

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y SOCIALES (FCAS)**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL
BRITISH AMERICAN TOBACCO CENTROAMÉRICA (BATCA)**

SUSTENTADO POR:

GRETHEL MICHELLE SILVA FLORES

22111212

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL E
EMPREDIMIENTO**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS

HONDURAS C.A.

OCTUBRE, 2025

II. Índice

II. Índice	III
III. Índice de Figuras	V
IV. Índice de Tablas	VI
V. Índice de Anexos	VII
VI. Dedicatoria	VIII
VII. Agradecimientos	IX
VIII. Resumen ejecutivo	X
IX. Introducción	XII
X. Contenido del informe	1
1. Capítulo I	1
1.1 Objetivos de la Práctica Profesional	1
1.1.1 Objetivos General	1
1.1.2 Objetivos Específicos.....	1
1.2 Datos de la Empresa.....	2
1.1.1 Reseña Histórica	2
1.1.2 Misión	3
1.1.3 Visión	3
1.1.4 Valores.....	3
1.1.5 Organigrama	4
1.3 Descriptor de Puesto	4
1.4 Descriptor del área de Recursos Humanos BATCA / TAHSA Honduras	6
1.5 Plan de trabajo.....	7
2. Capítulo II: Actividades de la Práctica Profesional	12
2.1 Actividades Primarias	12

2.2.1 Elaborar un diagrama y ficha de proceso adecuado a la realidad actual de RRHH.....	12
2.1.2 Elaboración de Excel para gestión de desarrollo de talento para Campus	13
2.1.2 .2 Pensum del Programa Campus	16
2.1.2.3 Kit de Campus para colaboradores de BAT.....	17
2.1.3 Actualización el dashboard de talento de CAM.....	18
2.1.4 Organigramas Estratégicos y Gestión Fotográfica Corporativa.....	19
2.1.5 Expediente de empleados	20
2.2 Actividades Secundarias	23
2.2.1 Celebración Día del Trabajador	23
2.2.2 Celebración de Diversidad de Cultura	24
2.2.3 Celebración del día mundial del medio ambiente.....	25
3. Capítulo III.....	26
3.1 Análisis FODA.....	26
3.2 Implementaciones	27
3.2.1 Matriz de Descriptores de Puesto y Automatización de Requisitos de Posiciones en BAT Honduras.....	27
3.3 Propuesta para la organización	31
3.3.1 Universidad Corporativa BAT – Virtual & Lifelong Learning.....	31
3.3.1 Justificación	31
3.3.1.2 Sustento teórico	32
3.3.1.3 Descripción Detallada de la Propuesta	33
3.3.1.4 Costos Estimados de la Propuesta.....	34
3.3.2 Laboratorio de Innovación en Talento Humano (<i>HR Innovation Lab</i>).....	35
3.3.2.1 Justificación.....	35
3.3.2.3 Sustento Teórico	36

3.3.2.4 Descripción Detallada de la Propuesta	37
3.3.2.5 Costos Estimados de la Propuesta	38
4. Capítulo IV	40
4.1 Conclusiones	40
4.2 Recomendaciones	41
4.2.1 Recomendación para la Empresa	41
4.2.2 Recomendación para UNITEC	41
4.2.3 Recomendación para los Estudiantes	41
X. Glosario	42
XI. Bibliografía	44
XII. Anexos	47

III. Índice de Figuras

FIGURA 1 MY HR PORTAL MICROSOFT TEAMS	4
FIGURA 2 DESCRIPTOR DE PUESTO	5
FIGURA 3 DIAGRAMA -FICHA DE PROCESO DE RRHH	13
FIGURA 4 MATERIAL PARA EL USO DE EXCEL	15
FIGURA 5 PLANTILLA DE EXCEL CAMPUS	15
FIGURA 6 PENSUM Y MEDALLAS	16
FIGURA 7 POWERBI DASHBOARD CAM	19
FIGURA 8 PLATAFORMA DE EXPEDIENTES LABORAL	22
FIGURA 9 DESCRIPTORES DE PUESTO	28
FIGURA 10 PROPUESTA 1	35
FIGURA 11 PROPUESTA 2	39

IV. Índice de Tablas

TABLA 1 PLAN DE TRABAJO.....	7
TABLA 2 APRENDIZAJE Y ÁREA DE OPORTUNIDAD DE DIAGRAMA.....	12
TABLA 3 APRENDIZAJE Y ÁREA DE OPORTUNIDAD DE GESTIÓN DE TALENTO CAMPUS	14
TABLA 4 APRENDIZAJE Y ÁREA DE OPORTUNIDAD DE PENSUM CAMPUS	16
TABLA 5 KIT CAMPUS.....	17
TABLA 6 DASHBOARD CAM.....	18
TABLA 7 ORGANIGRAMA Y FOTOS	20
TABLA 8 EXPEDIENTES BATCA.....	22
TABLA 9 ANÁLISIS FODA DE BAT	26
TABLA 10 COSTO DE IMPLEMENTACIÓN.....	29
TABLA 11 TABLA DE PROPUESTA 1	34
TABLA 12 COSTO DE LA PROPUESTA 2: HR INNOVATION LAB	38

V. Índice de Anexos

ANEXO 1 DIAGRAMA -FICHA DE PROCESO DE RRHH.....	47
ANEXO 2 DIAGRAMA -FICHA DE PROCESO DE RRHH.....	48
ANEXO 3 CELEBRACIÓN DÍA DEL TRABAJADOR.....	49
ANEXO 4 CELEBRACIÓN DÍA DEL AMBIENTE.....	50
ANEXO 5 CELEBRACIÓN DE DIVERSIDAD DE CULTURA.....	51
ANEXO 6 PROPUESTA 1	52
ANEXO 7 PROPUESTA 2	55

VI. Dedicatoria

Dedico este informe, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía en cada paso, por darme fuerza cuando flaqueaba y luz cuando el camino se nublaba. A mis padres, Demesio Silva y Marlen Flores, por su amor inmenso, por cada sacrificio y por creer en mí incluso en los momentos en que yo misma lo dudaba. Gracias por enseñarme a luchar, a tener fe y a nunca rendirme. A mis hermanos, Andre, Kennet, Andrea y Hansel, por estar siempre conmigo, por su cariño incondicional, por no dejarme sola, y por desearme siempre lo mejor. Sus palabras, su apoyo y su amor fueron el impulso que necesitaba para seguir adelante. Este logro es tan mío como suyo, porque ha sido construido con el amor, la fe y la fuerza que me dieron.

VII. Agradecimientos

A lo largo de esta etapa universitaria, viví experiencias que transformaron mi vida y me hicieron crecer no solo como estudiante, sino también como persona. Este camino no lo recorrí sola, y por eso deseo agradecer profundamente a todas las personas e instituciones que, con su apoyo y cariño, hicieron de este viaje algo verdaderamente inolvidable.

En especial, a mis mejores amigos de la universidad: Larissa, Dasny María, Krista, Gabriela, Norma, Valeria, Neil y Jorge. Gracias por ser mi refugio en los días grises, por las risas que sanaron mis tristezas, por los consejos que me sostuvieron cuando estuve a punto de caer. Su amistad fue una de las bendiciones más grandes de esta etapa, y saber que cuento con ustedes hizo que todo valiera la pena. Ustedes hicieron que la universidad no solo fuera un lugar de estudio, sino un hogar lleno de cariño, complicidad y memorias que atesoraré por siempre.

También agradezco con todo mi corazón a Marcela, Arnold y Zorayda, quienes llegaron a mi vida con una amistad genuina, sincera y desinteresada. Gracias por su apoyo, por su presencia silenciosa pero firme, y por estar cuando más los necesitaba.

Durante mi práctica profesional en BAT, tuve la fortuna de ser recibida con calidez por Anna, Elena, Mario, Joshua y Aryanne, quienes desde el primer día me brindaron apoyo, motivación y enseñanzas que me acompañarán siempre. Agradezco también a mis compañeras de práctica, Gabriela y Staisy, por ser mi apoyo constante y por compartir conmigo este proceso de aprendizaje con tanta cercanía y compañerismo.

A los docentes que marcaron mi formación académica con pasión, entrega y vocación, en especial a la Lic. Jenny Carranza, Lic. Beda Ávila y Dra. Renata Bulnes, Lic. Gabriela Hung mi más sincero agradecimiento. Gracias por mostrarme el verdadero valor de mi carrera y por sembrar en mí el deseo de seguir aprendiendo con amor y compromiso.

Finalmente, a Sindy Alba y Carolina Alvarado, mis jefas durante la práctica profesional, gracias por ser mucho más que líderes: por ser guías, mentoras y ejemplos de fortaleza, inteligencia y humanidad. Gracias por confiar en mí cuando aún estaba aprendiendo, por enseñarme con paciencia, por exigirme con cariño y por impulsarme a creer en mi potencial. Su apoyo no solo me ayudó a crecer profesionalmente, sino que me marcó profundamente como persona. Su ejemplo será siempre una referencia en mi camino.

VIII. Resumen ejecutivo

Durante el período comprendido entre abril y septiembre de 2025, se desarrolló la práctica profesional en British American Tobacco Centroamérica (BATCA), específicamente en la sucursal de Honduras, en el área de Recursos Humanos. Esta experiencia se enmarca en el proceso de formación para optar al título de Licenciada en Administración Industrial e Emprendimiento en UNITEC.

BATCA es una empresa multinacional con presencia en más de 180 países, dedicada a la producción y comercialización de productos de tabaco. En Honduras, opera desde 1914 y cuenta con oficinas centrales en San Pedro Sula, además de la fábrica TAHSA, que abastece los mercados de Centroamérica y Colombia.

Durante la práctica, se desempeñó el cargo de Asistente de HR CAM North, colaborando con los equipos de Honduras, El Salvador y Guatemala. Las funciones asignadas incluyeron tareas estratégicas y administrativas, tales como la elaboración de un diagrama y ficha de procesos de RRHH, el diseño de una base de datos para el programa Campus, la estructuración del pensum de formación, la creación del Kit de Campus, la actualización del dashboard de talento CAM en Power BI, la gestión de organigramas y fotografías corporativas, y la digitalización de expedientes laborales.

Estas actividades permitieron aplicar conocimientos adquiridos en la carrera y fortalecer competencias clave como el análisis de procesos, la gestión documental, el diseño instruccional y el manejo de herramientas digitales. Además, se participó en celebraciones institucionales que promovieron el bienestar y la integración de los colaboradores.

Durante la práctica se identificaron áreas de oportunidad como la necesidad de automatizar procesos, agilizar el reclutamiento, estandarizar funciones y fortalecer la documentación interna. En respuesta, se generaron propuestas innovadoras:

1. Matriz de Descriptores de Puesto y Automatización de Requisitos, que permite comparar perfiles, proyectar necesidades de capacitación y planificar sucesiones.
2. Universidad Corporativa BAT – Virtual & Lifelong Learning, una plataforma de formación continua que combina cursos técnicos, habilidades blandas y programas de liderazgo.

3. HR Innovation Lab, un laboratorio de innovación en gestión de talento que fomenta la experimentación, el uso de metodologías ágiles y la co-creación de soluciones.

Estas propuestas se fundamentan en teorías clave de la gestión del talento humano. Según Chiavenato (2017), la capacitación y el desarrollo son procesos esenciales que permiten a los colaboradores adquirir nuevas competencias y actualizar sus conocimientos, lo cual se traduce en un mejor desempeño laboral y en la generación de valor para la empresa. Dessler (2020) sostiene que la inversión en aprendizaje organizacional contribuye a aumentar la productividad, mejorar la satisfacción de los empleados y reducir la rotación.

Asimismo, Allen (2002) define la Universidad Corporativa como una entidad creada por la empresa para planificar, gestionar y evaluar programas de formación alineados con los objetivos estratégicos. La UNESCO (2016) destaca el aprendizaje permanente como un elemento esencial para enfrentar los retos de la economía del conocimiento, promoviendo la formación continua, flexible y accesible.

