaluación de la capacitación
- d) Evaluación

a) Diagnóstico de necesidades de capacitación

Se define como la primera etapa en la que se desea ver en que se está fallando a la hora de ejecutar un proceso, o ver en qué aspectos se es más débil para determinar qué es lo que se puede mejorar, de ahí nace el DNC como se conoce por sus siglas. El DNC nace de la brecha que se tiene a la hora de realizar una función con los conocimientos que tiene el colaborador a la hora de llevarla a cabo, para eso se realizan planes estructurados para definir los aspectos por mejorar para eliminar esa brecha.

Para que la capacitación sea lo que se espera se debe responder a las preguntas de: ¿que deben enseñar?, ¿quién debe aprender?, ¿cuándo debe enseñarse?, ¿dónde debe enseñarse?, ¿cómo debe enseñarse? y ¿quién debe enseñar?

Para responder estas preguntas hay que recaudar información adecuada para realizar el adecuado diagnóstico, la información se puede recabar con las evaluaciones del desempeño por ejemplo, que se realizan ya sea periódica o anualmente, ayudarán a revisar cuáles son los aspectos por mejorar del colaborador. Es una fuente muy útil a la hora de revisar información.

La observación es un método útil ya que se puede ver al colaborador en su estado natural a la hora de desempeñar sus funciones en el día a día, así se puede

ver de primera mano sin interrupciones los puntos que debe mejorar el colaborador. Cuestionarse, es otra manera de saber en qué se puede mejorar, ya que el trabajador es consciente de que le hace falta en un punto en específico, y que no es importante según los métodos anteriores.

Un análisis de puesto puede ayudar a saber de primera mano, si el personal que está en el puesto es el más idóneo, ya que si el manual de puestos indica que la persona tiene que tener ciertas habilidades personales que el trabajador actual no las tiene, se puede llegar a ver que desde un principio la persona estaba mal colocada en su puesto, desde el momento de la contratación misma.

b) Diseño de programas de capacitación

Una vez adecuadas las necesidades de capacitación se procede a realizar el programa de capacitación, para el cual nunca se deben dejar de lado los objetivos de la organización. Para tener un programa de capacitación, es necesario saber por qué se está realizando, en cuánto tiempo se puede realizar, cuál es la necesidad, es necesario tomar alguna medida para resolver el problema, además de otras interrogantes las cuales son necesarias para la dirección, para que sepan que la capacitación se está realizando con un propósito de mejora en la organización y no como un gasto, ya que se debe recordar que el bien más valioso con el que cuenta la organización es el talento humano, sin ellos no sería capaz de desarrollarse de manera adecuada para el buen funcionamiento de los procesos. Si bien es cierto

las capacitaciones son costosas, a largo plazo la organización se verá beneficiada con personal altamente calificado, lo que dará un valor agregado a la institución. Para una implantar adecuadamente la capacitación en si, se tienen que seguir los siguientes pasos:

1. Objetivos de capacitación
2. Deseo y motivación de la persona
3. Principios de aprendizaje

a) Objetivos de capacitación

Dependiendo de los objetivos por lograr, con la capacitación se desea llevar a cabo un método específico de aprendizaje para la absorber adecuadamente la información, por ejemplo, no es lo mismo enseñar a un personal administrativo sobre un proceso en si, que enseñarle al personal de planta cómo se va a manejar una nueva maquinaria adquirida. Todas las capacitaciones tienen que tener objetivos para no perderlos de vista a la hora de capacitar.

b) Deseo y motivación de la persona

Los deseos o motivaciones que mueven a las personas son diversos, muchas personas son motivadas con dinero, otras no lo ven muy necesario. Esto debido a que el ser humano como tal, es cambiante y no está conforme con lo que se tiene. Para aprender un poco del tema, es importante ver la píramide de Maslow que

menciona los diferentes motivos de necesidad que tiene el ser humano¹. Según Maslow, hay cinco eslabones por los que los seres humanos se rigen y los cuales siempre tratan de satisfacer a lo largo de su vida, se detallan a continuación:

- **Necesidades Fisiológicas:** Son las necesidades primarias o básicas de todo ser humano, las cuales, con la alimentación, descanso, sexo, respirar, son muy necesarias para la supervivencia del ser humano.
- **Necesidades de Seguridad:** Son las necesidades de seguridad a tener empleo, recursos, propiedad privada seguridad a sentirse libre de riesgos.
- **Necesidades de Aceptación:** Todo ser humano que necesita pertenecer a un grupo social, ya sea familia grupos de amistades, grupos de trabajo y demás.
- **Necesidad de Estimación:** Es una de las necesidades que va de la mano con la aceptación según Maslow, ya que una vez que el ser humano es aceptado en un grupo, lo que desea es que lo estimen o reconozcan que sienta respeto tanto para el mismo como para los demás, ya que le brinda prestigio categoría, entre otros.
- **Necesidad de Autorrealización:** En la cúspide de la pirámide se puede observar la más alta en su jerarquía ya que es la que más cuesta alcanzar, la de autorrealización ya que el ser humano siempre quiere lo mejor de sí mismo, logrando así que esté fuera de prejuicios y que optimice su propio potencial para lograr lo mejor de sí mismo.

Según la pirámide de Maslow, el ser humano tiene diversas necesidades y es de vital importancia tomarlo en cuenta para la adecuada capacitación que se quiere realizar, conocer que es lo que mueve o motiva a la persona por continuar en ese trabajo, el querer ser más, el avanzar más en la compañía para tener a un personal motivado para tomar las capacitaciones que se le asigne y sepa que no es solamente para el beneficio de la empresa, sino para sí mismo, para logre tener una motivación para él o ella.

c) Principios y Aprendizaje:

Una vez que se conoce lo que se desea capacitar, es importante saber cuáles son los métodos de aprendizaje más factibles a la hora de impartirla, algunas maneras son:

- **Participación:** Como lo menciona Werther en su libro Administración de Recursos Humanos Gestión del Capital Humanos: "El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa en el proceso de adquisición de conocimientos." (Werther, 2014, p.188) Es decir, se puede identificar una de las maneras más básicas de aprendizaje como lo es la participación, en la que el colaborador realiza de forma directa un proceso y en el cual se marca que él mismo lo logra realizar tiempo después y lo puede recordar.

- **Repetición:** Werther menciona que la repetición indica: Aunque no se le considere muy entretenida, la repetición deja trazos más o menos permanentes en la memoria. (Werther, 2014, p.188). La repetición es la forma más usada para

aprender cosas cotidianas para muchas personas. En el ámbito laboral, se utiliza mucho para los puestos operativos; ya que estos consisten, casi siempre en realizar lo mismo durante la jornada laboral, por lo tanto, es el mejor método de aprendizaje a la hora de realizar la capacitación de alguno de estos tipos de puestos.

- **Relevancia:** Relevancias según Werther en su libro Administración de Recursos Humanos Gestión del Capital Humanos: "El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se estudia tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación." (Werther, 2014, p.188). Este método de aprendizaje consiste en que la persona sepa la importancia de la labor que va a realizar, así como la importancia que tiene el adquirir esa tarea o labor.

- **Transferencia:** En la obra Administración de Recursos Humanos Gestión del Capital Humanos de Werther "Mientras mayor sea la concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, mayor será la velocidad del proceso de dominarlo y aprender las tareas que implica." (Werther, 2014, p.18). La transferencia consiste en que la persona que se está capacitando sepa que al realizar una "simulación" que se realiza por parte de la empresa, sea lo más real posible, un claro ejemplo es cuando ponen a practicar al personal para que atienda llamadas en un centro de llamadas, una forma de capacitarlo es por medio de una llamada real grabada y ellos buscándole la solución al problema del usuario.

- **Realimentación:** William Werther 2014 señala: Este recurso didáctico proporciona a los aprendices información sobre su progreso. Así, cuando cuentan con ella, pueden ajustar su conducta hasta alcanzar la curva de aprendizaje más

alta posible. Sin realimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés (p.189). Se desprende entonces, que se puede saber que la persona va realizando su labor de una manera adecuada o no cuando se le da la retroalimentación oportuna, al saberlo, la persona realiza sus funciones conforme con el desempeño de su vida laboral, esto no solo aplica para nuevos colaboradores.

c) Implementación y evaluación de la capacitación

Dessler menciona en su libro Administración de Recursos Humanos nos habla de esta etapa: "Cuando sea factible, usar un taller de "capacitar al instructor" que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación."(Dessler, 2017, p.187)

Según Dessler la implementación de la capacitación es cuando una persona que brinda la capacitación, es conocedora del tema, no necesariamente es experto en el tema, sino más bien una persona que conozca el tema o que sea una persona que tenga experiencia en algún proceso o manejo de alguna maquinaria; tiene que tener esa perspicacia para saber mantener la capacitación y saber educar de la manera adecuada al aprendiz o aprendices del tema por capacitar.

Una vez que se sepa el tema de la capacitación, es de vital importancia que al llevarla a cabo, la persona realice un cronograma de cuánto tiempo llevará la

implementación de la misma, para que los asistentes no pierdan el interés en el tema por desarrollar. Una vez que se implemente la capacitación y se logren abarcar los temas en su totalidad, se debe realizar una evaluación de los conocimientos adquiridos para estar seguros que la capacitación fue un éxito.

d) Evaluación

Dessler menciona en su libro Administración de Recursos Humanos: "Valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices."

(Dessler, 2017, p.187)

La etapa final del proceso como tal, es la evaluación, no solamente como tal, sino más bien la evaluación del capacitador, la compañía, el departamento, así como la administración y demás aspectos por considerar para no incurrir en errores futuros. Además, con la evaluación se puede ver si se abarcaron los temas por considerar según el DNC, si se realizó de la manera adecuada, no hay que implementar la capacitación nuevamente.

2.3 HIPÓTESIS

Sampieri en el libro de Metodología de investigación (2014) define “Hipótesis de investigación: como proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables” (Sampieri, 2014, p. 107). Como lo indica Sampieri, la hipótesis son suposiciones que se realizan sobre un evento como tal, las que ayudarán a desarrollar la investigación y ver al final de la misma si se cumplió la hipótesis.

Como habla Bernal, en su libro Metodología de la investigación año 2013: “Las hipótesis se plantean con la finalidad de explicar los hechos conocidos y/o pronosticar los desconocidos” (Bernal, 2013, p. 136)

Se pueden definir la hipótesis también, como la finalidad de los hechos ya sean que se sepan o no, saber explicarlos, saber la razón de llegar a esa conclusión o por qué no se pudo llegar a la misma, por medio de la investigación que se va a realizar a continuación.

Sampieri en su libro Metodología de la Investigación indica que las hipótesis: “Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas el fenómeno investigado.”(Sampieri, 2014, p.104)

Gracias a la hipótesis se pueden probar las experiencias de un fenómeno a lo largo de la investigación, las consecuencias de las mismas en las que se fundamentamos para averiguar si se lleva a cabo la hipótesis planteada al inicio de la investigación,

al final se tiene que estar relacionada con las consecuencias para ver si se cumple o no.

Con un correcto programa de capacitación, se podrán erradicar las debilidades del conocimiento que poseen los colaboradores de los departamentos analizados para que se brinde una adecuada atención al cliente.

2.3.1 Variable independiente

2.3.1.1 Capacitación

La variable dependiente que se utilizará en la investigación, es la capacitación, la cual se puede ver en libros de diferentes autores que hablan de capacitación como tal, así como Dessler en su libro Administración de recursos Humanos: "Procesoparaenseñaralosempleadosnuevoslashabilidadesbásicasquenecesitanparadesempeñarsutrabajo."(Dessler, 2017, p.185).

Como lo menciona Dessler en su libro Administración de Recursos Humanos: "La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores" (Dessler, 2017, p. 186)

La capacitación es la que brinda a los colaboradores habilidades o destrezas para que se puedan desarrollar en su puesto de trabajo o en la empresa como tal, para

que así pueda desarrollar su carrera laboral en la compañía y brindar conocimientos al trabajador.

Así es como la capacitación es la encargada de darle al colaborador las herramientas para que se desempeñe en su puesto de trabajo para que se pueda ver beneficiadas ambas partes tanto el empleado como el patrono, ya que la capacitación es la fuente para que la empresa tenga valor agregado a su compañía teniendo personal calificado y el empleado tenga más habilidades, conocimientos para lo largo de su carrera laboral.

El concepto que se escogió para representar mejor la definición de capacitación es de Werther en su libro de Administración de Recursos Humanos que indica lo siguiente:

"Desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal". (Werther, 2014, p.205)

Se seleccionó este concepto debido a que es el más completo con respecto a los demás ya que es el que se encarga de unir los esfuerzos de todos los colaboradores para lograr un fin, una buena capacitación es el esfuerzo de todos los trabajadores de la organización.

2.3.2 Variable dependiente

2.3.2.1 Atención al cliente

La variable dependiente que está ligada a la capacitación, es la atención al cliente de la que varios autores son los encargados de hablar más a fondo: la calidad y atención al cliente.

En su libro *Comunicación y atención al cliente* López enfatiza: Fidelizar a la clientela es uno de los objetivos de prácticamente cualquier empresa, y para ello la empresa tiene que conseguir que el cliente se sienta bien atendido y que sus necesidades hayan sido satisfechas con la adquisición del producto o la realización de los servicios contratado. (López, 2013, pág. 8)

Habla López en su libro, *Comunicador de Atención al cliente*: “Hay que tener en cuenta que cuantas más formas de acceso ofrezcamos a nuestra clientela para poder relacionarse con la empresa” (López, 2013, pág., 8)

Los clientes son difíciles de complacer, para eso la empresa realiza productos y servicios para satisfacer sus necesidades. Así el consumidor es el encargado de medir si está o no de acuerdo con lo que le brinda la compañía, por lo que la empresa tiene que esmerarse y realizar sus labores con la mejor calidad posible para que así el cliente permanezca fiel a los bienes o servicios que da la empresa.