En cuanto a innovación, Ulrich et al. (2017) afirman que el área de Recursos Humanos debe evolucionar hacia un rol estratégico que impulse la creación de valor mediante prácticas innovadoras. Davenport, Harris y Shapiro (2010) destacan el uso de analítica avanzada para anticipar comportamientos y diseñar estrategias de retención más efectivas. Chesbrough (2003) resalta que la innovación abierta permite a las organizaciones involucrar a sus empleados en la co-creación de soluciones, fortaleciendo el compromiso y la cultura organizacional.

La práctica profesional en British American Tobacco permitió aplicar conocimientos teóricos en un entorno real, generar propuestas de mejora alineadas con la estrategia corporativa y contribuir al fortalecimiento del área de Recursos Humanos en BAT Honduras. El informe refleja un recorrido integral por las actividades realizadas, los aprendizajes obtenidos y las propuestas generadas, consolidando una experiencia enriquecedora y profesionalmente significativa.

IX. Introducción

El presente informe documenta el conocimiento adquirido durante la práctica profesional en el área de Recursos Humanos de British American Tobacco (BAT), donde se desempeñó el cargo de Asistente de HR CAM North. Durante seis meses, se ha apoyado en la gestión del talento y el bienestar laboral, desempeñando funciones como actualización de organigramas, elaboración de descriptores de puestos y coordinación de procesos de reclutamiento.

BAT es una empresa multinacional líder en la industria tabacalera con presencia en más de 180 países. Esta práctica ha permitido fortalecer las habilidades y comprender mejor la estructura organizacional y la cultura corporativa, contribuyendo a la implementación de políticas y proyectos estratégicos en Recursos Humanos. A continuación, se presenta un detalle de las actividades realizadas y los aprendizajes obtenidos.

Este informe está compuesto de cuatro capítulos, los cuales contemplan información general, las actividades realizadas en la práctica profesional, las implementaciones y propuestas que se sugieren a la organización y las conclusiones y recomendaciones, en ese orden. A través de este informe se pretende dejar plasmado el aprendizaje aplicado en la práctica de acuerdo con lo aprendido a lo largo de carrera.

X. Contenido del informe

1. Capítulo I

1.1 Objetivos de la Práctica Profesional

1.1.1 Objetivos General

Aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración Industrial e Emprendimiento durante el período de práctica profesional comprendido entre abril y septiembre de 2025, realizada en el área de Recursos Humanos de British American Tobacco Centroamérica, utilizando herramientas y metodologías de gestión del talento que permitan comprender a fondo sus procesos, para que se puedan proponer soluciones innovadoras que generen valor y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos del área.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar la estructura para organización y los procesos actuales del área de Recursos Humanos en BAT que permitan identificar oportunidades de mejora.
- Evaluar la eficacia de los procesos de reclutamiento y selección en BAT que aseguren su alineación con las políticas internas para que se fortalezca la atracción del talento.
- Desarrollar descriptores de puestos y actualizar el organigrama de BAT Honduras que faciliten una mejor definición de funciones y responsabilidades para que optimizar la gestión y planificación del talento humano.
- Implementar mejoras en la recolección y manejo de datos relacionados con el reclutamiento y el bienestar laboral en BAT.

1.2 Datos de la Empresa

1.1.1 Reseña Histórica

British American Tobacco Centroamérica (BATCA) es el resultado de la integración de las seis empresas tabacaleras más grandes de cada uno de los países de Centroamérica, que formaban parte del Grupo British American Tobacco.

En la década de los noventa, el entorno empresarial experimentó importantes cambios en las tendencias y se sintieron los primeros efectos de la globalización y el libre comercio; en esos años, -especialmente en los países desarrollados- se crearon los principales bloques económicos, se inició la eliminación de las barreras comerciales y se hizo notoria la presencia de marcas globales.

Las empresas del Grupo British American Tobacco de la región, conscientes de este hecho, tomaron la decisión de unirse, para así asegurar su competitividad, por medio de la formación de un equipo de gestión que les permitiese integrar las estrategias, estructuras y operaciones en la zona.

El objetivo principal de la integración fue maximizar sus ventajas competitivas y consolidar la calidad en los procesos y en la satisfacción al cliente. Para tal fin, en el 2000 se unieron Republic Tabacco Company de Costa Rica, Tabacalera Nicaragüense de Nicaragua, Cigarrería Morazán de El Salvador, Tabacalera Nacional de Guatemala y Tabacalera Istmeña de Panamá, conformando British American Tobacco Central America, estableciendo sus oficinas regionales en San José, Costa Rica.

Los orígenes de la compañía en Honduras se remontan a 1914, cuando se estableció la fábrica de cigarrillos King Bee, en San Pedro Sula. Esta empresa se transformó luego en Tabacalera La Bohemia, beneficiada por la concesión tabacalera otorgada por el Gobierno en 1921.

Tabacalera Hondureña S.A fue fundada en la ciudad de San Pedro Sula, el 28 de febrero de 1928, luego de la adquisición de la Tabacalera La Bohemia, por parte de un primer grupo de inversionistas, constituido por ciudadanos hondureños e ingleses, asociados al Grupo British American Tobacco.

En la actualidad, Honduras alberga a British American Tobacco Centroamérica Sucursal Honduras con oficinas centrales en San Pedro Sula, y que se encarga de distribuir los cigarrillos a lo largo y ancho del país, también, es la sede de la fábrica TAHSA, ubicada en San Pedro Sula, que se encarga de la fabricación de los cigarrillos para los mercados de Centroamérica y Colombia. (*British American Tobacco Centroamérica, s. f.*)

1.1.2 Misión

“Estimular los sentidos de las nuevas generaciones adultas” (*British American Tobacco Centroamérica, s. f.*)

1.1.3 Visión

"Ser los mejores del mundo en satisfacer los momentos del consumidor en el tabaco y más allá." (*British American Tobacco Centroamérica, s. f.*)

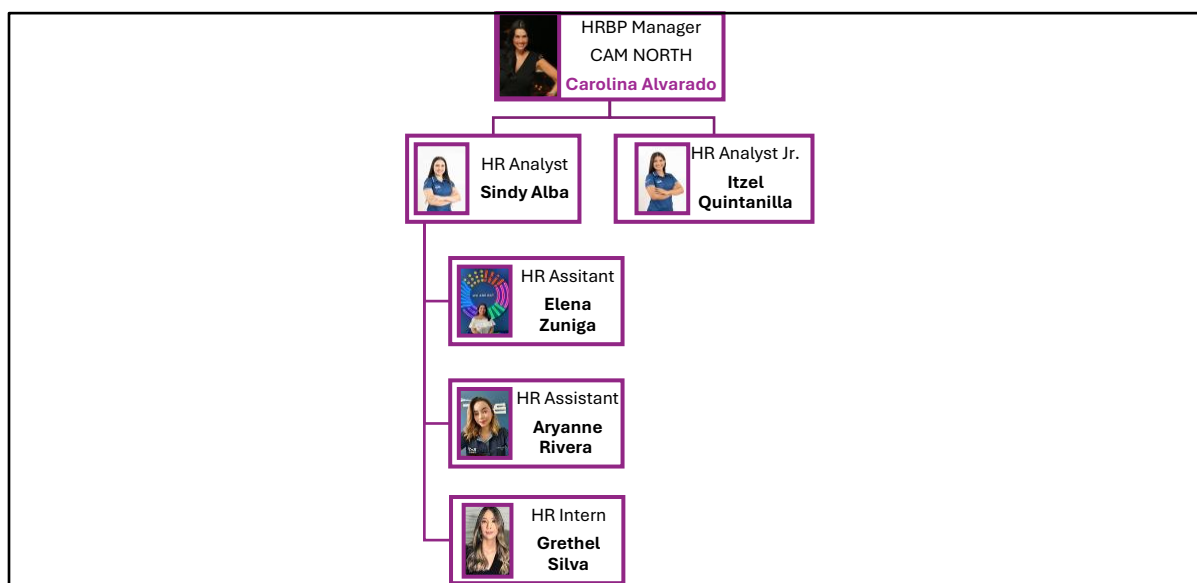
1.1.4 Valores

- Verdaderamente inclusivos
- Hacemos lo correcto
- Amamos a nuestro consumidor
- Pasión por ganar
- Empoderados a través de la confianza
- Juntos somos más

Fuertes (*British American Tobacco Mexico - Nuestros valores, s. f.*)

1.1.5 Organigrama

Figura 1 My HR Portal Microsoft Teams



Fuente: Elaboración Propia (2025)

1.3 Descriptor de Puesto

El rol de Asistente de Recursos Humanos en British American Tobacco Centroamérica (CAM North) tiene como objetivo apoyar la ejecución de procesos clave de HR en los mercados de Honduras, El Salvador y Guatemala. Este puesto combina funciones administrativas y estratégicas, contribuyendo al bienestar, reclutamiento y gestión del talento. Las principales responsabilidades incluyen:

- Actualización de organigramas, dashboards y matrices de beneficios.
- Manejo de bases de datos y solicitudes internas del área.
- Apoyo en convocatorias de talento y coordinación con el equipo legal.
- Elaboración de fichas de procesos y relaciones internas.

Figura 2 Descriptor de puesto

FO-GRA-002



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

ESTUDIANTE EN PRÁCTICA PROFESIONAL

I. DATOS DEL PRACTICANTE

Nombre completo	Grehel Michelle Silva Flores						
Número de cuenta	22111212	Campus	Unitec SPS				
Carrera	Administración Industrial e Empredimiento						
Periodos de práctica	I periodo	X	II periodo	III periodo	IV periodo	Año(s)	6 meses

II. DATOS DE LA EMPRESA Y CARGO

Nombre de la empresa	British American Tobacco		
Dirección	Nuevos Horizontes Business Center, Piso 30. Rancho El Coco, San Pedro Sula, Honduras		
Ciudad	San Pedro Sula	Teléfono	+504 9837-7221
Área de práctica	Recursos Humanos	Cargo asignado	Asistente de HR CAM NORTH
Horario de trabajo	Lunes a viernes. 8:00 am-5:00 pm		
Jefe inmediato	Sindy Alba		
Cargo del jefe	HR Analyst CAM NORTH	Correo del jefe	sindy_alba@bat.com

III. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO



Objetivo General del Puesto	
Contribuir con el aseguramiento de la agenda de bienestar de CAM North.	
Objetivos Específicos del Puesto	
Apoyar al analista de Recursos Humanos en diferentes tareas.	
Funciones Principales del Puesto	
Función o Responsabilidad a Cargo	Indicador de Evaluación/Medición
1. Elaborar un nuevo diagrama y ficha de proceso adecuado a la realidad actual de RRHH.	
2. Mantener actualizado el organigrama de BAT Honduras	
3. Solicitar OTIF órdenes de compra del área de recursos humanos	
4. Elaborar la matriz de relaciones de RRHH alineada a las necesidades de los clientes de RH (Procesos internos y Arch Honduras)	
5. Modificar y actualizar la matriz de beneficios BAT	
6. Mantener actualizado el dashboard de talento de CAM	
7. Mantener actualizado la base de datos de aplicaciones de RH	
8. Desarrollar Plantilla de Convocatoria de Talento	
9. Detectar los canales adecuados para la publicación de Reclutamiento. De la mano con el equipo legal.	
10. Compartir con equipo legal la propuesta para convocatoria de talento en BAT	

IV. OBSERVACIONES

Anote cualquier aspecto adicional importante sobre el proceso de práctica que considere importante destacar.

Es importante destacar que la asignación de esta práctica profesional tiene un impacto muy significativo tanto en BAT Honduras como a nivel regional.