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

En su libro Gestión de recursos humanos Gary Dessler habla del desarrollo del colaborador que indica: “El desarrollo profesional se puede producir de muchas maneras en las organizaciones de hoy en día. Cada vez son más las organizaciones que están transfiriendo la responsabilidad del desarrollo profesional a los empleados.” (Dessler, 2017, p. 296).

Como lo indico Dessler, la única manera de desarrollar a las personas es ampliándoles su conocimiento, para que trabajen de una manera más adecuada y brindando calidad a lo largo de sus procesos en la compañía. Se puede, por medio del aprendizaje llámese, estudios universitarios, capacitación, entrenamiento, inducción, la persona con esa clase de aprendizajes tiene las herramientas necesarias para su crecimiento personal, en el cual esa clase de conocimientos adquiridos se transforman en valor agregado para la compañía, teniendo a favor personal altamente calificado y por qué no, personal que sabe los distintos puestos de la compañía a la cual la puede llegar a sacar su máximo provecho gracias a su experiencia y su carrera en la misma.

Hipótesis	Conceptos	Variables	Indicadores
<p>Con un correcto programa de capacitación se podrán erradicar las carencias en el conocimiento de los colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción • Capacitación • Evaluación del desempeño • Análisis de puestos • Capacitación: Parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos • Carrera profesional • Satisfacción • Reconocimiento • Preparación • Aprendizaje
<p>para así brindar una adecuada atención al cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de pacientes difíciles • Satisfacción al cliente • Comunicación verbal y no verbal • Satisfacción al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Prestigio • Confianza • Sentido de pertenencia

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 FINALIDAD

Según Hernández, Fernández y Baptista (2017): “Una investigación llega a ser conveniente por diversos motivos: tal vez ayude a resolver un problema social, a formular una teoría o a generar nuevas inquietudes de investigación.” (Hernández, 2017, P.40)

En su libro Metodología de la investigación, señala que es la encargada de saber para qué es que se está realizando la investigación, se ocupa de verificar los resultados de las mismas y los aportes que dará, ya sea para la empresa, para la sociedad, para aportar conocimientos a futuras generaciones; además de poder responder al problema de investigación con el cual se realiza la investigación y se fundamenta para realizar la investigación como tal.

3.1.2 DIMENSIÓN TEMPORAL.

En su libro (Barrantes, 2013): Indica: “Estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado”. (Barrantes, 2013, p.64). En esta investigación se va a utilizar la dimensión temporal, ya que debido a que no se cuenta con mucho tiempo para saber más a fondo los problemas de la capacitación como tal, de la compañía, la que también indica que el objetivo de la investigación, no es para lograr una dimensión temporal transversal no funcionaría, debido a que la recolección de información es de forma ágil y no se espera que se extienda en mucho tiempo

3.1.3 MARCO

En la Guía para la elaboración de tesina se menciona lo siguiente como marco: "Se refiere al tamaño o amplitud la investigación; es decir, a la magnitud y extensión de la organización, las áreas, el lugar o la temática que se pretende investigar."
(Universidad Hispanoamericana, 2017, p.26)

Según la cita indicada por la guía, el marco es el tamaño, es el número de personas a quien va la investigación. En cuanto al estudio que se va a realizar, la magnitud que se adecua es el de espacio micro, ya que se aplicará a una pequeña parte del Instituto Nacional de Seguros, en el Hospital del Trauma, en dos unidades, las cuales son la Valoración Inicial y la Consulta Externa.

3.1.4 NATURALEZA.

En el libro de Metodología de Investigación Sampieri señala (2014): Se considera que todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, lo cual es construido a partir de su experiencia y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderlo en su contexto. (Sampieri, 2014, p.9).

Según el planteamiento de esta investigación, es meramente cualitativo ya que lo que se va a medir, son las habilidades o destrezas que maneja cada funcionario en su puesto de trabajo y a lo largo de su carrera profesional. Además lo que investiga es la satisfacción del cliente como tal, cómo es tratado el paciente, saber si está satisfecho con la atención brindada por el funcionario.

3.1.5 CARÁCTER

En la guía para la elaboración de Tesis menciona: "Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población". (p.31).

En su libro Metodología de la investigación, Sampieri menciona: que el estudio descriptivo es el que se ve la reacción de un grupo de personas, el fenómeno en sí, estudia la situación de un fenómeno en sui desde varios puntos de vista en el cual nos ayudara a ver más allá de los que pretendíamos estudiar por ejemplo en la investigación que se realizara se buscar diagnosticar las necesidades de capacitación y la afectación en el servicio al cliente pero se puede concluir que las necesidades de capacitación no es lo que afecte una buena atención al cliente sino más bien el clima laboral por ejemplo. Eso es lo que busca la investigación exploratoria (p.92).

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 PRIMERA MANO

El autor Bernal en su libro Metodología de la información menciona: "Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información."(Bernal, 2014, p.91).

Se desprende que es posible ver que la información de primera mano es la que se obtiene de forma directa, es de donde se obtiene la información que se ha ido recabando a lo largo de la investigación, como por ejemplo las entrevistas hechas al personal que labora en la empresa, tanto a los sujetos de estudio, como a las jefaturas inmediatas y al personal que labora en Recursos Humanos, principalmente el personal que se encarga de capacitación.

Las que se van a utilizar en esta investigación son las encuestas realizadas al personal de la Red de Servicios de Salud, las entrevistas por realizar a las jefaturas y al personal de recursos humanos encargado de las capacitaciones en la red.

3.2.2 SEGUNDA MANO.

Bernal habla en su libro Metodología de la investigación: "Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian". (Bernal, 2014, p.192).

Las fuentes secundarias de información, como lo indica Bernal aportan la información que se obtiene de los libros, para la adecuada investigación que se realiza en los que se basa el investigador para recabar información. Las utilizadas en el presente trabajo, son los diferentes libros que se pueden visualizar al final, mencionadas en la bibliografía.

3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO.

3.3.1 Población

Hernández menciona en lo referente a la población: "Aquí el interés se centra en "qué o quiénes", es decir, en los participantes, objetos sucesos o colectividades de estudio" (Hernández, 2017, P.172)

La población es el conjunto de los casos con una serie de especificaciones con los cuales se puede tener la población, es el conjunto de personas que laboran en una empresa. En la presente investigación que se va a realizar en el Instituto Nacional de Seguros se contará con una población de 27 personas que laboran en la consulta externa y en la Unidad de Valoración Inicial.

3.3.2 Muestra

Como lo menciona Bernal en su libro métodos de la investigación muestra es: "Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta." (Bernal, 2014, p. 161)

Así como lo indico Hernández la muestra es un subgrupo con el que se efectuará la investigación, una muestra del Hospital del Trauma del que se escogieron los departamentos de la Unidad de Valoración Inicial y la Consulta externa , para un

total de 27 personas a las cuales se les va a realizar el estudio de investigación y la recolección de datos.

En el presente estudio, se trabajará con el total de la población, ya que la misma es muy pequeña, por lo tanto, se tomó la decisión de realizarla con el total de la misma.

3.3.3 Probabilística

Hernández cita: “Subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos.” (Hernández, 2017, p.175)

Como lo indican en su libro metodología de la investigación, la muestra probabilística es aquella en la que las personas o sujetos de la investigación son escogidos con la misma probabilidad de ser escogidos, por lo tanto, para efectos de la investigación, se trabajará con la muestra en San José, Costa Rica.

3.3.4 No probabilística

Se menciona por el reconocido autor Roberto Hernández Sampieri en su libro:

“Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación.” (Hernández, 2017, P.176).

Roberto H. dice que se puede ver la definición de no probabilística cuando depende de las características de la investigación como en el caso de esta, cuyo requisito es que la persona de estudio pertenezca a la Unidad de Valoración Inicial o de la Consulta Externa para realizar la investigación.

3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

2.2.2 Observación.

En su libro Metodología para la investigación, Bernal habla: “La observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada”. (Universidad Hispanoamericana, 2017, p.257).

La observación, como lo indica Bernal en el libro, es la recolección de información con la cual no hay intermediarios, es de forma directa en la que se pueden ver situaciones que son relevantes para la investigación, se documentan los hechos observados para que una vez que se haya documentado todo, se pueda procesar la información.

2.2.3 Hoja de observación

En su obra Metodología para la investigación Bernal dice: “Se elabora un guion de observación y se verifica que éste responda al objetivo de la investigación nueva a efectuarse.” (Bernal, 2017, p. 255).

Bernal en su libro indica que cuando se obtiene la información se tiene que llevar a cabo en una hoja de observación, la cual se va llenando para ver la información que pudo obtener el investigador a la hora de realizar la observación. Se lleva a cabo, ya que se adapta al tema que se está desarrollando en el presente trabajo i, ya que la misma permite visualizar como se desenvuelven en el puesto los sujetos de la investigación.

3.3.4 Lista de Cotejo

Como lo menciona Pérez en el Manual de procedimientos de la UNED,: “Es un instrumento de evaluación que contiene una lista de criterios o desempeños de evaluación, previamente establecidos, en la cual únicamente se califica la presencia o ausencia de estos mediante una escala dicotómica.” (Pérez, 2015, p.11).

La lista de cotejo es un formulario en las cuales las personas van anotando tomando en consideración un sí o un no, o de mayor a menor aspecto que se quiere evaluar. Por lo tanto se va a tomar en cuenta para la presente investigación.

3.3.5 Bitácora

Blanco en su investigación dice lo siguiente: “Una de las acepciones del término náutico bitácora es el registro escrito de las acciones, tareas o actividades que se deben llevar a cabo en una determinada actividad, o trabajo.”(Blanco, 2016, p.12).

Detalla la bitácora como un medio en el cual se registrar las tareas o acciones que conllevan la investigación como tal, lo que ayudará a asimilar la información de una manera más completa.

3.3.6 La entrevista

En el libro Metodologías de la Investigación de Roberto Sampieri habla de la entrevista como: “Una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Sampieri, 2013, p.404).

La entrevista es una serie de preguntas que se le realiza al interrogado como lo indica en el libro Sampieri en la que se pueden realizar una serie de preguntas a las personas del objeto de estudio, se pueden hacer realizar de forma estructurada, semi-estructurada y no estructurada, se pueden manejar dependiendo del curso de la investigación, este método se va a utilizar para este trabajo de investigación.

3.3.7 El Cuestionario

En el libro Metodologías de investigación Roberto Sampieri dice que el cuestionario: "Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir." (Sampieri, 2012, p.217).

Como lo menciona en el libro, Sampieri, indica que el cuestionario es el método que más se utiliza para recabar información con el que se logra realizar preguntas siguiendo la hipótesis, el problema de investigación y los objetivos de la misma. Se pueden realizar preguntas abiertas o cerradas según la información que se necesite para la recolectar adecuadamente la información. Por la importancia de este método, se va a utilizar para efectos de esta investigación a los sujetos seleccionados.

3.4 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES.

3.4.1 Definición conceptual

Hernández hablan sobre la operacionalización de las variables como: "El paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes se le denomina operacionalización". (Hernández, 2017, P. 211).

Así como se menciona en la Guía la Investigación de la Universidad Hispanoamericana la parte conceptual es el diagnóstico de capacitación.

3.4.2 Dimensión

Se refiere a las categorías de análisis de las variables de interés, también se les conoce como variables más específicas susceptibles de medición. Como se puede observar, el eje de la investigación es la satisfacción de los clientes.

3.4.3 Definición conceptual de la dimensión

La investigación se va a realizar en el Hospital del Trauma del Instituto Nacional de seguros, al personal de la Unidad de Valoración Inicial a la Consulta Externa.

3.4.4 Definición Instrumental

Se especifican las técnicas e instrumentos por utilizar para recolectar la información, según las variables abordadas y los resultados esperados, se indican las preguntas que miden los indicadores de las variables.

Los instrumentos que se van a utilizar en la investigación son, la entrevista con el instrumento del cuestionario ya que es la mejor forma de saber si el personal se siente realmente capacitado o no.

3.4.5 Fuentes de información

La información se obtendría seria del personal administrativo de la consulta externa, de la encargada del departamento que es Leidy Arce, del encargado de la Unidad de Valoración Inicial Jonathan Gutiérrez, de la persona encargada de capacitación de Recursos Humanos.

3.4.6 Conceptos constantes

Son los conceptos que permanecen estables o fijos durante una determinada investigación, asumen un único valor.

Como lo indica la Guía de Investigación de la Universidad Hispanoamericana, los conceptos constantes serán en la investigación que se va a realizar, el tema de capacitación permanecerá constante debido a que este es el tema del presente trabajo.

3.4.7 Conceptos variables

Según la guía para la elaboración de Tesis y Tesinas: “Las variables tratan aquellas propiedades, atributos, características, magnitudes, etc., que podrían presentarse o no, en cada uno de los casos que conformen el universo en estudio.”(Universidad Hispanoamericana, 2017, p.41).

Según la Guía de métodos de Investigación que brinda la Universidad Hispanoamericana, se habla de las variables que se presentan en la población de estudio, en la cual se verán, en los sujetos de estudio, como un atributo general, que el personal que labora tanto en la Consulta Externa como en la Unidad de Valoración Inicial, el personal tiene un nivel académico mínimo, apenas del colegio, sin embargo, la gran mayoría de las personas se encuentra estudiando una carrera universitaria, así como las edades entre los 20 y los 39 años de edad.