V. FIRMAS

		30 abril de 2025
Jefe Inmediato	Estudiante en Práctica	Fecha

Fuente: Elaboración Propia (2025)

1.4 Descriptor del área de Recursos Humanos BATCA / TAHS

Honduras

El área de Recursos Humanos en BATCA / TAHS Honduras cumple un rol estratégico y transversal dentro de la organización, al ser responsable de gestionar el talento humano como un pilar fundamental para alcanzar los objetivos del negocio. Sus funciones principales incluyen la atracción y selección de talento, desarrollo organizacional, gestión del desempeño, compensación y beneficios, bienestar laboral, relaciones laborales y cumplimiento legal.

Como parte de una multinacional, este departamento se alinea con la estrategia regional de BAT Centroamérica y con los lineamientos globales de British American Tobacco, asegurando una implementación coherente de políticas, prácticas y cultura organizacional en todas sus sedes. Desde Honduras, el área de RR. HH. trabaja en estrecha colaboración con equipos de otros países para compartir mejores prácticas y promover el desarrollo regional del talento.

Internamente, mantiene relaciones constantes con todos los departamentos operativos y administrativos para brindar soporte en la gestión de personas, resolución de conflictos, formación y desarrollo. Externamente, interactúa con proveedores de servicios, instituciones educativas, entidades gubernamentales y consultores especializados en temas laborales y de desarrollo profesional.

La estructura local está liderada por el HRBP Manager y apoyada por un HR Analyst, lo que permite una operación eficiente, ágil y centrada en las personas. Esta área es clave para construir una cultura de alto desempeño, diversidad y bienestar integral. (S. Alba, comunicación personal, 5 de mayo de 2025)

1.5 Plan de trabajo

La Tabla 1 presenta la organización de las tareas previstas para alcanzar los objetivos de la práctica profesional.

Tabla 1 Plan de trabajo.

PLAN DE TRABAJO /PRACTICA PROFESIONAL

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Grethel Michelle Silva Flores

CUENTA: 22111212

NOMBRE DE LA EMPRESA: British American Tobacco

CARGO: Practicante Recursos Humanos

No.	FUNCION ASIGNADA	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	CRITERIO DE LOGRO	RECURSOS NECESARIOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	FECHA DE EVALUACION	NIVEL DE PROGRESO	RESULTADOS A LA FECHA DE EVALUACION
1	Revisar las carpetas	Ordenar la información de SharePoint de información HR para no tire correo está lleno el espacio.	Analizar una iniciativa de mejora de proceso.	SharePoint, Outlook & Microsoft Teams.	22/04/2025	25/04/2025	Semanal	100%	Se logro identificar una oportunidad de mejora del proceso.
2	Listado de aseguradora de los empelados CAM North. de BAT.	Información de Palig y llevarla a nuestra base de datos.	Llevarlo de forma ordenada.	SharePoint, Outlook, Microsoft Teams & Excel.	22/04/2025	25/04/2025	30/05/2025	100%	Se presento correctamente y bien trabajo.
3	Elaborar un nuevo diagrama y ficha de proceso adecuado a	Se adecuó un diagrama sólido y preciso del proceso de RRHH. Indicando todas las relaciones existentes con todos los procesos	Diagrama correcto y preciso	SharePoint, Outlook, Microsoft Teams, WEB de BAT & CANVA	28/04/2025	30/04/2025	2/05/2025	100%	Diagrama ejecutado y funcional.

	la realidad actual de RRHH.								
4	Apoyo para los descriptores del puesto en área de recursos humanos.	Ayudar al departamento de Recursos Humanos hacer los descriptores faltantes de los puestos de Front Desk, HHR Jr Analyst, HRBP Manager Cam North.	Apoyo con los descriptores.	SharePoint, Outlook, Microsoft Teams & Word.	28/04/2025	07/05/2025	9/05/2025	100%	Los descriptores fueron un éxito. Se ha cubierto casi el 100% de roles.
5	Gestionar las fotos de empleados de BAT.	Actualizar las fotografías de acuerdo con el informe de JML de la organización	Carpeta de fotos adecuada a la realidad inmediata de BAT Honduras	Outlook, Microsoft Teams & SharePoint	05/05/2025	Semanal	Semanal	100%	Carpeta de fotos se ha mantenido al día y sin errores.
6	Elaboración de Excel para gestión de desarrollo de talento para Campus.	Elaborar y actualizar constantemente Excel que alimenta la información relacionada a desarrollo de talento en BAT.	El Excel que alimenta la información de talento de BAT Honduras se debe mantener actualizado.	SharePoint, Outlook, Web de BAT, Microsoft Teams & Excel	05/05/2025	22/05/2025	26/05/2025	100%	Documento actualizado al día.
7	Mantener actualizado el dashboard de talento de CAM	Actualizar el dashboard de Development Plan CAM	Dashboard funcional y sin errores	SharePoint, Outlook, Excel, Microsoft Teams & Power BI.	05/05/2025	Mensual	Mensual	100%	El dashboard se ha actualizado a tiempo e incluso se hicieron mejoras significativas.

8	Mantener actualizado la base de datos de PowerApp de CAMPUS.	Actualizar base de datos que alimenta Power App de My Development Plan	App contiene la información más actualizada	SharePoint, Outlook, Excel, Microsoft Teams & Power App	05/05/2025	Mensual	Mensual	100%	La app está funcional y de acuerdo con la realidad de BAT.
9	Apoyo en negociación de cotizaciones con proveedores	Comunicarse con los proveedores para obtener un beneficio con el carnet de la empresa.	Asegurar una cotización rápida y eficiente	SharePoint, Outlook, WhatsApp & Microsoft Teams	12/05/2025	17/06/2025	24/06/2025	100%	Completado lo solicitado con los proveedores.
10	Actualización de organigrama y con los grados de empres	Buscar en el General Report de BAT para permitir e identificar el puesto actual del colaborador, su grado dentro de la organización y registrar cualquier cambio reciente, como ascensos o movimientos internos.	Mantener actualizado el organigrama de BAT Honduras.	SharePoint, Power Point, Outlook, Microsoft Teams & Excel.	12/05/2025	26/05/2025	28/05/2025	100%	Se logro de forma perfecta lo solicitado.
11	Creación de organigrama de Arch y Merchandising	Solicitar a ARCH actualización de reporte de personal para permitir e identificar el puesto actual del colaborador, su grado dentro de la organización y registrar cualquier cambio reciente, como ascensos o movimientos internos.	Organigrama de Arch actualizado según reporte	SharePoint, Outlook, Excel, Microsoft Teams & Power Point.	12/05/2025	26/05/2025	28/05/2025	100%	Se creó un organigrama desde cero, siendo un éxito y facilitando la gestión de recursos ARCH.
12	Liquidación de fondo y reembolso.	Liquidar fondos y/o reembolsos según surjan	Liquidación de fondos de forma correcta y a tiempo	SharePoint, Outlook, Excel & Microsoft Teams	19/05/2025	Semanal	Semanal	100%	La liquidación de fondos se ha cumplido OTIF.

13	Actualización de lineamiento y Política BAT HONDURAS.	Actualizar políticas según surjan necesidades	Actualizar y levantar oportunidades en políticas BAT	SharePoint, Outlook, Word, Microsoft Teams & Power Point.	26/05/2025	02/06/2025	06/06/2025	100%	Se han elaborado cambios y creación de políticas según solicitudes.
14	Revisar los descriptores de los puestos de la empresa BAT.	Revisar y actualizar descriptores de puesto de BAT	Descriptores actualizados y alineados a requisiciones BAT	SharePoint, Outlook, SharePoint Microsoft Teams & Word,	09/06/2025	25/06/2025	27/06/2025	100%	Los descriptores se han actualizado y guardado de forma correcta.
15	Revisar los expedientes y poner en la base de datos	Revisar y actualizar expedientes de las tres entidades de BAT Honduras	Expedientes actualizados	Outlook, SharePoint Microsoft Teams & Excel	09/06/2025	29/08/2025	19/09/2025	100%	Ya se presentaron exitosamente los expedientes y fueron enviados a Costa Rica.
16	Elaboración de cronograma de actividades de bienestar	Celebración de fechas especiales (Día del Padre, Día de la Madre, Voluntariado, Aniversarios, Your Voice, Independencia, Día del Niño y otras fechas relevantes).	Cronograma actualizado.	SharePoint, Microsoft Terms & PowerPoint.	16/06/2025	Mensual	Mensual	100%	Cronograma de bienestar se encuentra en ejecución y acorde al mes actual, con avance satisfactorio según lo planificado.
17	Apoyo a otros departamentos con solicitudes	Se brinda acompañamiento y soporte a las distintas áreas que lo requieran, tales como TMD, Brands, Recursos Humanos, Finanzas, Calidad, Logística, Gerencia y EHS, garantizando una atención oportuna y efectiva.	Solicitudes atendidas en tiempo y forma, garantizando la satisfacción de las áreas solicitantes.	Microsoft Terms, DHL, Cargo express e otras solicitudes.	16/06/2025	Semanal	Semanal	100%	Atención oportuna a las solicitudes, promoviendo armonía y trabajo en equipo entre las áreas.

18.	Logística y soporte para actividades.	Elaboración de artes de invitación para fomentar la asistencia presencial, asegurando además que el auditorio esté preparado en óptimas condiciones y ofreciendo refrigerios/snacks para una experiencia agradable de los colaboradores.	Auditorio preparado en óptimas condiciones y refrigerios entregados a tiempo, garantizando el bienestar de los empleados.	Microsoft Terms, WhatsApp & Outlook.	23/06/2025	Semanal	Semanal	100%	Invitaciones entregadas, auditorio preparado y refrigerios brindados con éxito.
19	Cotizaciones para Kits de Bienvenida.	Gestionar cotizaciones y entregar kits de bienvenida a nuevos colaboradores, apoyando su integración.	Kits de bienvenida entregados oportunamente a cada nuevo colaborador, garantizando una experiencia de integración positiva.	Outlook, & Microsoft Teams	14/07/2025	Mensual	Mensual	100%	La entrega de kits de bienvenida se ha realizado con éxito, recibándose de forma positiva por parte de los nuevos colaboradores y apoyando su integración.
20	Comunicación de pantallas NH	Publicar y mantener actualizados los comunicados en las pantallas NH – SITES, asegurando que todo mensaje esté correctamente diseñado, aprobado y visible para los colaboradores.	Comunicados difundidos en tiempo y forma, con información clara, actualizada y de fácil acceso para todos los empleados.	Outlook, Pantallas, Canva, & Microsoft Teams	21/07/2025	Semanal	Semanal	100%	Se han presentado y mantenidos actualizados los comunicados en pantallas, logrando una comunicación efectiva y oportuna con los colaboradores.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

2. Capítulo II: Actividades de la Práctica Profesional

2.1 Actividades Primarias

2.2.1 Elaborar un diagrama y ficha de proceso adecuado a la realidad actual de RRHH.

Como parte de esta actividad, se le asignó la elaboración de un nuevo diagrama y ficha del proceso del área de Recursos Humanos, adecuándolos a la realidad actual de British American Tobacco. Para ello, realizó una revisión del sitio web oficial de la compañía, complementada con el análisis de un archivo en formato Excel proporcionado por el equipo interno, correspondiente al año 2021. Aunque el documento fue una base de referencia útil, actualizó la información para reflejar los procesos, estructuras y funciones vigentes.

El proceso diseñado abarcó desde la identificación de necesidades de personal hasta la salida del colaborador, incluyendo subprocesos como reclutamiento, contratación, inducción, compensación y beneficios, entrenamiento y desarrollo, gestión del conocimiento, bienestar y retiro.

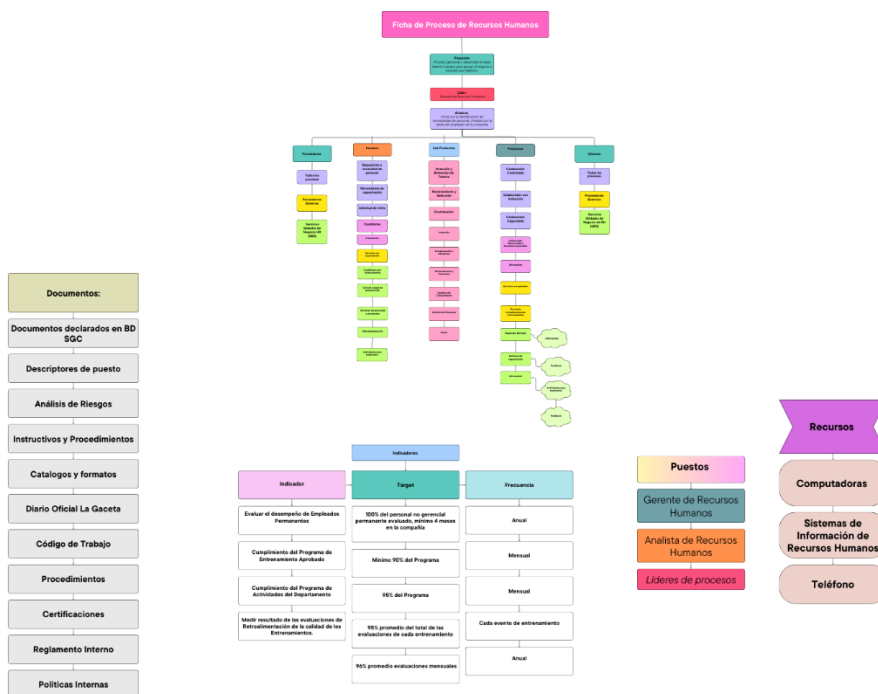
Se adecuó un diagrama sólido y preciso que muestra todas las relaciones existentes entre los procesos, sus insumos, productos, subproductos, responsables, indicadores, recursos y normativa aplicable. Asimismo, desarrolló una ficha completa que permite visualizar de forma clara la estructura funcional y estratégica del área de Recursos Humanos, alineada a los objetivos del negocio.

Tabla 2 Aprendizaje y área de oportunidad de diagrama

APRENDIZAJE OBTENIDO
Se fortaleció habilidades de análisis y documentación de procesos, aprendiendo a combinar información histórica con datos actuales para representar con claridad el funcionamiento real de un área crítica como Recursos Humanos.
ÁREAS DE OPORTUNIDAD PROFESIONAL
Mejorar la capacidad para interpretar procesos organizacionales complejos y continuar desarrollando competencias en la elaboración de diagramas, redacción técnica y manejo de fuentes institucionales.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Figura 3 Diagrama -Ficha de proceso de RRHH



Fuente: Elaboración Propia (2025)¹²

2.1.2 Elaboración de Excel para gestión de desarrollo de talento para Campus

Como parte de las responsabilidades asignadas durante su práctica profesional en el área de Recursos Humanos de BAT Honduras, se le encomendó la elaboración y actualización continua de un archivo en Excel que recopilara la información crítica relacionada con el proyecto Campus, una iniciativa estratégica orientada a fomentar el desarrollo del talento interno en la organización.

El proyecto Campus tiene como propósito principal visibilizar y gestionar el crecimiento profesional de los colaboradores, brindándoles herramientas, entrenamientos y rutas de carrera alineadas a los estándares globales de British American Tobacco. La base de datos elaborada funciona como insumo para la PowerApp “My Development Plan”, utilizada por líderes y personal clave para planificar y dar seguimiento al crecimiento profesional del talento joven de BAT.

El proceso inició con la recepción de una serie de enlaces y archivos digitales a través del correo electrónico, que redireccionaban a documentos, presentaciones, rutas de aprendizaje y

¹ Ver Anexo 1 Diagrama -ficha de proceso de RRHH

materiales alojados en plataformas web internas y externas. A partir de dicha información, se desarrolló una plantilla dinámica en Excel, organizada por áreas funcionales (Marketing, Operaciones, Legal, Finanzas, Recursos Humanos, entre otras) y dividida por niveles jerárquicos (G33 a G40).

Entre las principales subactividades realizadas se destacan:

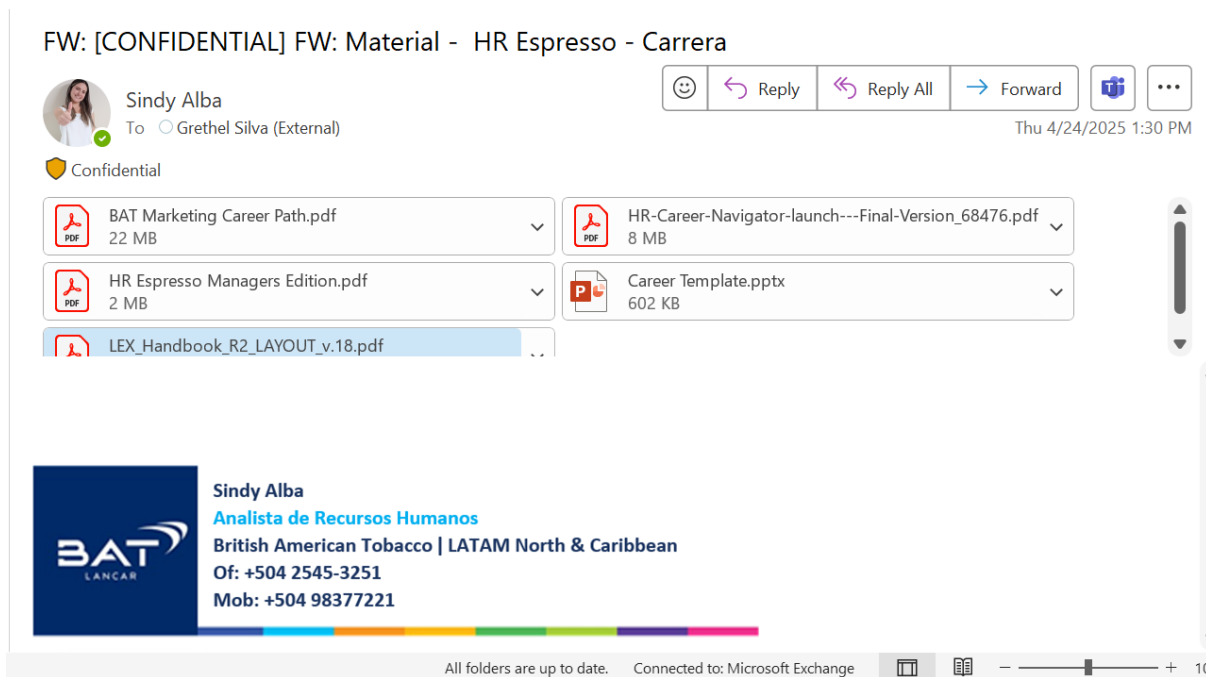
- **Revisión y análisis de contenido digital:** Se exploraron más de diez plataformas digitales con información dispersa, incluyendo rutas de aprendizaje, currículos de desarrollo, entrenamientos virtuales y expectativas de desempeño por rol. Esta fase requirió una lectura minuciosa y una adecuada categorización del contenido.
- **Diseño de la estructura del archivo:** Se creó una plantilla de Excel intuitiva, estructurada por hoja según cada área de negocio. Para facilitar su uso se incorporaron tablas, listas desplegables, colores y filtros que optimizaran la navegación por parte de los usuarios internos.
- **Carga manual y validación de información:** Se ingresaron más de 300 registros con datos de competencias, cargos, niveles y actividades formativas. Con el fin de asegurar la validez de la información, se realizaron revisiones cruzadas con los reportes oficiales del programa Campus.
- **Actualización periódica del archivo:** Una vez concluida la carga inicial, se continuó con la actualización mensual del Excel, incorporando nuevos programas de entrenamiento y modificaciones sugeridas por líderes del área.

Tabla 3 Aprendizaje y área de oportunidad de Gestión de talento Campus

APRENDIZAJE OBTENIDO
Desarrolló habilidades para organizar información compleja y transformar materiales digitales dispersos en una base estructurada y funcional.
ÁREAS DE OPORTUNIDAD PROFESIONAL
Automatizar procesos mediante macros para mejorar la eficiencia de carga y análisis, así como profundizar en el diseño.

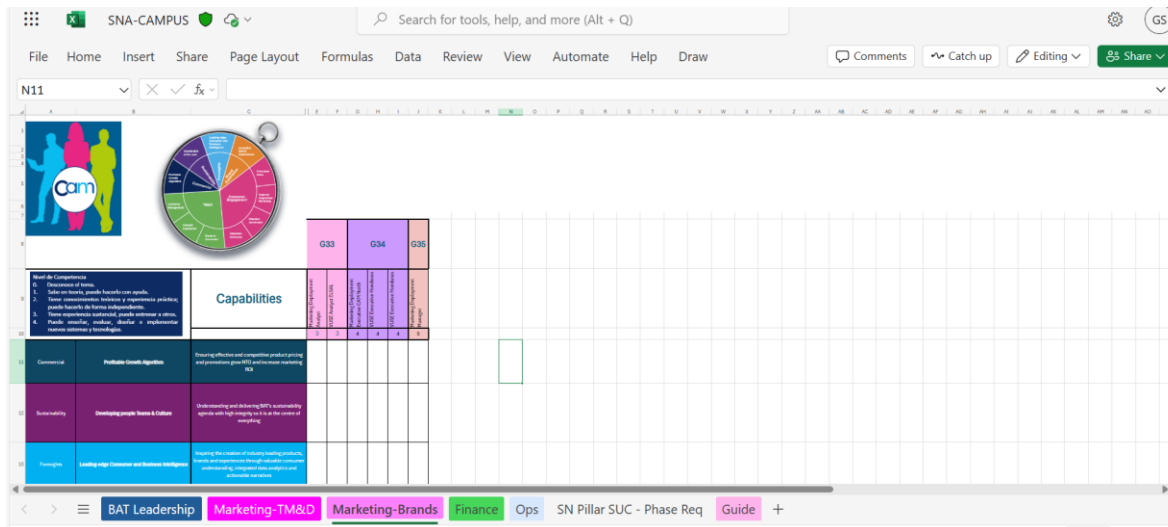
Fuente: Elaboración Propia (2025)

Figura 4 Material para el uso de Excel



Fuente: Información de WEB

Figura 5 Plantilla de Excel CAMPUS



Fuente: Elaboración Propia (2025)

2.1.2 .2 Pensum del Programa Campus

Como parte del proyecto Campus, se le asignó la responsabilidad de desarrollar y estructurar el pensum de formación del programa. Esta tarea fue esencial para consolidar, en un solo documento funcional, toda la información dispersa en plataformas web internas, especialmente la relacionada con el crecimiento profesional de los colaboradores de BAT Honduras.

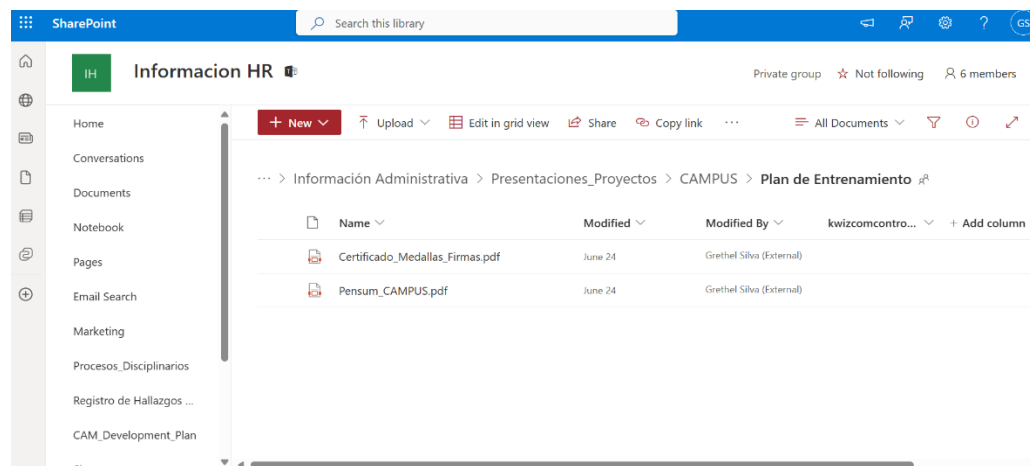
El pensum se organizó por áreas funcionales como Marketing, Finanzas, Legal, Recursos Humanos, Operaciones y Sostenibilidad, y se clasificó por grados jerárquicos. Se compilaron entrenamientos y enlaces clave, los cuales fueron maquetados en una presentación PDF clara y funcional. Este trabajo aportó a la estandarización de la formación en BAT, alineando las expectativas de desarrollo con las herramientas disponibles.