3.4.8 Selección de técnicas e instrumentos

El instrumento de investigación es el que ayude a aportar una evidencia concreta de los resultados, se entiende según enfoque y profundidad. Para el estudio de la actual investigación se van a utilizar el cuestionario y la observación, ya que los puestos en si son de atención al cliente, por lo tanto, el personal pasa en constante movimiento en lo interno, en los diferentes departamentos que conforman a Unidad de Valoración Inicial y la Consulta Externa.

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
1. Identificar los objetivos que tiene el departamento de Recursos Humanos en cuanto a capacitación se refiere.	Temas de Capacitación, Capacitaciones, Capacitación, Diseño de programas	Normativa, presupuesto, Evaluación del desempeño	Capacitación: Proceso para enseñar a los nuevos empleados nuevos o en activo las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. (Dessler, 2017)	Se llega a conocer los diversos procedimientos que se manejan en el ámbito interno en la organización, en cuanto respecta al tema de capacitación.	Entrevista aplicada a el personal de recursos humanos y jefaturas. Encuesta aplicada a los empleados de la Red de servicios de Salud, preguntas de la 6 a la 12
2. Verificar si las capacitaciones brindadas a los funcionarios del Hospital del Trauma se ajustan a los perfiles del puesto correspondientes	Programa de capacitación, Evaluación de capacitación, Implementación de capacitación	Perfil de puestos Diagnóstico de necesidades de capacitación Nivel de satisfacción	Programa de Capacitación: Mientras mayor sea la concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, mayor será la velocidad del proceso de dominarlo y aprender las tareas que implica(Werther, 2014)	Excelente: Si la frecuencia relativa es mayor que 90; muy bueno: si es superior a 80 e inferior a 90, bueno: si es superior a 70 e inferior a 80: mínimo: si la frecuencia relativa es inferior a 70.	Entrevista aplicada a el personal de recursos humanos y jefaturas Encuesta aplicada a los empleados de la Red de servicios de Salud, preguntas de la 13 a la 16
3. Determinar si la empresa realiza el análisis de las necesidades de capacitación de los colaboradores del Hospital del Trauma del Instituto Nacional de Seguros.	Capacitación de personal, Diagnóstico de necesidades de capacitación	Formación Capacitaciones Aprendizaje Carrera profesional	Diagnóstico de necesidades de capacitación: El objetivo general de la etapa de valoración consiste en determinar si se necesita un programa de formación y, en caso afirmativo, en ofrecer la información necesaria para diseñarlo. (Mejia, 2016)	Excelente: Si la frecuencia relativa es mayor que 90; muy bueno: si la frecuencia relativa es superior a 80 e inferior a 90, bueno: si la frecuencia relativa es superior a 70 e inferior a 80: mínimo: si la frecuencia relativa es inferior a 70.	Entrevista aplicada a el personal de recursos humanos y jefaturas Encuesta aplicada a los empleados de la Red de servicios de Salud, preguntas de la 17 a la 20

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En el presente capítulo se va a analizar los resultados de las encuestas sobre el tema de capacitación, las cuales fueron aplicadas al personal de atención al público de la Red de Servicios de Salud, de los departamentos de Unidad de Valoración Inicial y la Consulta Externa, la misma se aplicó a 27 colaboradores. El resultado indicará el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores con el tema, además del conocimiento que manejan.

4.1 Codificación y Tabulación de información

La información recolectada por medio de los instrumentos indicados en los capítulos anteriores se necesita procesar

4.1.1 Codificación

Según indica Sampieri en su libro metodología de investigación indica: “Significa asignar a los datos un valor numérico o símbolo que los represente, ya que es necesario para analizarlos cuantitativamente (Sampieri, 2014, p. 213)”.

Sampieri habla de cómo la codificación es la que traduce la información recolectada adquiere un valor numérico, nos apoyamos en el mismo para obtener resultados que se puedan interpretar y así tomar decisiones sobre los mismos.

4.1.2 Tabulación

”Comboni y Juarez (1990:92) afirman desde una perspectiva cuantitativa que la “Codificación es un procedimiento técnico mediante el cual, los datos obtenidos se clasifican en categorías se traducen en símbolos, a sean cifras o letras: es decir,

se asignan a cada opción de respuestas un número o una letra que permita tabularla rápidamente“(Cuenca & Susana Lozano, 2016, 2016, pág. 76)

Como se indica anteriormente, Cuenca & Susana Lozano, la tabulación es la que habla sobre obtener la información cifras o números que permitan llegar a las conclusiones mediante la medición, esto, en la presente investigación funciona para determinar la problemática que se viven en cuanto al tema de capacitación en las unidades que se investigan, muestra la necesidad de estas unidades las que son importantes ya que es la primera que ven los pacientes del Hospital del Trauma y da una imagen del instituto como tal, por lo cual es importante la capacitación del personal para que se sienta empoderado de la información.

4.1.2.1 Grafico estadístico

Como se indica en el libro Estadística para administración, de Rodríguez, Pierdant y Rodríguez: “Las gráficas son una herramienta analítica de gran ayuda visual para el investigador o el analista, ya que permiten realizar la comparación entre magnitudes, tendencias y relaciones entre los valores que adquiere una variable o más variables, e incluso en algunas ocasiones se emplean para realizar cálculos” (Rodríguez, 2014, p. 52). Anteriormente lo menciona Rodríguez que las gráficas ayudan a ver la información de una manera más explícita para que no se tengan confusiones a la hora de ver los resultados, muestran ambas partes de la mayoría y la minoría, por ejemplo, en la presente investigación se realiza la pregunta de la edad cumplida en años, las cuales por medio de las gráficas se pueden visualizar las diversas edades que abundan en ambos departamentos.

4.2 Análisis de Datos

4.2.1 Cuestionario aplicado al personal de las unidades de Valoración Inicial y la Consulta Externa, Hospital del Trauma del Instituto Nacional de Seguros.

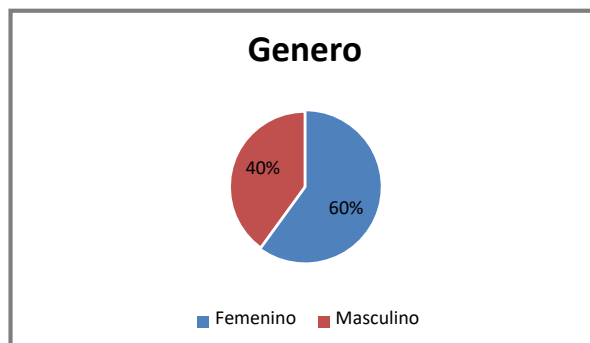
Información Datos Generales

Tabla 1 Género

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Genero	Masculino	11	40%
	Femenino	16	60%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018

Grafico 1 Género



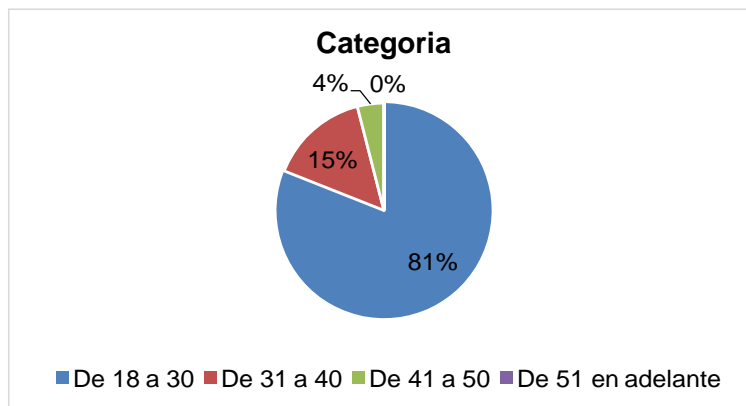
Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Como se puede observar en el gráfico anterior, el 60% de los encuestados son mujeres, a las cuales respondieron 16. Por lo tanto son las que predominan en el estudio. Por el contrario los hombres son solo el 40% lo que equivale a 11.

Tabla 2 Edad actual en años

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Edad	De 18 a 30	22	81%
	De 31 a 40	4	15%
	De 41 a 50	1	4%
	De 51 en adelante	0	0%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Grafico 2 Edad Actual en años

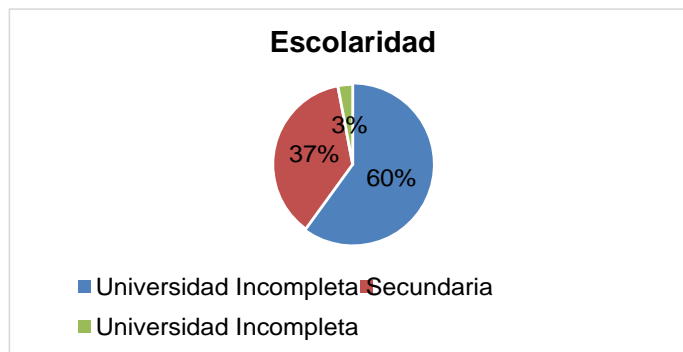
Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

En la investigación actual, la mayoría de los encuestados oscilan entre las edades de 18 a 30 años con un 81%, lo que equivale a 22 personas en total. Los sigue un 15% con edades 31 a 40 años con un equivalente a 4 personas y solamente un 4% de la muestra posee de 41 a 50 años.

Tabla 3 Último nivel de educación alcanzado

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Escolaridad	Secundaria	10	37%
	Universidad Incompleta	16	60%
	Universidad Completa	1	3%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Gráfico 3 Último nivel de educación alcanzado

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

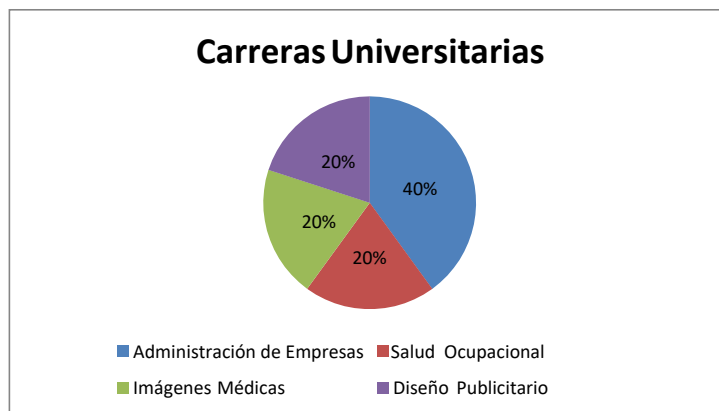
Se observa en la muestra, que el 60%, la mayoría de los trabajadores, está cursando una carrera universitaria, lo que equivale a 16 personas, seguidas del personal que solamente tiene secundaria el mismo equivale a un 37% con 10 personas y finalizando con un 30% que tiene la universidad completa.

Tabla 4 En caso de haberse graduado de la Universidad en qué carrera lo hizo

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
En caso de haberse graduado de la Universidad en qué carrera lo hizo	Administración de Empresas	2	40%
	Salud Ocupacional	1	20%
	Imágenes Médicas	1	20%
	Diseño Publicitario	1	20%
Total		5	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Grafico 4 En caso de haberse graduado de la Universidad en qué carrera lo hizo



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

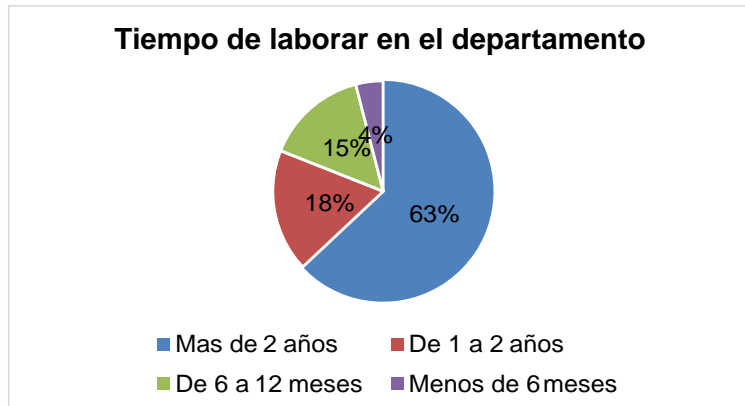
Predomina la carrera de Administración de Empresas con un 40% que equivale a dos personas que contestaron la pregunta, Salud Ocupacional, Imágenes Médicas, y Diseño Publicitario un 20% cada uno de los que respondieron, significan un 20% cada uno, es decir, una persona en cada especialidad.

Tabla 5 Tiempo de laborar en este departamento.

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo de Laborar	Menos de 6 meses	1	4%
	De 6 a 12 meses	4	15%
	De 1 a 2 años	5	18%
	Más de 2 años	17	63%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Grafico 5 Tiempo de laborar en este departamento.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

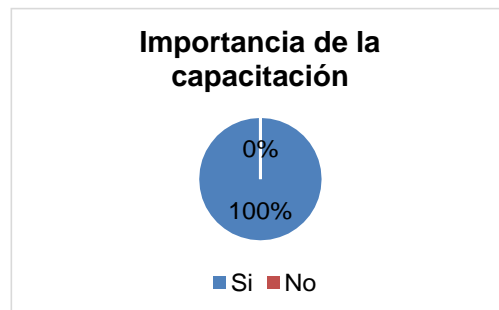
La mayoría, 63% indicó que labora hace más de dos años en el departamento, corresponde a 17 personas, son seguidos de personal con seis a 12 meses de laborar, responden 4 personas un 15%, seguidos de cinco personas que dicen tener un lapso de 1 a 2 años, para un 18% y, por último, un 4% de la muestra que corresponde a una persona que tiene menos de 6 meses de laborar.

Tabla 6 ¿Cree que es importante la capacitación para mejorar su trabajo?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Cree que es importante la capacitación para mejorar su trabajo	Si	27	100%
	No	0	0%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Grafico 6 ¿Cree que es importante la capacitación para mejorar su trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

En la pregunta de que si cree que es importante la capacitación, el 100% de los encuestados respondieron que sí, lo que equivale a los 27 sujetos de estudio. Esto radica en que los encuestados son conscientes de que la capacitación es el medio por el cual se pueden erradicar errores. Como se indicó anteriormente en la investigación, la importancia de la misma radica en que se puede tener personal capacitado con el cual el mismo empoderar en el puesto en su área de trabajo.

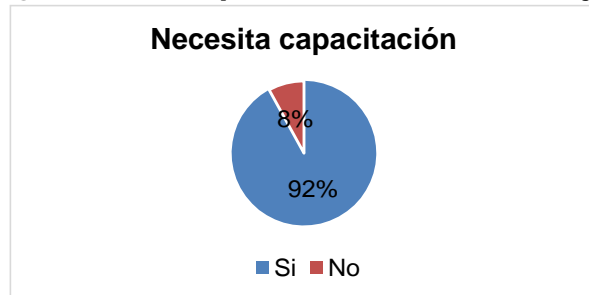
Según la pirámide de las necesidades de Maslow una de las necesidades es la de pertenencia, a la cual los colaboradores se pueden llenar ese eslabón por medio de la capacitación brindada en la institución, llegando a sentirse útiles en su área de trabajo para que se cumplan los objetivos.

Tabla 7 ¿Considera que en su área de trabajo necesita capacitación?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Considera que en su área de Trabajo necesita capacitación	Si	25	92%
	No	2	8%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Grafico 7 ¿Considera que en su área de trabajo necesita



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

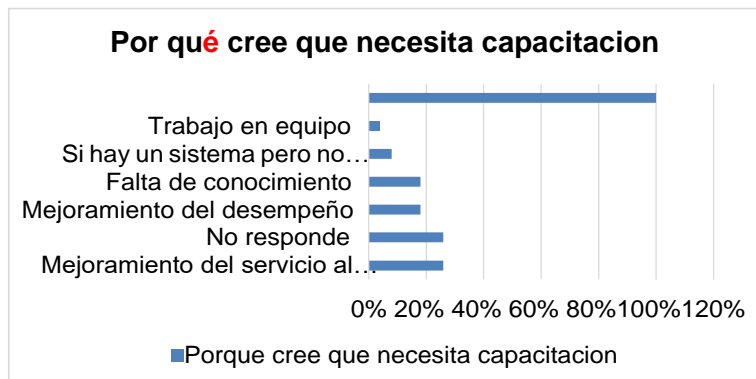
La pregunta de si cree que necesita capacitación un 92% del personal encuestado indica que si indicando que 25 sujetos respondieron afirmativamente y la contra parte que es un 8% indico que no lo que equivale a dos personas

Tabla 8 Por qué considera que en su área necesita capacitación

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Porque necesita capacitación	Mejoramiento del servicio al cliente	7	26%
	Falta de conocimiento	5	18%
	Trabajo en equipo	1	4%
	Si hay un sistema pero no se accede al mismo	2	8%
	Mejoramiento del desempeño	5	18%
	No Responde	7	26%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Grafico 8 Por qué considera que en su área necesita capacitación



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

En conjunto con la pregunta anterior, se cuestiona por qué necesita capacitación a la cual responde la mayoría con un 26% en un empate indicando que dicen que para el mejoramiento del servicio al cliente y otro 26% no respondió a la pregunta, en seguida responden 5 personas con un 18% indicando que por falta de

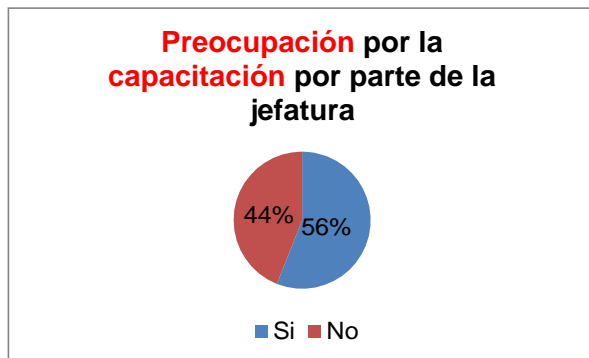
conocimiento en las mimas, un 18% indica que si hay sistema pero no accede al mismo, y finalizando un 4% que indica que el trabajo en equipo.

Tabla 9 ¿Podría decir que la jefatura se preocupa por su crecimiento y formación?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Podría decir que la jefatura se preocupa por su crecimiento y formación	Si	15	56%
	No	12	44%
Total		27	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Grafico 9 ¿Podría decir que la jefatura se preocupa por su crecimiento y formación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

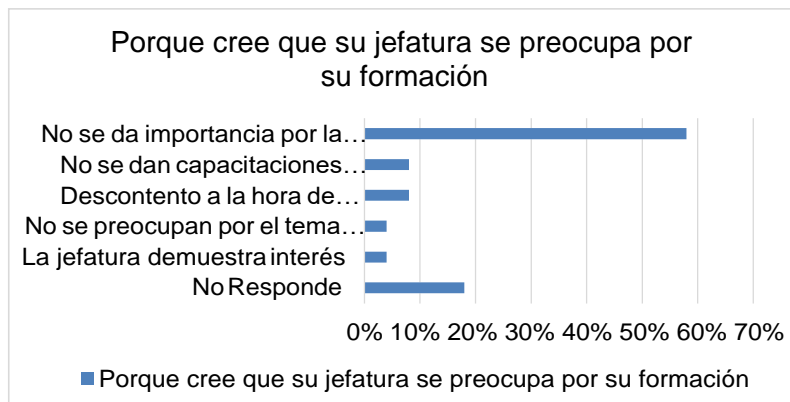
El gráfico arroja los resultados de un 56% contra un 44% que hablan de que la jefatura se preocupa por los resultados, 15 personas y 12 personas contestaron que no.

Tabla 10 ¿Por qué podría decir que la jefatura se preocupa por su crecimiento y formación?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Porque cree que su jefatura se preocupa por su formación	La jefatura demuestra interés	5	18%
	No se dan capacitaciones oportunas	1	4%
	No se da importancia por la formación del colaborador	1	4%
	No se preocupan por el tema de la capacitación	2	8%
	Descontento a la hora de elegir el personal para la capacitación	2	8%
	No Responde	16	58%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Gráfico 10 ¿Por qué podría decir que la jefatura se preocupa por su crecimiento y formación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Ante la pregunta formulada al encuestado, la mayoría no responde, lo que significa un 58%, los demás resultados son que la jefatura demuestra interés con un 18% seguido, porque no se preocupan. Algunos comentarios de los trabajadores son por

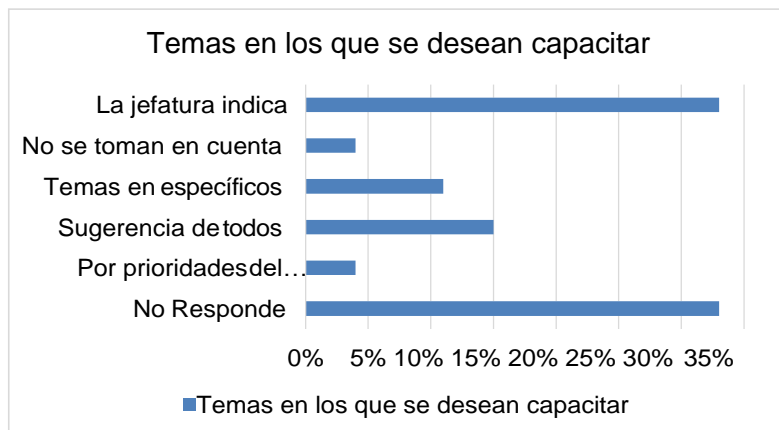
los temas por capacitar, descontento a la hora de seleccionar al personal que va a la capacitación con un 8% respectivamente, seguido de un 4% cada una diciendo que no se dan las capacitaciones oportunas y que no se da importancia a la formación de los colaboradores.

Tabla 11 ¿Cómo se seleccionan los temas en los que se desea capacitar?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Cómo se seleccionan los temas en los que se desea capacitar	Por prioridades del departamento	9	33%
	No se toman en cuenta	1	4%
	Sugerencia de todos	4	15%
	Temas en específicos	3	11%
	La jefatura indica	1	4%
	No Responde	9	33%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Gráfico 11 ¿Cómo se seleccionan los temas en los que se desea capacitar?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

En la pregunta se identifica el proceso de cómo se seleccionan los temas objeto de capacitación, la mayoría con un 33% no responde, por un 33% que habla de que se escogen por prioridades del departamento, respondiendo tres personas con un 11% diciendo que los temas se obtienen por sugerencia de todos, tres personas indicaron

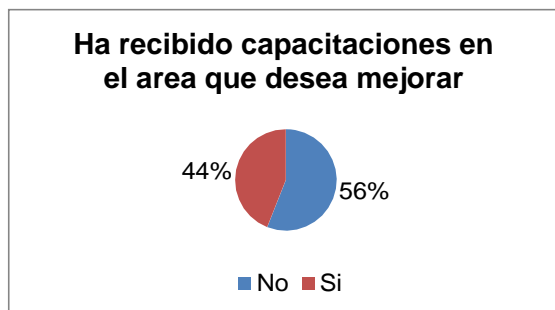
que por temas específicos, representan un 11%, y por último con un 4% cada uno sugiere que la jefatura lo indica y que no se toman en cuenta los temas que se sugirieron a la hora de externar a las jefaturas de los departamentos. Por lo tanto se debe tener en cuenta este dato ya que es importante tener la perspectiva de los trabajadores puesto que la misma refleja la realidad

Tabla 12 ¿Ha recibido capacitaciones en el área en que cree que necesita mejorar?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ha recibido capacitaciones en el área en que cree que necesita mejorar	Si	12	44%
	No	15	56%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Grafico 12 ¿Ha recibido capacitaciones en el área en que cree que necesita mejorar



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

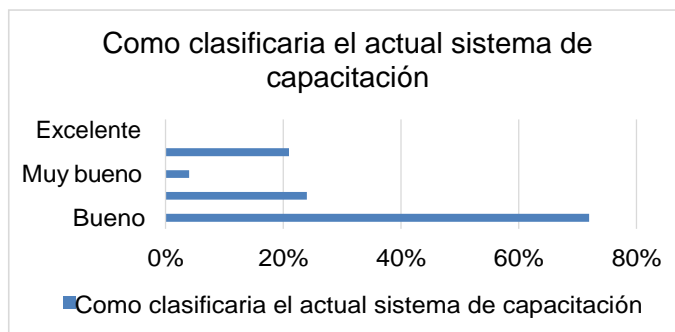
Con un 56% responden que no ha recibido capacitaciones, indican 15 encuestados, seguido de 12 empleados que dicen que no con un 44% de la misma.

Tabla 13¿ Cómo calificaría el actual sistema de capacitación de la Red de Servicios de Salud?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Cómo calificaría el actual sistema de capacitación de la Red de Servicios de Salud	Excelente	0	0%
	Muy bueno	1	4%
	Bueno	19	70%
	Malo	7	26%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Grafico 13¿ Cómo calificaría el actual sistema de capacitación de la Red de Servicios de Salud?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

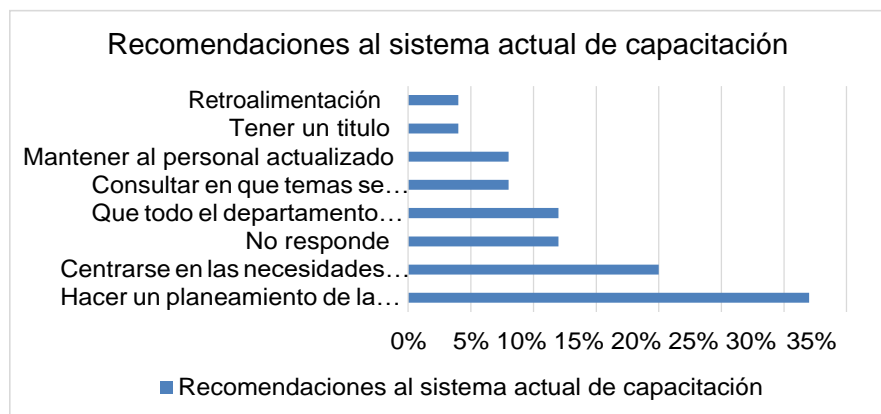
Se arrojan los resultados del cómo calificaría la actual capacitación 19 trabajadores respondieron bueno con un 70%, siete respondieron que malo un 26%, una persona respondió que muy bueno representando un 4% y 0% Excelente.