Tabla 4 Aprendizaje y área de oportunidad de PENSUM CAMPUS

APRENDIZAJE OBTENIDO
Desarrolló habilidades para organizar información compleja y transformar materiales digitales dispersos en una base estructurada y funcional.
ÁREAS DE OPORTUNIDAD PROFESIONAL
Mejorar sus conocimientos en diseño instruccional y metodologías de aprendizaje para adultos, con el fin de estructurar programas más efectivos y personalizados.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Figura 6 Pensum y Medallas



Fuente: Elaboración Propia (2025)

2.1.2.3 Kit de Campus para colaboradores de BAT

Además del pensum, se le asignó la responsabilidad de crear el Kit de Campus, una herramienta de comunicación y bienvenida destinada a los colaboradores que forman parte del programa. Este kit no solo tenía un fin práctico, sino también simbólico: reforzar el sentido de pertenencia, visibilizar la importancia del desarrollo profesional y fortalecer la cultura de aprendizaje dentro de BAT Honduras.

El proceso incluyó tareas tanto logísticas como administrativas. En primer lugar, se definió el contenido del kit: totebags, bolígrafos, post-its, resaltadores (highlighters), entre otros materiales promocionales. Posteriormente, se le encomendó contactar a proveedores, solicitar cotizaciones, comparar precios y gestionar la aprobación final con el equipo de Recursos Humanos.

Una vez definido el proveedor, trabajó en la coordinación del diseño de los materiales, incluyendo el logo del programa y los colores institucionales. La presentación del kit fue cuidada en todos sus detalles para generar una buena primera impresión entre los participantes. Este recurso se entregaría a cada colaborador que completara su inscripción y validación en el programa Campus, y adicionalmente, se automatizó el envío de una notificación por correo que confirmaba su participación y contenía un mensaje de bienvenida.

Este kit fue bien recibido por los equipos, ya que generó entusiasmo y mayor involucramiento con el programa.

Tabla 5 KIT CAMPUS

APRENDIZAJE OBTENIDO
Adquirió habilidades para negociar con proveedores, gestionar cotizaciones y coordinar procesos logísticos alineados con iniciativas internas de HR.
ÁREAS DE OPORTUNIDAD PROFESIONAL
Fortalecer sus conocimientos en gestión de eventos corporativos y procesos para futuras iniciativas de mayor escala.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

2.1.3 Actualización el dashboard de talento de CAM

El reporte se actualiza de manera mensual, con fecha límite de envío el quinto día hábil posterior al cierre de cada mes. Se trata de una herramienta desarrollada en Power BI, cuyo objetivo es reflejar el estado del desarrollo de talento en la región CAM.

Durante su práctica profesional, se le asignó la responsabilidad de revisar el archivo fuente en Excel denominado Demographics_Dashboard, del cual se obtiene la información necesaria para actualizar el tablero en Power BI. Entre sus funciones destacaron: verificar que las fórmulas no presentaran errores, realizar las actualizaciones correspondientes, registrar los nuevos movimientos (vacantes, ingresos y salidas) y asegurar que los datos estuvieran listos para su consolidación regional.

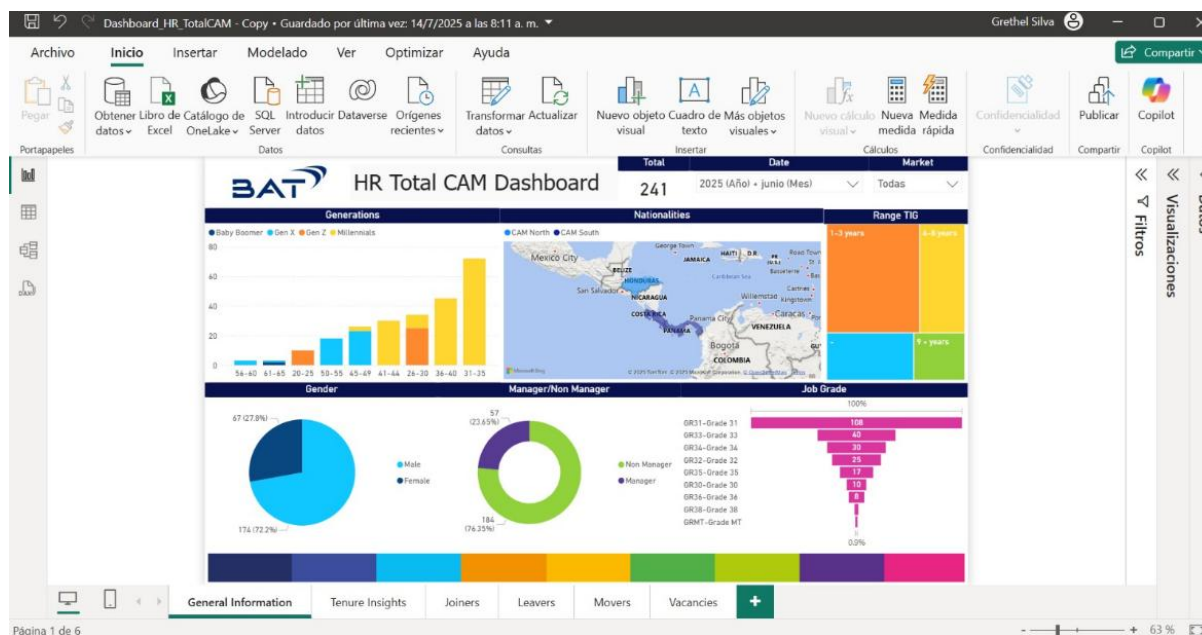
Esta labor demandó un alto nivel de rigurosidad, seguimiento constante y dominio del flujo de actualización entre los archivos de Excel y la plataforma Power BI, garantizando así la calidad y confiabilidad de la información presentada en el reporte regional.

Tabla 6 Dashboard CAM

APRENDIZAJE OBTENIDO
Fortaleció su capacidad para trabajar bajo presión, gestionar información sensible y generar reportes en Power BI con mayor precisión.
ÁREAS DE OPORTUNIDAD PROFESIONAL
Profundizar en la automatización de reportes mediante el uso de Power Query.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Figura 7 POWERBI Dashboard CAM



Fuente: Elaboración Existente MARZO

2.1.4 Organigramas Estratégicos y Gestión Fotográfica Corporativa

La gestión de organigramas y reportes de personal constituye una herramienta administrativa clave para garantizar la correcta identificación de los colaboradores, su puesto actual y el grado que ocupan dentro de la organización. Para ello, se hace uso del General Report de BAT y de los reportes enviados por las áreas de Arch y Merchandising, lo que permite reflejar de manera actualizada la estructura organizacional y registrar de forma oportuna cualquier cambio reciente, como ascensos, traslados o movimientos internos.

De igual manera, se incluye la verificación de la información del personal tercerizado, lo cual contribuye a mantener una base de datos confiable y alineada con las necesidades de cada área operativa. Además, se realiza la gestión de fotografías de colaboradores, actualizando el registro visual institucional ante el ingreso de nuevos empleados o la salida de alguno, lo que facilita la identificación y la integración en el entorno corporativo.

Las actividades que conforman este proceso son:

- **Revisión del General Report de BAT:** Se valida la información de cada colaborador, asegurando que su puesto, grado y ubicación en la estructura organizacional estén correctamente reflejados.

- **Creación y actualización de organigramas:** Con base en la información de Arch y Merchandising, se elabora el organigrama oficial del área, manteniéndolo alineado con los cambios internos y externos de la compañía.
- **Solicitud de reportes de personal tercerizado:** Se gestiona con Arch la actualización de información de colaboradores tercerizados, verificando movimientos internos o ascensos.
- **Gestión de fotografías de colaboradores:** Se actualizan los registros visuales en caso de nuevas incorporaciones o salidas, garantizando que la información se encuentre al día y disponible para fines administrativos y de comunicación.

Tabla 7 Organigrama y fotos

APRENDIZAJE OBTENIDO
Mantenimiento actualizado de la estructura organizacional mediante la validación de datos en reportes internos y la elaboración de organigramas, garantizando precisión en la información de colaboradores y facilitando la gestión de cambios en la empresa.
ÁREAS DE OPORTUNIDAD PROFESIONAL
Fortalecer la capacidad de análisis y sistematización de datos, así como la proactividad en la detección temprana de inconsistencias en los registros de personal para optimizar la gestión administrativa.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

2.1.5 Expediente de empleados

La administración de expedientes laborales tiene como finalidad asegurar un control organizado, seguro y confiable de la documentación de cada colaborador, en concordancia con las disposiciones legales vigentes y las políticas internas de BAT. Este proceso busca garantizar que la información se mantenga completa, accesible y protegida, reduciendo riesgos de pérdida y cumpliendo con los estándares normativos.

El trabajo se inició con la revisión de los archivos existentes, ya que, debido a la rotación de personal, algunos expedientes se encontraban incompletos o extraviados. La labor principal consistió en recuperar, verificar y organizar los documentos de las tres entidades que conforman BAT Honduras: BATCA (British American Tobacco), TISA (Tabacalera Istmeña) y TAHSA

(Tabacalera Hondureña), clasificándolos en la plataforma SharePoint por entidad, apellido y nombre.

Los documentos indispensables que integran cada expediente abarcan información personal, legal, académica y laboral, entre los que se destacan:

- Identificación oficial (DNI y partida de nacimiento).
- Licencia de conducir y datos bancarios.
- Títulos académicos y constancias de formación.
- Certificados de antecedentes (penales, policiales y de tránsito).
- Hoja de vida y referencias laborales.
- Documentación contractual (oferta y contrato de trabajo firmados).
- Constancias médicas, seguros y pruebas de confianza.
- Políticas de privacidad y constancias laborales firmadas.

En los casos en que la documentación aún no se encontraba digitalizada, se procedió a su escaneo y carga en SharePoint, fortaleciendo la seguridad de la información y facilitando la consulta inmediata.

Como parte de la mejora del proceso, se desarrolló una macro en Excel que incorporó hipervínculos y la función VLOOKUP que permitió:

- Acceder de forma rápida a los expedientes.
- Generar reportes mensuales.
- Clasificar información de empleados activos y excolaboradores.
- Registrar los cursos recibidos por los colaboradores dentro de la empresa.

Esta herramienta se convirtió en un apoyo clave para mejorar la eficiencia y precisión en la gestión documental.

Adicionalmente, se dio cumplimiento a la política de confidencialidad de BAT, que establece la firma obligatoria de documentos de privacidad y resguardo de datos por parte de todos los colaboradores.

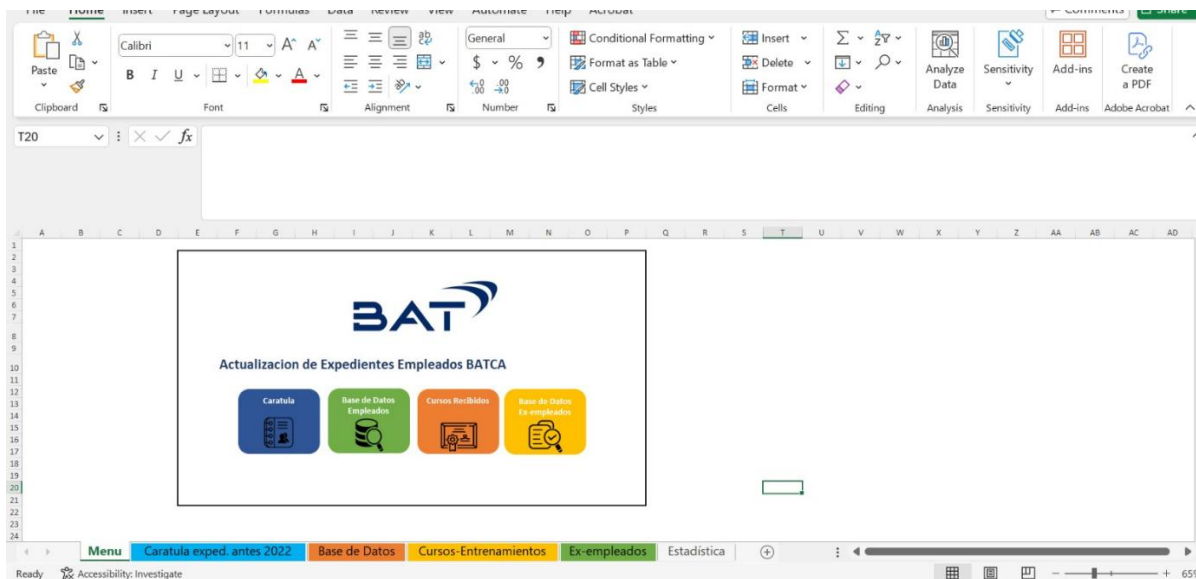
Finalmente, una vez completada la organización y validación, la documentación fue enviada a Costa Rica a finales de agosto, para su almacenamiento definitivo y digitalización centralizada, garantizando así la conservación y disponibilidad de los expedientes.

Tabla 8 Expedientes BATCA

APRENDIZAJE OBTENIDO
Se fortalecieron habilidades en gestión documental y digitalización, optimizando procesos mediante SharePoint y Excel con macros.
ÁREAS DE OPORTUNIDAD PROFESIONAL
Mejorar la atención al detalle y la organización de archivos, manteniendo la confidencialidad de la información.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Figura 8 Plataforma de Expedientes Laboral



Fuente: Elaboración Propia (2025)

2.2 Actividades Secundarias

2.2.1 Celebración Día del Trabajador

En conmemoración del Día Internacional del Trabajo³ (05 de mayo), el equipo de Recursos Humanos organizó una actividad especial, con el objetivo de reconocer y agradecer el esfuerzo y dedicación de todos los colaboradores de la empresa.

Se brindó apoyo en toda la organización del evento, incluyendo la identificación de los colaboradores participantes, la compra de obsequios y refrigerios, y la preparación de los espacios donde se realizaron las entregas. Además, el equipo llegó temprano ese día para entregar personalmente los obsequios, asegurando que cada colaborador recibiera su detalle de manera directa y oportuna. También se llevó un registro de asistencia, marcando a cada colaborador al momento de recibir su regalo. Se envió, además, una invitación por Microsoft Teams para que todos apartaran un momento en su jornada y pudieran compartir juntos un espacio de convivencia.

Durante la jornada, se llevaron a cabo distintas acciones, según la ubicación de los equipos:

- A los colaboradores de BAT Directo, ubicados en Nuevo Horizontes y en la sucursal de Site, se les entregó un Power Bank como obsequio.
- En las demás áreas, como ARCH, se compartió un pastel y fresco, promoviendo un ambiente de compañerismo y celebración entre los equipos.

La actividad concluyó exitosamente, cumpliendo su propósito de reconocer el esfuerzo de cada colaborador y fortalecer el clima laboral en la empresa.

³ Ver Anexo 4 Celebración día del trabajador

2.2.2 Celebración de Diversidad de Cultura

Con el propósito de resaltar y celebrar la diversidad que caracteriza a nuestra organización, del (19 al 23 de mayo) se llevó a cabo la Semana de la Diversidad Cultural⁴, una serie de actividades organizadas en conjunto por el equipo de Recursos Humanos de CAM North y CAM South.

La celebración incluyó una Semana Musical Cultural, donde se preparó un calendario con música representativa de los países con mayor presencia de colaboradores en BAT, como Colombia, México, países de Centroamérica y el Caribe. Esta ambientación musical se colocó desde la llegada de los colaboradores y se intensificó durante el almuerzo, generando un ambiente festivo y de integración en las oficinas.

Además, a través de la revista semanal se realizó una invitación abierta al Bingo Cultural, que incluyó una inscripción previa para gestionar la compra de snacks típicos y horchata, los cuales fueron distribuidos en áreas como Site y Nuevo Horizontes, donde se llevó a cabo la actividad. Como incentivo, los ganadores del bingo recibieron un cupón de Diunsa.

Durante la semana también se desarrolló la Trivia Cultural LANCAR, dirigida a los equipos de CAM, con preguntas relacionadas con tradiciones, gastronomía y costumbres de diferentes países. Para cerrar la semana, se envió un quiz final a todos los colaboradores CAM, y se premió a los tres mejores puntajes con un cupón de comida.

Finalmente, el 23 de mayo se celebró el Día de la Vestimenta Típica, en el que los colaboradores asistieron a sus oficinas luciendo prendas tradicionales o elementos representativos de sus países de origen, reforzando el orgullo por nuestras raíces culturales.

Esta serie de actividades fomentó la participación, el sentido de pertenencia y el respeto por la diversidad, valores fundamentales en el ambiente laboral de nuestra empresa.

⁴ Ver Anexo 6 Celebración de Diversidad de Cultura

2.2.3 Celebración del día mundial del medio ambiente

En conmemoración del Día Mundial del Medio Ambiente ⁵(5 de junio), se llevó a cabo una actividad especial en las instalaciones de Nuevos Horizontes – British American Tobacco, y el área de Site también con el objetivo de fortalecer la cultura ambiental entre nuestros colaboradores y reafirmar nuestro compromiso con un futuro sostenible.

Durante la jornada de trabajo, se contó con la participación de una experta en temas ambientales, con amplia trayectoria dentro de la compañía, quien ofreció una charla inspiradora sobre la importancia del manejo adecuado de residuos y la responsabilidad compartida en la protección del entorno. Uno de los mensajes más destacados de la sesión fue:

“Este territorio es nuestro y lo estamos haciendo sustentable.”

Desde el año 2021, BAT San Pedro Sula ha logrado transformar 187 toneladas de residuos orgánicos mediante el proceso de compostaje, evitando la emisión de aproximadamente 550 toneladas de dióxido de carbono (CO₂) a la atmósfera. Este significativo avance refleja no solo un logro medible, sino también el esfuerzo, la conciencia y el compromiso constante de nuestros colaboradores, quienes, con la correcta clasificación y disposición de residuos, contribuyen activamente a la protección del medio ambiente.

Como parte de la celebración, se instaló un stand de plantas aromáticas en base para cocina, donde los colaboradores pudieron conocer más sobre especies como menta, hierbabuena, romero, entre otras, incentivando su cultivo en el hogar como una práctica sostenible y saludable. Además, se realizaron dinámicas con preguntas ambientales en las que los participantes que respondieron correctamente recibieron regalos especiales, generando un ambiente participativo y educativo.

Para finalizar la actividad, se entregaron plantas y composta a los colaboradores, promoviendo la replicación de buenas prácticas ambientales en sus hogares y fomentando el cuidado de la naturaleza desde el entorno familiar.

Gracias a la implementación de los estándares ambientales de BAT, seguimos construyendo juntos un futuro más limpio, verde y sostenible, en plena alineación con nuestra visión de trabajar por un mejor mañana.

⁵ Ver Anexo 5 Celebración día del ambiente

3. Capítulo III

3.1 Análisis FODA

El análisis FODA es un marco de evaluación estratégica que permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el fin de orientar la toma de decisiones y el diseño de planes de acción. En términos generales, la herramienta facilita una visión integrada de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), ofreciendo una perspectiva práctica para priorizar iniciativas y mejorar el desempeño organizacional. (Asana, s. f.)

En la tabla 9 se presenta el análisis FODA del área de Recursos Humanos de British American Tobacco (BAT), elaborado a partir de la información recabada para esta investigación. Este diagnóstico se orienta a comprender los elementos que influyen en la atracción, retención y desarrollo del talento, así como en la optimización del clima organizacional y de los procesos de gestión del personal.

Tabla 9 Análisis FODA De BAT

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La organización cuenta con un programa estructurado de capacitaciones que permite al personal adquirir y fortalecer competencias técnicas y blandas, impulsando el desarrollo profesional de los colaboradores. ▪ Existe un marcado interés por el bienestar integral de los empleados, abordando tanto la salud física como el aspecto emocional, lo que contribuye a un mejor desempeño y compromiso laboral. ▪ Se mantiene un clima laboral positivo, caracterizado por relaciones interpersonales sólidas, comunicación efectiva y un ambiente motivador que fomenta la productividad. ▪ Se ofrecen oportunidades de crecimiento dentro de la organización, lo que incrementa la satisfacción de los empleados y promueve la retención del talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de sistemas de automatización de descriptores de puestos, que reduzcan tiempo y errores en la elaboración de perfiles. ▪ Desarrollo de programas de reclutamiento de practicantes, lo que abre la puerta a nuevo talento joven y a la vez reduce costos iniciales de contratación. ▪ Adopción de herramientas digitales de selección y contratación para optimizar los tiempos de respuesta en los procesos de reclutamiento. ▪ Gestión estratégica del presupuesto de talento humano, orientada a invertir en retención, capacitación y mejoras en la experiencia del empleado.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos de reclutamiento extensos, poco ágiles y con excesiva carga administrativa. ▪ Alta tasa de despidos y renuncias que afecta la estabilidad laboral. ▪ Rotación constante de personal en distintas áreas, lo que genera pérdida de experiencia y mayores costos de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en las leyes laborales que incrementen obligaciones para la empresa. ▪ Fuga de personal capacitado hacia otras compañías con mejores beneficios. ▪ Competencia en el mercado que dificulta la atracción y retención de talento.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

3.2 Implementaciones

3.2.1 Matriz de Descriptores de Puesto y Automatización de Requisitos de Posiciones en BAT Honduras

- Justificación

La gestión de recursos humanos en una organización multinacional como British American Tobacco (BAT) Honduras exige el uso de herramientas modernas que permitan asegurar la eficiencia en la administración del talento. En este contexto, se identificó la necesidad de elaborar una matriz de descriptores de puesto que reflejara con precisión las funciones, responsabilidades y competencias asociadas a cada posición. Este instrumento constituye una base esencial para la estandarización de perfiles y la planificación estratégica del personal.

De igual manera, se determinó la importancia de automatizar los requisitos de las posiciones con el propósito de disponer de información dinámica que facilitara la comparación entre los requerimientos actuales y los requerimientos futuros en caso de cambios de rol. Esta necesidad surgió debido a la movilidad interna, ascensos y reestructuraciones propias de una compañía global. La ausencia de un sistema automatizado generaba inconsistencias y retrasos en la interpretación de perfiles. En consecuencia, la implementación de esta iniciativa buscó garantizar eficiencia, transparencia y trazabilidad, alineando los requerimientos del personal con los objetivos estratégicos de la organización.

- Descripción de la Implementación

La implementación se desarrolló en dos fases principales. La primera consistió en la elaboración de la matriz de descriptores de puesto, proceso que implicó la recopilación, organización y

validación de información vinculada a las distintas posiciones existentes en BAT Honduras. Para ello, se revisaron documentos internos, se analizaron políticas corporativas y se realizaron consultas con los responsables de área, lo que permitió definir de manera clara las funciones esenciales, las competencias técnicas y las habilidades blandas requeridas en cada cargo. El resultado fue una matriz integral que ofrece una visión estructurada de la organización y facilita la detección de vacíos o duplicidad de funciones.