Tabla 14 ¿Qué recomendación daría a la Red de Servicios de Salud para mejorar el sistema de capacitación actual?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Qué recomendación daría a la Red de Servicios de Salud para mejorar el sistema de capacitación actual	Hacer un planeamiento de la Capacitación	9	32%
	Tener un título	1	4%
	Consultar en que temas se desean capacitar	2	8%
	Mantener al personal actualizado	2	8%
	Que todo el departamento participe en las capacitaciones	3	11%
	Centrarse en las necesidades más específicas	6	22%
	Retroalimentación	1	4%
	No responde	3	11%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Grafico 14 ¿Qué recomendación daría a la Red de Servicios de Salud para mejorar el sistema de capacitación actual?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

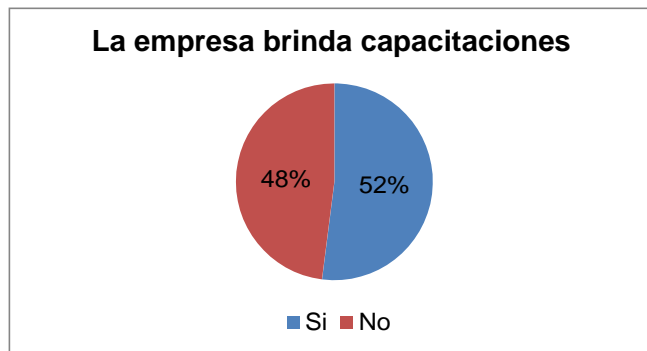
Se evidencian las recomendaciones al sistema actual de capacitación a los cuales nueve personas respondieron con un 32% que deben hacer un planeamiento de la misma, tres

con un 11% centrarse en necesidades específicas, tres personas dijeron que todo el departamento participe de las capacitaciones con un 11%, un 8% cada una dicen que mantener el personal actualizado, consultar temas en los que se desean capacitar, un 4% respectivamente centrarse en necesidades específicas, también el tener titulación a la hora de recibir las mismas.

Tabla 15 ¿La empresa brinda capacitaciones?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
La empresa brinda capacitaciones	Si	14	52%
	No	13	48%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Grafico 15 ¿La empresa brinda capacitaciones?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

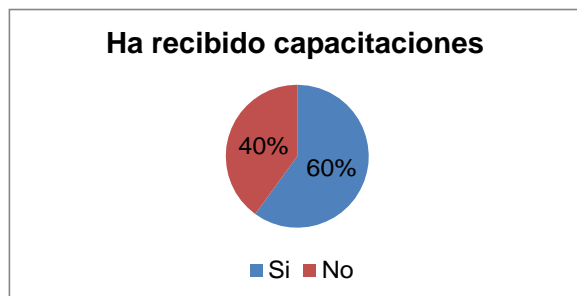
El resultado de la consulta a si la empresa brinda capacitación, un poco más de la mitad, 52% de los encuestados dicen que la empresa brinda capacitaciones y la otra mitad dice que no, queda en un 48%. Esto habla de que la capacitación si se realiza en la empresa.

Tabla 16 ¿Ha recibido capacitación por parte de la Red de Servicios de Salud?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ha recibido capacitación por parte de la Red de Servicios de Salud	Si	16	60%
	No	11	40%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Gráfico 16 ¿Ha recibido capacitación por parte de la Red de Servicios de Salud?



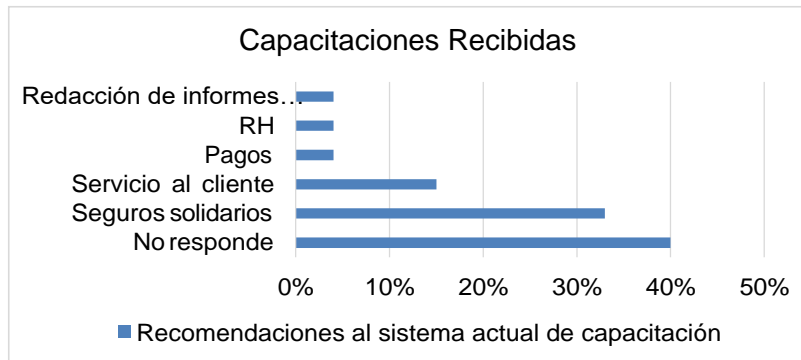
Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Está muy ligado a los resultados anteriores ya que los mismos son los que dan a entender si se recibió o no la capacitación en la compañía, 60% dice que si ha recibido capacitaciones por arte de la Red de Servicios de Salud, 16 trabajadores y un 40%, 11 personas dice que no.

Tabla 17 ¿Cuáles capacitaciones ha recibido?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Cuáles ha recibido	Servicio al cliente	5	16%
	Seguros solidarios	10	31%
	Pagos	1	3%
	RH	1	3%
	Redacción de Informes Técnicos	1	3%
	No responde	14	44%
Total		32	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Gráfico 17 ¿Cuáles capacitaciones ha recibido?

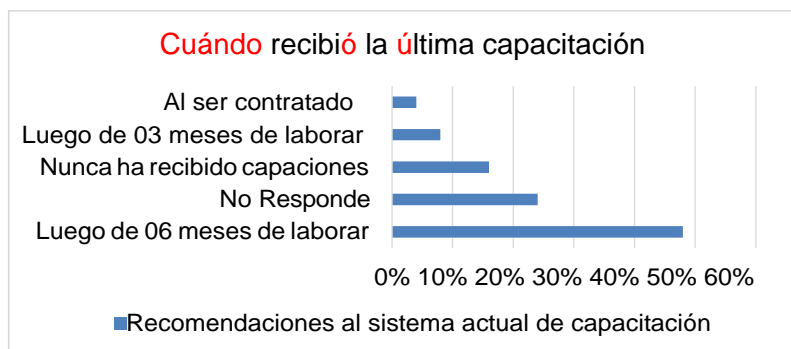
Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Algunos de los temas encontrados en los cuales los colaboradores se han capacitado en la compañía son, un 44% no respondió a la pregunta, seguido de capacitaciones de seguros solidarios un 31%, un 16% de servicio al cliente y un 3% de Pagos, Recursos Humanos, Redacción de Informes Técnicos. En su gran parte las capacitaciones recibidas son temas a nivel interno.

Tabla 18 ¿Cuándo recibió esta capacitación?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Cuándo recibió la última capacitación	Al ser contratado	1	4%
	Luego de 03 meses de laborar	2	8%
	Nunca ha recibido capacitaciones	5	18%
	Luego de 06 meses de laborar	13	48%
	No Responde	6	22%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Grafico 18 ¿Cuándo recibió esta capacitación?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

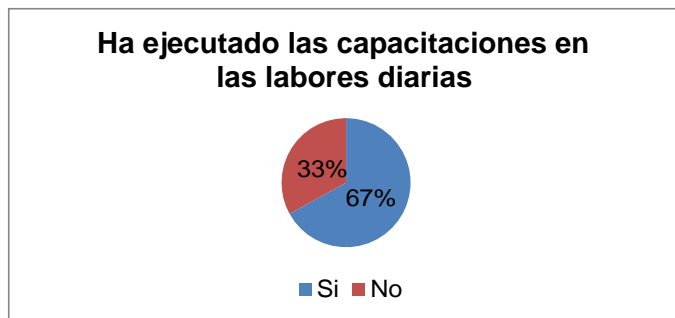
El gráfico muestra que un 48% de los consultados dice que la recibió luego de tres meses de laborar, 22% no respondió, 18% dice que nunca ha recibido capacitaciones, 8% después de tres meses, 4% al ser contratado.

Tabla 19 ¿En las capacitaciones que ha recibido ¿Ha ejecutado lo visto en su labor diaria?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
En las capacitaciones que ha recibido ¿Ha ejecutado lo visto en su labor diaria?	Si	18	67%
	No	9	33%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Grafico 19 ¿En las capacitaciones que ha recibido ¿Ha ejecutado lo visto en su labor diaria?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

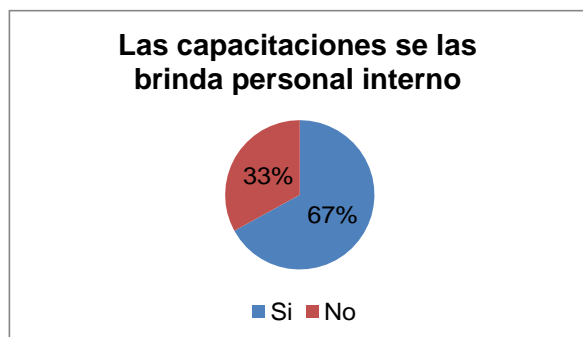
Aquí, 18 personas respondieron que sí un 67%, nueve dijeron que no, un 33%, a la pregunta de si ha ejecutado lo visto en las capacitaciones en su labor diaria. Ya que como se indicaron anteriormente los resultados arrojan que las capacitaciones son en el ámbito interno, por lo tanto los mismos son de temas internos.

Tabla 20 ¿Las capacitaciones que ha recibido, se las han brindado el personal de la red de servicios de salud?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Las capacitaciones que ha recibido, se las han brindado el personal de la red de servicios de salud?	Si	18	67%
	No	9	33%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Grafico 20 ¿Las capacitaciones que ha recibido, se las han brindado el personal de la red de servicios de salud?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

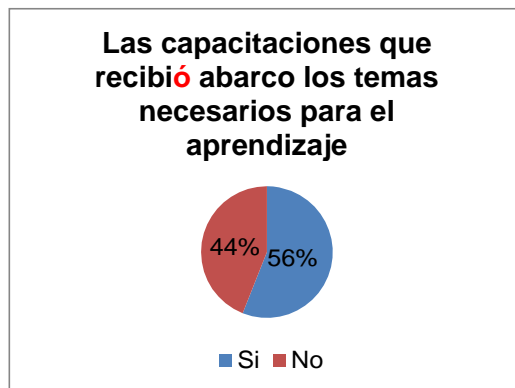
Se indicó que un 67%, 18 personas respondieron que sí, contrario a nueve que dijeron no, un 33%. Este resultado afirma lo que se ha venido viendo en resultados anteriores en los cuales las capacitaciones son impartidas por personal interno de la institución.

Tabla 21 ¿La capacitación que recibió abarcó los temas necesarios para el adecuado aprendizaje?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
La capacitación que recibió abarcó los temas necesarios para el adecuado aprendizaje	Si	15	56%
	No	12	44%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Grafico 21 ¿La capacitación que recibió abarcó los temas necesarios para el adecuado aprendizaje?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

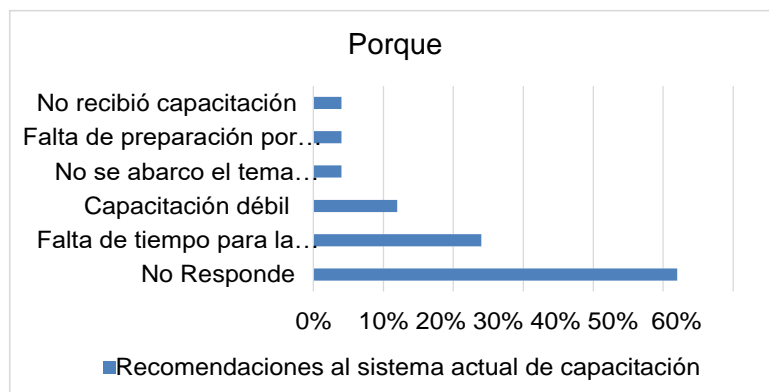
Los sujetos de estudio indicaron que las capacitaciones recibidas abarcaron los temas necesario, con un 56% que respondieron 15 trabajadores dicen que si abarcaron los temas necesarios contra un 44% de los encuestados que dice que no, 12 personas. Sin embargo esto habla sobre que las capacitaciones brindadas han resuelto las debilidades que se tenían anteriormente en el personal.

Tabla 22 ¿La capacitación que recibió abarcó los temas necesarios para el adecuado aprendizaje?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Cuando recibió la última capacitación abarco los temas necesarios	Capacitación débil	4	15%
	No se abarco el tema necesario	1	4%
	Falta de preparación por parte del expositor	1	4%
	Falta de tiempo para la capacitación	6	22%
	No recibió capacitación	1	4%
	No Responde	14	51%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Grafico 22 ¿La capacitación que recibió abarcó los temas necesarios para el adecuado aprendizaje?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Se le consulta a las personas encuestadas si recibió o no los temas necesarios para el aprendizaje a la cual respondieron 14 personas no contestaron 51%, con un 22%, seis personas dice que por falta de tiempo, un 15% que la capacitación es débil, con

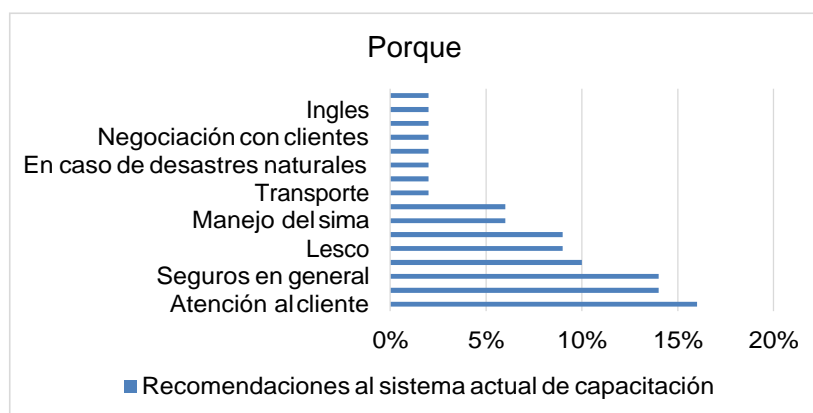
un 4% que no se abarcan los temas necesarios, falta de capacitación del expositor, no se recibió ninguna capacitación.

Tabla 23 ¿Cuáles son los temas que desea que aborde el programa de capacitación de la Red de Servicios de Salud?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Cuáles son los temas que desea que aborde el programa de capacitación de la Red de Servicios de Salud	Atención al cliente	6	16%
	Lenguaje de señas	3	9%
	Pagos	5	14%
	Seguros en general	5	14%
	Mejoramiento del desempeño	3	9%
	Manejo del sima	2	6%
	Transportes	1	2%
	Tecnología	1	2%
	En caso de desastres naturales	1	2%
	Todo lo que involucre el personal	1	2%
	Manejo de clientes difíciles	2	6%
	Negociación con clientes	1	2%
	Trabajo en equipo	1	2%
	Ingles	1	2%
	Información Administrativa	1	2%
	No responde	4	10%
Total		38	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Grafico 23¿Cuáles son los temas que desea que aborde el programa de capacitación de la Red de Servicios de Salud?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

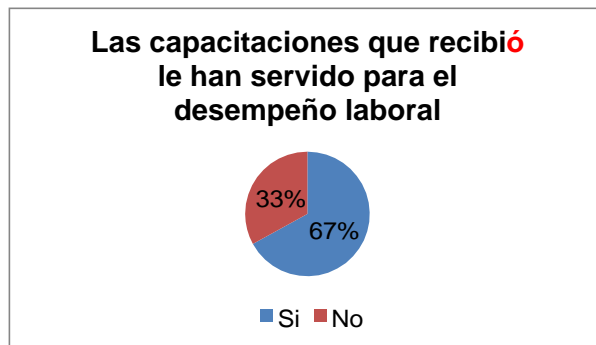
En los temas que se desean capacitar los empleados, el más anotado, con seis veces, que representan un 16% es Atención al cliente, Pagos de incapacidades, Seguros en general, con un 14%, con un 9% Lesco, Seguros en General, 6% manejo del Sistema de citas, clientes difíciles, seguidos de Ingles, negociación con clientes, En caso de desastres naturales, transporte de pacientes con un 2%.

Tabla 24 ¿Siente que las capacitaciones que ha recibido por parte de la Red de Servicios de salud le han ayudado a su desempeño laboral?

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siente que las capacitaciones que ha recibido por parte de la Red de Servicios de salud le han ayudado a su desempeño laboral	Si	18	67%
	No	9	33%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Gráfico 24 ¿Siente que las capacitaciones que ha recibido por parte de la Red de Servicios de Salud le han ayudado a su desempeño laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la unidad de Valoración Inicial y el de la Consulta Externa Enero 2018.

Finalmente se desea conocer si las capacitaciones brindadas a los trabajadores les han ayudado en sus labores diarias. El 67% de las personas evaluadas dijo que si, respondiendo 18 veces y por otra parte un 33% que dice que no reflejado con nueve veces en la encuesta. Este resultado comprende más allá de la investigación ya que las capacitaciones brindadas en la empresa sí son las adecuadas para mitigar las

debilidades de los colaboradores, sin embargo, hay mucho en que mejorar en cuanto a temas específicos sobre el plan actual de capacitación.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este actual capítulo se van a analizar los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal de la Consulta Externa y de la Valoración Inicial correspondiente al Instituto Nacional de Seguros situados en el Hospital del Trauma.

5.1 Conclusiones

En su libro Metodología de la Investigación del autor Bernal menciona que las conclusiones son: “Analizados y discutidos los resultados obtenidos en el procesamiento de los datos se procede a redactar las conclusiones del estudio, en función de las preguntas, los objetivos, las hipótesis (si las hubo) y el marco teórico de la investigación” (Bernal, 2016, p.316).

Bernal menciona que las conclusiones son las encargadas de procesar la información recolectada, la cual funciona o se traduce en resultados útiles para la investigación, por ejemplo, la cantidad de personas que están de acuerdo con que la capacitación es importante, al realizar esta pregunta a los encuestados se obtiene la frecuencia de la respuesta y el porcentaje del mismo. La cual se puede observar en las siguientes conclusiones:

1. Variable 1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

- 1 Se determinó que los colaboradores ven importante la capacitación, tanto en su área de trabajo como en su vida diaria
- 2 Este dato es interesante, al tener personal joven que oscila las edades de 18-31 años, estos funcionarios están estudiando una carrera universitaria,

pueden tener la opción de desarrollarse en la empresa, darle valor agregado teniendo personal que se inició como trabajadores operativos, que sabe cómo funciona la empresa. Al tener este conocimiento, puede poner más empeño en sacar adelante la compañía que le brindó la oportunidad de surgir, si se le diera la oportunidad

- 3 Las carreras universitarias mencionadas corresponden a profesiones administrativas en su mayoría, por lo tanto, el personal tiene deseos de capacitarse en el medio interno, para optar por un puesto en la rama administrativa.
- 4 Al tener personal joven, esto quiere decir que los mismos, en su tiempo laboral tienen más de 2 años en la empresa, por lo tanto para muchos de los trabajadores es su primer trabajo o al menos el más prolongado.
- 5 Los trabajadores son conscientes de las necesidades de capacitación que requieren para desarrollar su labor con eficiencia y eficacia.
- 6 En cuanto a las jefaturas, los funcionarios, en su gran mayoría, perciben que se preocupan por su formación
- 7 El cómo se seleccionan los temas para capacitar es de diversas formas, según los sujetos de estudios se seleccionan según prioridad del departamento
- 8 Las entrevistas realizadas a las jefaturas de los departamentos indican que ambos poseen experiencia con manejo de personal
- 9 Los encargados indican que es importante la capacitación para el personal y están conscientes de que la unidad las necesita.

- 10 Las jefaturas consultan a los colaboradores en qué tema desean capacitarse, utilizan también la observación de sus labores, otro es por medio del sistema de atención de quejas, por expresión de los funcionarios. La institución se basa en la consulta sobre los temas de las capacitaciones, por medio de las jefaturas de los diversos departamentos en la compañía, a su vez, estas pasan a aprobación según el PAO (Plan Anual Operativo) y el presupuesto de la institución por unidad.
- 11 La compañíaa posee un portal de capacitación virtual que se llama CEVINS por medio del cual los trabajadores tienen acceso, y se programan capacitaciones según la necesidad que tienen los colaboradores
- 12 Las jefaturas externan que hay una necesidad de capacitación en el ámbito interno, pero el mismo no es atendido, ya que se encuentran otras prioridades en el plano institucional y es recortado el programa de capacitación para las unidades según sea el caso.
- 13 El personal de Talento Humano indica que los funcionarios de nuevo ingreso, reciben inducción dependiendo del puesto en el que va a laborar.
- 14 La encargada de Talento Humano menciona que el diagnóstico de necesidades de capacitación que se realiza, se deriva del POA (Plan Anual Operativo) por cada unidad de la red, por lo tanto, de ahí se deriva el mismo programa de capacitación anual.

2 Variable 2 Programa de capacitación

- 15 Los colaboradores sienten que las capacitaciones recibidas hasta el momento son las que creen necesarias para combatir las debilidades que poseen.
- 16 A la pregunta de si considera que es bueno el programa de capacitación, es idóneo, los mismo encuestados indican que es bueno lo que quiere decir que los mismos son conscientes de que el programa es bueno, sin embargo, se necesita tener en cuenta que el actual programa es utilizado para apagar incendios, ya que solamente se capacita al personal cuando hace falta capacitar en el ámbito interno sobre algún tema en específico, lo que es aceptable; sin embargo, para tener una mejora continua en el personal, se debe tener en cuenta que el mercado es cambiante, por lo tanto, es necesario contar con personal idóneo para que la empresa esté a la vanguardia y pueda tener valor agregado en su atención al cliente y se haga esa diferenciación, ya que si bien es cierto la institución es parte privada y parte pública, esto se puede aprovechar para dar una atención idónea a los diversos pacientes o consultantes de la institución, teniendo como herramienta la capacitación para tener personal capaz de resolver cualquier inconveniente que se le presente en su área de trabajo.
- 17 Cuando se les consulta qué recomendaciones le harían al actual programa, la mayor parte de los encuestados dijo que realizar un adecuado planeamiento del mismo, ya que en varias ocasiones se había recibido la misma capacitación varias veces, también dijeron no se tenía en el momento

oportuno. Otra observación es que el departamento como tal, participe al mismo tiempo y por último, que sean más interactivas.

- 18 Las jefaturas indican que las capacitaciones que se les ha brindado al personal, son redacción de informes técnicos, servicio al cliente, los seguros como tal (Riesgo de Trabajo, Seguro Obligatorio Automotor, Seguro estudiantil), sin embargo, la preocupación que externan las jefaturas es que no todo el personal puede recibir la capacitación al mismo tiempo ni por mucho tiempo ya que al tener atención al público el servicio no se puede descuidar.
- 19 En cuanto a la consulta acerca de si la capacitación como tal pueda erradicar errores, ambas jefaturas indicaron que sí, lo que quiere decir que ellos creen en la capacitación como una herramienta para apoyar a los colaboradores en su labor diaria, y la misma puede respaldar a los funcionarios para las diversas situaciones en las que ellos ven como debilidades en el servicio que brindan y realizarlo de manera oportuna.
- 20 Las jefaturas externan que con el personal de nuevo ingreso se les brinda una pequeña inducción por parte de ellos, sobre cómo se maneja la unidad como tal, los procedimientos internos el programa que se utiliza. Una vez que se brinda esta capacitación, el nuevo empleado pasa a sentarse junto a una persona que ya lleva tiempo en la unidad para que termine de capacitarlo en el puesto.
- 21 Las jefaturas no cuentan con un programa de capacitación propiamente dicho, pero cuentan con un plan que no se llega a concretar, ya que debido

- al presupuesto, la misma se ve afectada ya que la institución tiene otras prioridades.
- 22 Una de las sugerencias es que se realice una capacitación previa a la persona de nuevo ingreso.
- 23 Actualmente, las jefaturas sienten que hay apoyo por parte de Talento Humano ya que ellos son los encargados de realizar las capacitaciones en la organización.
- 24 Los funcionarios de Talento Humano indican que las capacitaciones que se brindan, se enfocan principalmente para fortalecer las competencias de los colaboradores
- 25 Se indicó que en el actual programa de capacitación se maneja una serie de mejoras, en la que están trabajando, la más importante, de momento, es la actualización del Manual de Puestos, en el que el departamento de capacitación se puede apoyar para ver las carencias que tiene el personal que ocupa el actual puesto. Este proceso es necesario para reforzar a esa persona con capacitaciones que necesite para el puesto
- 26 Para la selección de los temas a capacitar por departamentos se apoyan en las jefaturas de las mismas, las cuales realizan sesiones en las que se indican cuáles son los temas en los que se desean reforzar, luego la gerencia prioriza sobre cuáles es necesario capacitar.
- 27 En cuanto a la selección de personal al que se le brinda capacitaciones, se establece un plan por Dependencia, tratando de abarcar a la mayor parte de los colaboradores que la conforman de acuerdo con las prioridades y plan de trabajo de cada área

28 La organización desde un punto de vista de capacitación en el área de expresión oral, no tiene un taller interno para los trabajadores los que deben, por su trabajo o por decisión propia, compartir el conocimiento. Los mismos realizan los cursos, exposiciones o capacitaciones organizacionales en las que se enseñan temas de importancia empresarial de ciertos requerimientos, ya que es muy dado que los mismos los instruyan para que realicen de manera adecuada las funciones y deberes de los patronos con el Instituto Nacional de Seguros. Al contar con el mismo, se verían múltiples beneficios tanto para el recurso humano de la organización como también ayuda a que se exponga una imagen de empoderamiento de la información y a su vez el beneficio al público que recibe la charla para aprovechar los conocimientos y absorción de la información.

29 En el actual diseño de capacitación, en el departamento de Talento Humano se realizan diversas capacitaciones a lo largo del año, sin embargo, según el departamento y el presupuesto con el que se cuenta, se les da prioridad al personal de salud como lo son los médicos, enfermeros y demás colaboradores en el área, al personal administrativo se le va dejando de lado, ya sea por el nivel educativo de los mismos, rotación de personal, ausentismo, entre otros factores, a los cuales el actual programa y diversos programas de carrera profesional como lo es el tener una oportunidad para optar por una beca o estudios, son enfocados al área de la salud. El personal administrativo debería contar con capacitaciones por lo menos interna, por parte de la misma institución, si no se cuenta con el presupuesto para ello.

3 Variable 3 Capacitación de Personal

- 30 En cuanto a la capacitación que ha recibido, a los escrutados se les consulta si las capacitaciones que se les han impartido personal interno. Esta pregunta refleja que en el actual sistema, se toma en cuenta el personal interno para que instruya a los demás con el conocimiento que tiene, ya sea por su vasta experiencia o por su labor diaria, ya que al estar en una institución gubernamental, los mismos tienen muchos controles internos e intervienen muchos departamentos en un proceso, como lo es el departamento de los médicos, el de los de enfermería, en la parte administrativa hay varios departamentos como el de pagos de incapacidades , transportes, las unidades que velan porque se cumplan las aceptaciones de los casos como en este caso, la unidad de Gestión operativa y SOA (por sus siglas Seguro Obligatorio Automotor). Todos estos departamentos intervienen en la respectiva salud de los pacientes, por lo tanto los mismos departamentos como, atención al público (en este caso los encuestados) son los que tiene que tener más temas con los mismos departamentos, lo anterior indica que es importante que los mismos estén capacitados en temas internos, por lo tanto, esta pregunta refleja que se recibe capacitación de personal interno.
- 31 A la hora de preguntar si la capacitación abarcó los temas necesarios la mayoría responde que sí, y algunos comentarios son: la capacitación no tenía el tiempo necesario, seguida de que las capacitaciones son las mismas, la falta de preparación de expositor, estos son algunos comentarios que muestran los resultados de los encuestados. Esto habla mucho del punto anterior como se menciona que los expositores es personal interno, el mismo tiene el conocimiento, pero no es tal vez el personal idóneo para impartir la

capacitación ya que para ello, se tienen que tener en cuenta varios aspectos, tanto de la capacitación como el del tono de voz, el carisma y demás cualidades que debe tener el expositor

- 32 Los sujetos de estudio indican que los cursos en lo que se desean capacitar son, atención al cliente, seguida, por el tema de Lenguaje de Señas, capacitación de pagos de incapacidades y seguros comerciales, el manejo del sima (Sistema utilizado en el Hospital del Trauma para el manejo de citas incapacidades y demás temas del paciente) y manejo de clientes difíciles, seguido de temas que se mencionaron como el de transporte de pacientes, el tema de la tecnología, en caso de desastres naturales el protocolo del hospital, negociación con clientes, trabajo en equipo, inglés. Además de estos temas, el más destacado es el de atención al cliente y es un tema sumamente importante ya que los encuestados son los que atienden personal que acude a la entidad por accidentes, es la cara del INS en ese momento por lo tanto es importante que se le dé un trato grato al paciente o cliente. Los demás temas mencionados anteriormente, la mayoría son enfocados a la dinámica del servicio, sin dejar de lado que los mismos trabajadores están interesados en mejorar, esto demuestra que quieren ser mejores en su trabajo y dar más de sí mismos, es importante que la institución les brinde el apoyo y sean conscientes que tiene personal dispuesto a aprender y a mejorar.
- 33 El personal esta anuente a capacitarse y desea continuar en la empresa por mucho tiempo, sin embargo la empresa no se enfoca realmente en los temas en los que se desea capacitar.