La segunda fase correspondió a la automatización de los requisitos de las posiciones. Se diseñó un sistema digital que permitió registrar los requerimientos de cada puesto y diferenciarlos entre actuales y futuros. Este sistema fue vinculado a la base de datos del área de Talento Humano, lo que posibilitó visualizar de forma inmediata los cambios de rol y eliminar los errores derivados de la gestión manual.

La automatización, además, incorporó funcionalidades que permiten comparar perfiles en tiempo real, identificar brechas de competencias y proyectar necesidades de capacitación. Con el fin de garantizar la sostenibilidad de la herramienta, se establecieron protocolos de actualización periódica y se capacitó al personal del área en su uso. La implementación resultó, en consecuencia, en un recurso estratégico que fortaleció la planificación del capital humano en BAT Honduras.

Figura 9 Descriptores de puesto

Descriptor de puesto BAT

Buscar puesto...

Buscar

Area Sales Manager

Audit Controller

Exportar a Excel

Area Sales Manager Actual	Audit Controller Propuesto
<p>OBJETIVO</p> <p>Desarrollar e implementar el plan de Mercadeo Comercial y la Distribución de Área de acuerdo con los objetivos y pautas de marca, cobertura, volumen y rentabilidad, establecidos para cada canal de comercio, a fin de alcanzar los objetivos y metas de comercio y distribución</p>	<p>OBJETIVO</p> <p>El objetivo principal del Audit Controller es garantizar la integridad y precisión de las operaciones financieras y administrativas mediante la ejecución rigurosa de auditorías en rutas de asesores de ventas, clientes con créditos y bonificaciones, así como en procesos administrativos internos. El rol requiere una supervisión continua y detallada para identificar y corregir discrepancias, asegurar el cumplimiento de políticas y procedimientos, y fomentar la eficiencia operativa a nivel nacional.</p>
<p>RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> Maximizar la venta de nuestras marcas a través de diferentes actividades en el punto de venta que permiten influir positivamente en los hábitos de compra de 	<p>Administrar la flota vehicular de acuerdo con políticas y procedimientos de la</p>

Fuente: Elaboración Propia (2025)

- Impacto de la Implementación

La puesta en marcha de la matriz de descriptores de puesto y la automatización de los requisitos de las posiciones tuvo un impacto significativo en la gestión de Talento Humano de BAT Honduras. En primer lugar, permitió mejorar la eficiencia administrativa, al reducir los tiempos destinados a la actualización de información y a la gestión de cambios internos. Asimismo, se incrementó la transparencia organizacional, dado que cada puesto quedó documentado de manera clara y alineada con las políticas internas de la compañía.

Otro de los efectos positivos fue la posibilidad de contar con una visión comparativa entre los requisitos actuales y los requisitos futuros de cada posición, lo que fortaleció la planeación de carrera y la preparación de planes de sucesión. Gracias a esta herramienta, se pudieron identificar con mayor precisión las competencias a desarrollar en los colaboradores, generando una estrategia de formación más enfocada.

Finalmente, el impacto se extendió a la cultura organizacional al fortalecer la confianza de los colaboradores en los procesos de recursos humanos. Al contar con criterios estandarizados y transparentes, se promovió una mayor coherencia en los movimientos internos y se consolidó la posición estratégica del área de Talento Humano dentro de la empresa.

Tabla 10 Costo de implementación

Concepto	Costo aprox.
Diseño UI/UX	\$400
Desarrollo Frontend	\$750
Desarrollo Backend	\$600
Hosting	\$200
Soporte y Mantenimiento (3 meses)	\$300
Integración con BD de Recursos Humanos	\$100
Total	\$2,350

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Componentes que influyen en el costo

- Diseño UI/UX: Mockups, prototipos y refinamiento visual.
- Desarrollo Frontend: Pantalla comparativa, buscador de puestos, resaltado de diferencias.
- Desarrollo Backend: Conexión a la base de datos de perfiles, endpoints para obtener roles actuales y nuevos.

- Base de datos: Migración o integración con lo que ya tienes.
- Hosting / infraestructura: Puede ser en la nube (Sharepoint / Google Cloud) o en servidores propios.
- Mantenimiento y soporte

Análisis Costo–Beneficio

1. Costos (Inversión Inicial y Recurrente)

Inversión inicial estimada: ~ L 83,000 – 90,000 (USD 3,300 – 3,600)

Incluye diseño, desarrollo (frontend/backend), integración, hosting y soporte inicial.

Costos recurrentes:

Hosting en la nube: L 5,000 – 8,000 anuales (USD 200 – 320).

Mantenimiento/soporte: ~ L 8,000 trimestrales (USD 320) según necesidades.

2. Beneficios Tangibles

Eficiencia en RRHH:

- Ahorro de tiempo en análisis manual de descripciones de puesto.
- Reducción de 30–50% en horas de trabajo al hacer comparaciones (ej. de 10 h/semana a 5 h).
- Equivalente a un ahorro anual de L 50,000 – 70,000 en horas de personal.

Mejor toma de decisiones:

- Comparaciones claras para promociones, ascensos o rotación interna.
- Menor riesgo de errores en asignación de responsabilidades.

Alineación estratégica:

- RRHH puede mapear fácilmente competencias vs. necesidades de la empresa.
- Favorece la planeación de sucesiones y retención de talento.

3. Beneficios Intangibles

- Transparencia interna: Colaboradores y gerencia ven con claridad los cambios de rol.
- Satisfacción del personal: Reduce incertidumbre en procesos de cambio.
- Profesionalización de RRHH: Mejora la percepción del área como socio estratégico.
- Base para escalabilidad: La herramienta se puede ampliar (ej. evaluaciones de desempeño, brechas de capacitación).

4. Indicadores de Retorno

- ROI (Retorno de la Inversión):
- Ahorros anuales estimados: L 50,000 – 70,000.
- Inversión inicial: L 85,000 aprox.

El proyecto puede amortizarse en 1.5 años solo con ahorro en horas de RRHH.

Payback Period:

Recuperación de inversión: ~ 18 meses.

La implementación del comparador de roles es altamente viable para uso interno:

- Requiere una inversión inicial moderada.
- Genera ahorros de tiempo y costos operativos en RRHH.
- Aporta beneficios estratégicos (planeación de talento, transparencia, retención).
- Se recupera en menos de 2 años, con un ROI positivo en adelante.

3.3 Propuesta para la organización

3.3.1 Universidad Corporativa BAT – Virtual & Lifelong Learning

3.3.1 Justificación

El entorno empresarial actual se caracteriza por un dinamismo constante, impulsado por la globalización, la digitalización y la necesidad de adaptación a los cambios del mercado. En este contexto, el capital humano se convierte en un factor determinante para la competitividad de las organizaciones. En el caso de British American Tobacco (BAT), se ha identificado como fortaleza la existencia de programas de capacitación estructurados que promueven el desarrollo de competencias técnicas y blandas en los colaboradores. Sin embargo, se observa la necesidad de

ampliar este enfoque hacia un modelo más integral e innovador que permita garantizar la continuidad en el aprendizaje y el fortalecimiento de habilidades clave para el futuro.

La creación de una Universidad Corporativa BAT – Virtual & Lifelong Learning surge como una estrategia innovadora que responde a esta necesidad, al ofrecer un espacio de formación continua, flexible y adaptado a las tendencias globales en gestión del talento humano. Este modelo se alinea con la oportunidad identificada en el análisis FODA relacionada con la gestión estratégica del presupuesto de talento humano, orientada a la retención, capacitación y mejora de la experiencia del empleado. Asimismo, representa una medida efectiva para contrarrestar debilidades como la alta rotación de personal, ya que el aprendizaje continuo incrementa el sentido de pertenencia y las posibilidades de desarrollo dentro de la organización.

De esta manera, la propuesta no solo fortalece la marca empleadora de BAT, sino que también contribuye a su posicionamiento competitivo al garantizar colaboradores altamente capacitados, motivados y comprometidos con la misión organizacional.

3.3.1.2 Sustento teórico

La literatura en gestión del talento humano resalta la importancia de la capacitación como herramienta estratégica para el fortalecimiento organizacional. Según Chiavenato (2017), la capacitación y el desarrollo son procesos esenciales que permiten a los colaboradores adquirir nuevas competencias y actualizar sus conocimientos, lo cual se traduce en un mejor desempeño laboral y en la generación de valor para la empresa. Asimismo, Dessler (2020) sostiene que la inversión en aprendizaje organizacional contribuye a aumentar la productividad, mejorar la satisfacción de los empleados y reducir la rotación.

En los últimos años, ha cobrado relevancia el concepto de Universidad Corporativa (UC), definida por Allen (2002) como una entidad creada por la empresa para planificar, gestionar y evaluar programas de desarrollo y formación alineados con los objetivos estratégicos. Las universidades corporativas no se limitan a ofrecer cursos técnicos, sino que buscan instaurar una cultura de aprendizaje continuo que fortalezca la identidad y los valores organizacionales.

Por otro lado, el aprendizaje permanente o Lifelong Learning ha sido señalado por organismos internacionales como la UNESCO (2016) como un elemento esencial para enfrentar los retos de la economía del conocimiento. Este enfoque plantea que la formación no debe ser

puntual ni limitada a una etapa de la vida, sino que debe constituirse como un proceso constante, flexible y accesible. En este sentido, la transformación digital ha impulsado el auge del microaprendizaje y las plataformas e-learning, que permiten adquirir habilidades de manera rápida, práctica y desde cualquier lugar (Salas & Rosen, 2019).

En el caso de BAT, la implementación de una universidad corporativa digital responde a las tendencias actuales de reskilling y upskilling, ampliamente discutidas en la literatura de recursos humanos. El reskilling se refiere al reaprendizaje para desempeñar nuevas funciones, mientras que el upskilling consiste en perfeccionar competencias ya adquiridas para enfrentar nuevos desafíos. Ambos procesos son esenciales para garantizar la empleabilidad y la sostenibilidad de las empresas en entornos altamente competitivos (World Economic Forum, 2020).

3.3.1.3 Descripción Detallada de la Propuesta

La Universidad Corporativa BAT – Virtual & Lifelong Learning consistirá en una plataforma digital diseñada para ofrecer programas de formación continua a todos los colaboradores de la organización. Su propósito será consolidar un sistema integral de capacitación que combine cursos técnicos, habilidades blandas, programas de liderazgo y contenidos sobre sostenibilidad e innovación.

La propuesta contempla tres fases de implementación:

1. Diseño y planificación (6 meses):
 - Creación del plan curricular con base en competencias estratégicas identificadas por la empresa.
 - Selección de una plataforma LMS (Learning Management System) que permita gestionar inscripciones, contenidos, evaluaciones y certificaciones digitales.
 - Alianzas con universidades locales e internacionales para ofrecer programas conjuntos.
2. Implementación inicial (12 meses):
 - Lanzamiento de cursos obligatorios de inducción, cultura organizacional, liderazgo y normativa legal.
 - Introducción de micro cursos en habilidades digitales, comunicación efectiva y gestión de equipos remotos.

- Creación de un sistema de insignias digitales que premie la participación y fomente la motivación intrínseca.
3. Consolidación y mejora continua (18 meses en adelante):
- Inclusión de simulaciones con realidad virtual (VR) para entrenamientos específicos.
 - Ampliación de la oferta académica mediante convenios internacionales.
 - Evaluación de impacto mediante indicadores de desempeño (KPI): reducción de rotación, incremento en la satisfacción laboral y aumento en la productividad.

La Universidad BAT funcionará bajo un modelo híbrido, combinando cursos virtuales con talleres presenciales estratégicos, lo cual permitirá flexibilidad sin perder el contacto humano. Además, se promoverá el aprendizaje colaborativo mediante foros virtuales, proyectos grupales y programas de mentoría.

Con este sistema, BAT podrá garantizar un desarrollo profesional continuo, alineado con las tendencias globales en gestión del talento humano, fortaleciendo así su competitividad y marca empleadora.