- 34 Los colaboradores se sienten anuentes a la mejoría según las jefaturas ya que ellos las solicitan activamente en cuales temas se desena capacitar, por lo tanto ellos demuestran interés a la hora de ser enviados a capacitarse
- 35 Talento Humano no cuenta con un programa de carrera profesional en la actualidad, pero se está gestionando realizarlo a futuro
- 36 El procedimiento a nivel empresarial de la sugerencia de una capacitación seria comentarlo con su jefatura inmediata, siempre y cuando la misma esté relación con sus labores, se obtiene el visto bueno de su jefatura, luego de esto pasa al departamento de Talento Humano.
- 37 Las evaluaciones a las capacitaciones según menciona el personal de Talento Humano en la entrevista realizada no se da, debido a que las mismas capacitaciones se dan casi que a nivel interno, con lo que se cuenta únicamente es con la lista de los presentes en las indicadas.

5.2 Recomendaciones

1 Variable 1 Diagnostico de Necesidades de Capacitación

- Se recomienda al Departamento de Talento Humano, que a los encargados de todas las unidades de la Red de Servicios de Salud, se les brinde un formulario oficial, en el cual se puedan ver las necesidades de capacitación de cada colaborador, esto debido a que muchas de las jefaturas de la organización, desconocen el tema del diagnóstico de necesidades de capacitación, por lo tanto, al tener este formulario simplifica la labor del departamento de Capacitación de Personal.

- Realizar el diagnóstico de capacitación de manera oportuna ayuda a ver si la persona cumple con los requisitos del puesto. Por lo tanto la evaluación de desempeño es de vital importancia, ya que el mismo funciona como refuerzo para erradicar las debilidades de cada colaborador.
- Se recomienda que las jefaturas de los diversos departamentos realicen la evaluación de las necesidades de capacitación al menos dos veces al año, para que no se incurran en estos errores y no esperar a que error sea haga más grande.
- Se recomienda a los encargados de los departamentos a nivel institucional que estén al pendiente de lo que necesitan su personal, para que este esté a la vanguardia en temas de importancia para la empresa.
- Es recomendable que por medio de la herramienta de la evaluación del desempeño, se pueda utilizar a favor de la planeación de capacitaciones no a nivel general, sino más bien de manera individual, ya que una persona puede tener diferentes niveles de aprendizaje, sin embargo, cuando es necesario capacitar a todo el personal que se haga de forma unánime, no solamente a unos cuantos ya que esto puede provocar mal entendidos como preferencias entre personal y entorpecer el clima laboral.
- Se insta que el departamento de Capacitación de Talento Humano tenga una línea directa de comunicación con la jefaturas y estas puedan esta externar inquietudes o ideas sobre el cómo se puedan realizar capacitaciones o taller de aprendizaje en el equipo de trabajo, para que el mismo sirva como regulador y experto en el tema de capacitación.

2 Variable 2 Programa de capacitación

- 4 En cuanto al programa de capacitación se recomienda que una vez que se adquieran los debidos temas a desarrollar por medio de una capacitación se realicen los debidos programas, una que contenga fechas, cuanto personal va a asistir a la misma, el cronograma a desarrollarse, el título o reconocimiento, la retroalimentación necesaria para la comprobación de los temas. Ya que al tener una debida planeación se puede obtener más provecho de los recursos brindados por la institución sin salirse del presupuesto aprobado.
- 5 Se recomienda que sean más interactivas las capacitaciones y sean de agrado a los trabajadores ya que los mismos externan que son poco interactivas por lo tanto llegan aburrir al receptor.
- 6 Se recomienda a las jefaturas de los diversos departamentos de la organización utilizar la herramienta de CEVINS que es el centro de estudios virtuales del INS, en cual se puede utilizar en los diversos niveles de la compañía para la capacitación de los colaboradores, este medio es sencillo y ágil, tanto para el usuario como para la jefaturas el adaptar las capacitaciones a las necesidades de cada individuo y de la unidad a la que pertenece.
- 7 Se recomienda que sea difundido este portal virtual por el departamento de capacitación de la Red de Servicios de Salud, a todo el personal a nivel organizacional sobre cómo se maneja y el poder utilizar al máximo su potencial.
- 8 Se recomienda también realizar una reestructuración del programa como tal ya que se da prioridad al personal que no es operativo, sin embargo todo el personal es valioso en la institución no solamente los que tienen puestos altos todo personal es importante en la compañía.

- 9 Debido a que el actual programa no se cuenta con la inclusión de los departamentos administrativos, se insta a que se realice un adecuado programa dirigido al personal de ventanilla al público, el mismo debe de capacitarse de forma adecuada para el mejoramiento del servicio, se invita también a que reciba capacitación por parte de personal interno, como el manejo de la ira, o el trato al cliente, también podría recibir capacitación en inteligencia emocional, por lo que se indicó en las entrevistas, muchos de los doctores brindan capacitaciones al persona, por lo tanto se deben de tomar en cuenta para el nuevo programa.
- 10 Se recomienda a los facilitadores de la información que se utilicen diversos tipos de enseñanza a la hora de realizar las capacitaciones ya que las personas asimilan información por medio de diversas maneras como lo son por medio de estudio de casos, repetición, simulaciones y demás.

11

3 Variable 3 Capacitación de Personal

- 12 Se recomienda que las capacitaciones como tales abarquen temas de relevancia para ayudar al paciente, uno de los temas en los que más se han pronunciado en las encuestas es servicio al cliente, el cómo se debe de manejar a los diferentes pacientes; otro tema de importancia es el LESCO ya que los mismos colaboradores desean aprender este tema para brindar un adecuado servicio al cliente, no tienen claro el cómo manejar o el cómo dirigirse a los clientes ya que se trabaja con personas que, por ser personas son difíciles, sin embargo los mismos llegan como pacientes que tiene dolencias y desean ser atendidas por el personal de una manera cálida, lo que plantea la institución

como tal a nivel general y se ha venido trabajando desde hace varios meses brindar calidad con calidez.

- 13 Tener personal capacitado es muy importante, los colaboradores al tener esta herramienta a su favor la puede utilizar para su labor diaria, también sirve para su formación a nivel profesional, muchos de los trabajadores son jóvenes que desean crecer. Esto es un tema a favor de la institución porque ellos están más atentos a aprender en comparación con una persona que ya tiene tiempo en el mismo puesto, a su vez, se le puede dar la oportunidad de realizar carrera profesional en la institución.
- 14 Se recomienda también, que los trabajadores obtengan un reconocimiento a la hora de recibir la capacitación como tal, para así tener un valor agregado a la hora de participar en concursos a nivel institucional. Al brindar capacitación se desea que los mismos tengan formación para su hoja de vida y les sirva en el futuro.
- 15 Se les insta que las capacitaciones que se brinden se les pueda evaluar el contenido, el cronograma de actividades, los facilitadores, las interacciones que se produjeron, y todo con respecto a la capacitación, para tener retroalimentación para futuras capacitaciones y no incurrir en errores que se pudieron eliminar desde antes, con esta herramienta es posible mejorar para futuros talleres de aprendizaje.

**CAPÍTULO IV
PROPUESTA**

Según los resultados que mostraron en la presente investigación, se evidencia que el actual sistema de capacitación es funcional, sin embargo hay carencias en el mismo, debido a que la institución tiene diversas subsidiarias, hay herramientas que solamente el personal público (Instituto Nacional de Seguros) puede acceder, en el actual sistema de capacitación en el Hospital del Trauma ha venido teniendo diversos cambios, ya que la institución tomo la decisión de absorber y volver personal de esas subsidiarias personal público por lo los trabajadores tenían mucha incertidumbre.

Los procesos como tal debido a esa situación se unificaron, ya que cada compañía manejaba su propio departamento de Recursos Humanos, por ende, se realizaban capacitaciones y procesos por separado, en la actualidad en los departamentos que se realizó la investigación se logró vivir el proceso de absorción de personal de la empresa Insurance por lo tanto, por la parte de jefatura se simplificaron los procesos de personal.

Se logra recabar información sobre el cómo se realizan las capacitaciones en la institución, se obtuvo mucha información por lo cual se logra indicar que el actual sistema que se utiliza para el personal de planilla se puede utilizar por parte de la Red de servicios de Salud (nuevo nombre), por lo tano muchas de las jefaturas a nivel de la Red no tiene ese conocimiento, lo cual el personal de Talento Humano debe de dar a conocer, esa es una de las debilidades del actual sistema de capacitación, además de que las jefaturas no realizan un adecuada exploración en las debilidades de sus subordinados, a lo que Talento Humano recurre como fuente primaria para la planeación de las capacitaciones a nivel de las unidades.

El personal de la presente investigación son trabajadores relativamente jóvenes ya que oscilan entre las edades de 18 a 30 años, para muchos es su primer trabajo, a lo cual desean tener conocimientos y experiencia reflejada en su hoja de vida ya sea para desarrollarse a nivel empresarial o buscar experiencias laborales fuera de la empresa, por lo tanto es de vital importancia que la institución explote esas habilidades que tienen los actuales trabajadores de esas unidades para que el INS tenga personal que se siente identificado con la compañía deseando dar demás en su trabajo.

El actual programa de capacitación se desea realizar de un real Diagnostico de Necesidades de Capacitación para que el mismo sea planeado de forma oportuna para evitar tener errores en las labores diarias, por lo tanto en esta propuesta se pretende realizar de forma organizada lineal en el cual se tome en cuenta a todo el personal de forma por igual y sean evacuadas las debilidades que poseen los mismos, ya que son importantes en la compañía porque gracias a ellos los pacientes evacuan sus dudas, por lo tanto es deber de las jefaturas son las adecuadas de informar en cuales son los puntos débiles de cada individuo.

6.1 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Se va a realizar la propuesta diseñar un programa de capacitación para el personal de atención al público de las unidades de Consulta Externa y en Valoración Inicial. Su importancia irradia en que es la cara de la Institución como tal, por lo tanto la compañía debe capacitar a dicho personal, para erradicar carencias en el la atención al cliente que brinda.

Además de lo mencionado por la incertidumbre en cuanto a la simplificación de procesos debido a que la institución absorbió a cierto personal de las subsidiarias, el Hospital del Trauma nació para ahorrar al INS mucho presupuesto debido a que cuando una persona sufría un accidente hace unos años, la misma debía ser atendido en centros médicos privados, lo que ocasionalmente llevaría a un gasto elevado para la organización, sin embargo se insta a que se le facilite la capacitación necesaria al para que el mismo sepa de su puesto de trabajo, el cómo manejar situaciones que se le pueden presentar con el día a día, el conocer además de los seguros solidarios, sino que también conozca de seguros comerciales que es a lo que se dedica y lo que genera ingresos al INS para solventarse.

6.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.2.1 Objetivo General

- Implementar una serie de mejoras en el actual programa de capacitación de personal que se emplea en la Red de Servicios de Salud del Instituto Nacional de Seguros y así mejorar la atención al público.

6.2.2 Objetivos Específicos

- Brindar capacitaciones presenciales en las cuales los colaboradores puedan asistir a los talleres impartidos por la institución.
- Elaborar un plan de capacitación para las jefaturas en las cuales puedan realizar un adecuado uso de las herramientas que dispone la institución en cuanto a capacitación respecta.
- Estandarizar por medio de una guía de consulta en la cual se puedan basar para implementar una capacitación a nivel institucional o fuera de ella.

6.3 Meta

Este plan de mejora puede ayudar al departamento de Talento Humano a ser más organizado y ser un apoyo más a las jefaturas, por lo tanto con este plan de mejora se pueden beneficiar tanto el personal de las unidades de la investigación, sino también para la organización porque al tener personal atento y cálido con los clientes puede hacer un valor agregado a la misma.

Este punto es importante porque en los últimos años las entidades públicas son señaladas por su mala atención a los clientes, al realizar esto ayuda a romper esos estigmas que tiene la sociedad con los actuales trabajadores del sector público. Se espera a que el mismo se pueda implementar en el primer semestre del año 2018.

6.4 Cuadro de acciones plan propuesto

Planes	Propuesta	Responsable	Plazo propuesto
1. Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación actual en cada unidad de la Red de Servicios de Salud	Brindar un formulario en donde cada jefatura indique cuales son las necesidades de capacitación de sus subordinados	Talento Humano, Red de Servicios de Salud	De 3 a 6 meses a partir de marzo 2018
2. Analizar los procedimientos que se utilizan para capacitar al personal	Estudiar los procedimientos que se están realizando hasta ahora en el departamento de Talento Humano para ver las debilidades de las mismas y a su vez mejorarlas, actualizarlas de manera oportuna según las necesidades de la institución.	Departamento de Capacitación de Personal, Talento Humano, red de Servicios de Salud	5 meses, a partir de marzo 2018
3. Implementar un plan de inducción para el personal de nuevo ingreso	Realizar una inducción estandarizada para el personal de nuevo ingreso con el cual se sienta familiarizado con lo que se realiza en la Red	Departamento de Reclutamiento y selección Red de Servicios de Salud	De 4 a 6 meses, a partir de marzo 2018
4. Realizar un taller de capacitación a los expositores de capacitaciones en el ámbito interno	Se propone hacer un taller libre para las personas que deseen capacitarse en oratoria general, para que sepa cómo dirigirse en futuras capacitaciones	Talento Humano, Red de Servicios de Salud	De 2 a 4 meses, a partir de marzo 2018
5. Comunicar a las jefaturas sobre las herramientas que tiene talento humano	Establecer un comunicado oficial en el que como se utiliza la herramienta que cuenta el departamento de Talento Humano para sacar el máximo provecho del mismo. Por medio de un manual de utilización del mismo	Talento Humano	De 2 3 meses, a partir de marzo 2018.

6.5 Plan de capacitación

Tema 1: Manejo de clientes difíciles.

Dirigida: Personal de atención al público de los departamentos de Valoración Inicial y Consulta Externa.

Persona responsable: Representante de Talento Humano

Contenidos de la capacitación:

- 1 Sobrellevar a manejar situaciones de estrés
- 2 Manejo del lenguaje verbal y no verbal
- 3 Manejo de la empatía
- 4 Solución de conflictos
- 5 Calidad en el servicio al cliente

Tiempo requerido para la capacitación:

Aproximadamente entre 3 o 4 horas

Principios de aprendizaje de la capacitación

- Participación
- Repetición
- Retroalimentación

Metodologías

- Estudio de diferentes casos que se tendrán que resolver inmediatamente.
- Simulación de condiciones reales de trabajo
- Modelo de conducta
- Juego de Roles
- Conferencia y Videos

Materiales a utilizar

- Lugar de conferencias o reuniones
- Proyector

- Lápiz y papel
- Sistema de Windows
- Material de apoyo con conceptos
- Casos reales

Tema 2: Lenguaje de señas.

Dirigida: Personal de atención al público de los departamentos de Valoración Inicial y Consulta Externa.

Persona responsable: Representante de Talento Humano

Contenidos de la capacitación:

1 Manejo e interpretación del lenguaje de señas

Tiempo requerido para la capacitación:

Aproximadamente entre 3 o 4 horas

Principios de aprendizaje de la capacitación

- Participación
- Repetición
- Retroalimentación

Metodologías

- Estudio de diferentes casos que se tendrán que resolver inmediatamente.
- Simulación de condiciones reales de trabajo
- Modelo de conducta
- Juego de Roles
- Conferencia y Videos

Materiales a utilizar

- Lugar de conferencias o reuniones
- Proyector
- Lápiz y papel
- Sistema de Windows
- Material de apoyo con conceptos
- Casos reales

Tema 3: Conocimiento de Seguros Comerciales.

Dirigida: Personal de atención al público de los departamentos de Valoración Inicial y Consulta Externa.

Persona responsable: Representante de Seguros Comerciales

Contenidos de la capacitación:

1. Manejos básicos de lo que son Seguros Comerciales
2. Diversos tipos de seguros, Responsabilidad Civil, Básica de Accidentes, Más Protección. Etc.
3. Requisitos, monto y exclusiones a las pólizas
4. Procedimiento para cada tipo de seguros

Tiempo requerido para la capacitación:

Aproximadamente entre 2 horas

Principios de aprendizaje de la capacitación

- Participación
- Repetición
- Retroalimentación

Metodologías

- Estudio de diferentes casos que se tendrán que resolver inmediatamente.
- Conferencia y Videos

Materiales a utilizar

- Lugar de conferencias o reuniones
- Proyector
- Lápiz y papel
- Sistema de Windows
- Material de apoyo con conceptos
- Casos reales

Tema 4: Manejo del Centro de Estudios virtuales CEVINS.

Dirigida: Jefaturas de la Red de Servicios de Salud.

Persona responsable: Representante de Talento Humano

Contenidos de la capacitación:

1. Manejo y alcances de la plataforma virtual de capacitación CEVINS

Tiempo requerido para la capacitación:

Aproximadamente entre 1 o 2 horas

Principios de aprendizaje de la capacitación

- Participación
- Repetición
- Retroalimentación

Metodologías

- Conferencia y Videos
- Material de apoyo
- Manual del usuario

Materiales a utilizar

- Lugar de conferencias o reuniones
- Proyector
- Lápiz y papel
- Sistema de Windows
- Material de apoyo con conceptos
- Casos reales
- Refrigerio

Tema 5: Taller de implementación y ejecución de capacitaciones.

Dirigida: Todo el personal de la Red de Servicios de Salud.

Persona responsable: Representante de Talento Humano

Contenidos de la capacitación:

1. Lenguaje Corporal
2. Inteligencia Emocional
3. Expresión oral y escrita
4. Manejo de público

Tiempo requerido para la capacitación:

Aproximadamente entre 40 horas, en sesiones de 30 a 40 minutos.

Principios de aprendizaje de la capacitación

- Participación
- Repetición
- Retroalimentación
- Juego de roles

Metodologías

- Conferencia y Videos
- Material de apoyo
- Métodos de casos
- Simulación de casos

Materiales a utilizar

- Lugar de conferencias o reuniones
- Proyector
- Lápiz y papel
- Sistema de Windows
- Material de apoyo con conceptos, pasos a seguir
- Casos reales
- Certificado conclusión de estudios

6.6 Presupuesto de plan de capacitación

Materiales	Uso	Costo
Copias	Información básica Test Evaluaciones Certificados de aprovechamiento	₪ 0
Videos	Implementación de dinámica visual	₪ 0
Alquiler del espacio para la capacitación	Sala de reuniones	₪ 0
Materiales interactivos	Reciclados	₪ 0
Refrigerios	Concentración del personal	₪ 250.000
TOTAL		₪ 250.000

Bibliografía

Análisis del programa de capacitación aplicado a los colaboradores de la Empresa Huawei Technologies de Costa Rica en el primer semestre del 2016. (2016). Heredia, Costa Rica: Universidad Hispanoamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Bernal, C. (2017). Metodología de la Investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales (Tercera Edición). Colombia: Pearson Educación. Bravo Realza, Ángel Manuel. Planeación de recursos humanos. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes, 2012. ProQuestebruary. Web. 25 May 2017.

Castillo Lobos, L. I. (2017). Consideraciones para la evaluación del desempeño del personal del sector público de salud chileno. (Spanish). *Revista Electrónica Gestión De Las Personas Y Tecnologías*, 10(28), 5-19.

Diagnóstico de necesidades de capacitación en el área de operaciones del sistema de emergencia 9-1-1 para el año 2012. (2012). San José, Costa Rica: Universidad Hispanoamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Formulación de un programa de capacitación para los funcionarios del departamento de registro médicos (Redes) Área de salud de Barranca, Puntarenas. (2015). San José, Costa Rica: Universidad Hispanoamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Hernández Sampieri R, Fernández Collado C. y Batista Lucio P. (2014). Metodología de la Investigación. 6 Ed. México: McGraw Hill.

Koontz. (2012). Administración. (14a. Ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 31. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>

López González, Lía, Pérez Feijoo, Héctor M., and Pérez Hernández, Jorge M. Comunicación y atención al cliente: grado superior. Madrid, ES: McGraw-Hill España, 2013. ProQuestebruary. Web. 4 October 2017.

Mendoza Fernández, D., López Juvinao, D., & Salas Solano, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. doi:10.17981/econcuc.37.1.2016.03

Programa de capacitación que aplica la empresa Coopana R.L.; y su influencia en el desempeño laboral de los conductores de autobús, del plantel de Santa Rosa de Santo Domingo, Heredia. (2016). Heredia, Costa Rica: Universidad Hispanoamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Koontz, H. (2013). Elementos de administración. (8a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 27. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>

Hernández. (2012). Administración. (3a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 22. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>

Sánchez, D. M. (2014). Administración 1. México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Cuenca, A., & Susana Lozano. (2016). *La enseñanza de la investigación: Dialogo entre la teoría y el oficio del investigador en Trabajo Social*. (Primera Edición ed.). Buenos Aires, Argentina: EduP, Universidad de la Plata

Rodríguez, Franco, Jesús, and Rodríguez, Alberto Isaac Pierdant. Estadística para administración, Grupo Editorial Patria, 2014. ProQuestEbook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouhsp/detail.action?docID=3227823>.

Created from bibliouhsp on 2018-01-07 10:48:53.

ANEXOS

Universidad Hispanoamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Entrevista para identificar los objetivos del departamento de Recursos Humanos en cuanto a capacitación de la Red de Servicios de Salud del Instituto Nacional de Seguros.

Fecha: Hora:
Lugar:
Entrevistado: Jefaturas

Datos generales

1. Nombre
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para la unidad?
3. ¿Anteriormente ha trabajado como jefatura?
4. ¿Cuánto personal tiene a cargo?

Diagnóstico de necesidades de capacitación

5. ¿Cree usted que brindar capacitaciones es importante para los colaboradores y por ende para la unidad?
6. ¿Requieren los trabajadores actualmente capacitación?
7. ¿Cómo se da cuenta en que temas se debe capacitar al personal?
8. ¿La institución tiene un procedimiento para consultar sobre los temas de capacitación en la unidad?

Capacitaciones

9. ¿Cuáles son las capacitaciones que se han realizado en su unidad?
10. ¿Quiénes son los que imparten esas capacitaciones?
11. ¿Cree que con la capacitación se puedan evitar errores?

Programa de capacitaciones

12. ¿Al tener personal de nuevo ingreso que capacitaciones se le brinda?
13. ¿Existe actualmente un programa o plan de capacitación?
14. ¿Cómo mejoraría el actual programa o plan de capacitación?
15. ¿Tiene el apoyo de la entidad a la hora de plantear temas de capacitación en la unidad?

Capacitación de personal

16. ¿Cómo se sienten los colaboradores a la hora de indicarles que deben capacitarse?
17. ¿Los colaboradores son conscientes de que necesitan capacitación?

Universidad Hispanoamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Entrevista para identificar los objetivos del departamento de Recursos Humanos en cuanto a capacitación de la Red de Servicios de Salud del Instituto Nacional de Seguros.

Fecha: Hora: Lugar:
Entrevistado: Alejandra Méndez Capacitación Jefatura

Preguntas:

Datos generales

1. Nombre
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para la unidad?
3. ¿Cuánto personal está vinculado al departamento de capacitación?

Diagnóstico de necesidades de capacitación

4. ¿Actualmente se realiza el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación?
5. ¿Se le brinda al personal de primer ingreso inducción?

Capacitaciones

6. ¿Piensa que la capacitación es importante para el mejoramiento de la institución?
7. ¿Qué capacitaciones imparte la institución?
8. ¿Cree que con la capacitación se puedan corregir errores?
9. ¿Cómo mejorar el actual programa de capacitación?

Programa de capacitaciones

10. ¿Existe actualmente un programa o plan de capacitación?
11. ¿Cómo se realiza el programa o plan de capacitación de personal?
12. ¿Cómo se selecciona el personal que requiere capacitación?
13. ¿Normalmente que días se efectúan las capacitaciones?

Capacitación de personal

14. ¿Cómo y Quién realiza las capacitaciones?
15. ¿Actualmente existe un programa de carrera profesional?
16. ¿Cómo acceden los colaboradores a éste programa?
17. ¿Si un colaborador desea recibir capacitación, como se suscribe a ella?

Formulario para diagnóstico de necesidades de capacitación

Fecha: _____

Puesto que desempeña: _____

Departamento: _____

Jefatura: _____

Nombre del colaborador: _____

1. Especificar las principales funciones que tiene a cargo el colaborador:

2. Indicar los procesos o puntos de mejora para el colaborador:

3. A continuación se le presentaran una serie de cursos, por favor marque las que cree necesarias para el perfil que se ajusta a las funciones del colaborador:

Curso	Marque con una "X"
Administración efectiva del tiempo	
La creatividad esta en todos	
Negociación	
Orientación a Resultados	
Trabajo en Equipo	
Liderazgo	
Transparencia y Acceso a la Información Pública	
Manuales Administrativos	

Control interno	
Focalización del Pensamiento	
Tácticas para priorizar	
Seguros autoexpedibles	
Seguros de Riesgos de Trabajo	
Seguro Obligatorio Automotor	
Seguro Responsabilidad Civil	
Relaciones Laborales	
Planes de emergencia y conformación de brigadas	
Manejo de conflictos	
Servicio al cliente	
Organización y métodos de trabajo	
Técnicas de supervisión efectiva	
Comunicación Interna y externa	
Administración del tiempo	
Hablar en publico	
Elaciones interpersonales	
Toma de decisiones	
Lenguaje de señas	
Presupuesto	
Planeación Estratégica	
Comunicación	
Control de Calidad	
Inglés Lectura y Redacción de Textos	

Redacción	
Manejo del Estrés	
Manejo del sima	
Manejo del Pecsoa	
Conocimiento de la ley de transito	
Conocimiento del código de trabajo	
Otros	

4. Anotar los otros cursos talleres o procesos que cree necesario para el adecuado manejo del puesto del colaborador:

Mapa Conceptual



Marco Teórico