3.3.1.4 Costos Estimados de la Propuesta

Tabla 11 Tabla de Propuesta 1

Concepto	Descripción	Costo Aprox.
Licencia de plataforma LMS corporativa	Pago anual por un sistema de gestión de aprendizaje que administre cursos, inscripciones, evaluaciones y certificaciones.	$\$30.60 \times 150 \text{ usuarios} = \$4,590$ por año
Desarrollo de contenidos digitales internos	Creación de cursos virtuales propios, incluyendo microcursos, videos interactivos y manuales digitales.	La asignación para los Practicante.
Alianzas con universidades externas (convenios y certificaciones)	Convenios con instituciones educativas para impartir programas de certificación y diplomados.	\$2,500
Capacitación de instructores internos	Formación de personal de BAT como facilitadores para impartir cursos y talleres.	\$1,300
Implementación de insignias digitales y gamificación	Diseño de un sistema de recompensas digitales para	Esta implementado este sistema actualmente.

	motivar la participación de los colaboradores.	
TOTAL		\$8,390

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Figura 10 Propuesta 1



Fuente: Elaboración Propia (2025)

3.3.2 Laboratorio de Innovación en Talento Humano (*HR Innovation Lab*)

3.3.2.1 Justificación

El entorno competitivo en el que opera British American Tobacco (BAT) exige una gestión del talento humano innovadora, ágil y alineada con las demandas del mercado. El análisis FODA realizado evidencia amenazas como la fuga de talento hacia empresas competidoras, los cambios constantes en la normativa laboral y la creciente dificultad para atraer y retener personal altamente calificado. De igual manera, se identifican debilidades relacionadas con procesos de reclutamiento poco ágiles y con una elevada rotación, lo que genera costos significativos en capacitación y pérdida de experiencia organizacional.

En este contexto, la creación de un Laboratorio de Innovación en Talento Humano (HR Innovation Lab) se plantea como una iniciativa estratégica destinada a experimentar, diseñar y validar nuevas prácticas en la gestión de personas antes de aplicarlas a gran escala. Este laboratorio se concibe como un espacio tanto físico como virtual en el que se fomente la creatividad, la

investigación y la colaboración entre diferentes áreas de la organización, con el propósito de encontrar soluciones innovadoras a los desafíos de atracción, desarrollo y retención del talento.

La justificación de esta propuesta radica en que un HR Innovation Lab permitirá a BAT anticiparse a las tendencias globales en recursos humanos, tales como el uso de tecnologías disruptivas, la personalización de la experiencia del colaborador y la integración de modelos de trabajo flexibles. Además, funcionará como un mecanismo de respuesta ante amenazas externas y como catalizador de la innovación interna, involucrando a los colaboradores en la co-creación de estrategias de gestión.

Con ello, BAT no solo fortalecerá su capacidad de adaptación, sino que también se consolidará como una organización que valora y potencia la innovación en la gestión de su capital humano, reforzando su posición como empleador atractivo en un mercado altamente competitivo.

3.3.2.3 Sustento Teórico

La innovación en la gestión del talento humano ha sido reconocida como un elemento esencial para la sostenibilidad organizacional en un entorno globalizado. Según Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz y Younger (2017), el área de Recursos Humanos debe evolucionar hacia un rol estratégico que no solo administre procesos, sino que impulse la creación de valor mediante prácticas innovadoras. En este sentido, los laboratorios de innovación organizacional han emergido como espacios de experimentación que permiten validar nuevas ideas, tecnologías y procesos antes de su implementación definitiva.

De acuerdo con Birkinshaw y Gibson (2004), la innovación en gestión consiste en introducir cambios significativos en las prácticas administrativas, procesos y estructuras de la organización para mejorar su desempeño. En el ámbito de Recursos Humanos, esto se traduce en iniciativas como el uso de *People Analytics*, programas de aprendizaje inmersivo, esquemas de compensación flexibles y modelos de trabajo híbrido o remoto.

Por su parte, Davenport, Harris y Shapiro (2010) destacan que el uso de datos y analítica avanzada en la gestión de personas permite anticipar comportamientos, identificar necesidades de capacitación y diseñar estrategias de retención más efectivas. Esto se vincula con el concepto de *HR Labs*, entendido como un espacio donde se prueban metodologías ágiles (Scrum, Design Thinking, Lean HR) para generar mejoras continuas en la experiencia del colaborador.

Asimismo, la literatura sobre innovación abierta (Chesbrough, 2003) enfatiza que las organizaciones que involucran a sus empleados en procesos de co-creación aumentan su capacidad para identificar problemas internos y desarrollar soluciones más efectivas. En el caso de BAT, contar con un HR Innovation Lab permitiría que los colaboradores propongan proyectos que respondan directamente a sus necesidades, incrementando la participación y el compromiso.

En síntesis, el sustento teórico de esta propuesta se fundamenta en la necesidad de transformar la gestión de talento humano hacia un enfoque experimental, colaborativo y basado en datos. Esto no solo incrementa la capacidad de adaptación, sino que también fortalece la cultura organizacional al posicionar a los empleados como protagonistas en la innovación.

3.3.2.4 Descripción Detallada de la Propuesta

El HR Innovation Lab de British American Tobacco se concibe como un espacio multidisciplinario orientado a la generación de nuevas ideas, el desarrollo de proyectos piloto y la evaluación de su impacto en la gestión del talento humano. Este laboratorio funcionará bajo un modelo híbrido: contará con un área física destinada a la co-creación y reuniones de trabajo colaborativo, y una plataforma digital que permita la participación remota de empleados de distintas áreas y regiones.

Componentes principales del HR Innovation Lab:

1. Metodología de trabajo:

- Uso de metodologías ágiles como *Design Thinking* para identificar problemas, idear soluciones y prototipar proyectos.
- Aplicación de técnicas de innovación abierta, invitando a colaboradores de distintos niveles jerárquicos a participar en el diseño de iniciativas.

2. Áreas de enfoque inicial:

- **Reclutamiento y selección:** Pilotos de herramientas de IA para filtrar currículums y optimizar tiempos de contratación.
- **Experiencia del empleado:** Creación de mapas de “Employee Journey” para detectar puntos críticos en la experiencia laboral.
- **Formación y desarrollo:** Experimentación con realidad virtual (VR) y microaprendizaje digital.

- **Bienestar integral:** Diseño de programas flexibles que incluyan salud mental, financiera y física.

3. Etapas de implementación:

- **Fase 1 – Lanzamiento (6 meses):** Selección del equipo de innovación, adecuación del espacio físico y configuración de la plataforma digital.
- **Fase 2 – Experimentación (12 meses):** Desarrollo de proyectos piloto en áreas críticas como reclutamiento, capacitación y bienestar.
- **Fase 3 – Escalamiento (18 meses en adelante):** Evaluación de proyectos exitosos e implementación a nivel corporativo.

4. Indicadores de éxito:

- Reducción en tiempos de reclutamiento.
- Incremento en la satisfacción de los colaboradores.
- Disminución de la rotación voluntaria.
- Número de proyectos innovadores escalados a nivel organizacional.

Con este enfoque, el HR Innovation Lab permitirá a BAT convertirse en un referente de innovación en gestión de personas, fortaleciendo su cultura organizacional y mejorando su capacidad de atracción y retención de talento.

3.3.2.5 Costos Estimados de la Propuesta

Tabla 12 Costo de la Propuesta 2: HR Innovation Lab

Concepto	Descripción	Costo Aprox.
Adecuación del espacio físico	Habilitación de un área de innovación con mobiliario flexible, pizarras digitales y herramientas de colaboración.	Esta adecuada actualmente.
Plataforma digital para innovación colaborativa	Desarrollo o adquisición de software que permita idear, compartir y dar seguimiento a proyectos de innovación.	Tiene licencia todos los programas de office.

Fondos semilla para proyectos piloto	Presupuesto destinado a financiar proyectos experimentales propuestos por los colaboradores.	\$2,500
Consultoría externa en innovación organizacional	Contratación de expertos externos para guiar y validar los procesos de innovación.	\$1,000
TOTAL		\$3,500

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Figura 11 Propuesta 2



Fuente: Elaboración Propia (2025)

4. Capítulo IV

4.1 Conclusiones

Se logró analizar la estructura organizacional y los procesos actuales del área de Recursos Humanos en BAT Honduras, identificando oportunidades de mejora como la necesidad de automatizar procesos, estandarizar funciones y fortalecer la documentación interna, lo cual permitió proponer soluciones prácticas y alineadas con la estrategia corporativa.

Se evaluó la eficacia de los procesos de reclutamiento y selección, evidenciando que, aunque están alineados con las políticas internas, presentan oportunidades de agilización. La implementación de herramientas digitales y la automatización de reportes contribuyeron a mejorar la eficiencia y trazabilidad en la atracción de talento.

Se desarrollaron descriptores de puestos y se actualizó el organigrama de BAT Honduras, lo que permitió una mejor definición de funciones y responsabilidades. Esta acción facilitó la planificación del talento humano, la identificación de vacíos funcionales y la preparación de planes de sucesión.

Se implementaron mejoras en la recolección y manejo de datos relacionados con el reclutamiento y el bienestar laboral, mediante el uso de plataformas como SharePoint, Power BI y Excel con macros. Esto fortaleció la seguridad, accesibilidad y confiabilidad de la información, optimizando la gestión documental y el seguimiento de indicadores clave.

4.2 Recomendaciones

4.2.1 Recomendación para la Empresa

Se recomienda que el departamento de Recursos Humanos de British American Tobacco Honduras implemente un sistema de alertas automatizadas para el seguimiento de vencimientos de documentos laborales, como licencias, seguros, constancias médicas y certificados de antecedentes. Aunque actualmente se realiza la digitalización y organización de expedientes, la incorporación de recordatorios automáticos permitiría prevenir retrasos en renovaciones, garantizar el cumplimiento normativo y reducir el riesgo de omisiones. Esta funcionalidad podría integrarse en SharePoint o PowerApp, optimizando aún más la gestión documental y fortaleciendo el control administrativo.

4.2.2 Recomendación para UNITEC

Se sugiere que UNITEC incorpore en su plan de estudios un mayor enfoque en el uso de herramientas digitales aplicadas a entornos corporativos, tales como Power BI, SharePoint y Excel avanzado. De igual manera, sería beneficioso incluir asignaturas orientadas a la gestión estratégica del talento humano, que contemplen la cultura organizacional, el liderazgo y la innovación. Con ello, los estudiantes podrían egresar con una preparación más completa y adaptada a las dinámicas de empresas multinacionales.

4.2.3 Recomendación para los Estudiantes

A los estudiantes próximos a iniciar su práctica profesional se les aconseja adoptar una actitud proactiva, receptiva al aprendizaje y dispuesta a colaborar con distintas áreas de la organización. Cada actividad debe ser vista como una oportunidad para fortalecer tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas, tales como el trabajo en equipo, la organización y la comunicación efectiva. También resulta conveniente familiarizarse previamente con herramientas tecnológicas utilizadas en el ámbito empresarial, ya que esto les permitirá integrarse con mayor facilidad y destacar en entornos laborales competitivos.

X. Glosario

1. Automatización: La automatización de procesos gestiona los procesos empresariales para lograr uniformidad y transparencia. Por lo general, se administra mediante software dedicado y aplicaciones empresariales. El uso de la automatización de procesos puede aumentar la productividad y la eficiencia en su negocio. (*¿Qué es la automatización?*, 2021)
2. ARCH LATAM Honduras: Es una empresa que ofrece servicios de outsourcing, específicamente en la administración y dotación de talento, así como servicios de nómina. Su objetivo es ayudar a las empresas a cumplir con sus objetivos mediante la gestión eficiente de su personal, asegurando el cumplimiento de las leyes laborales locales. (*Servicios premium de Capital Humano*, s. f.)
3. BAT: British American Tobacco (BAT) es una de las principales compañías globales de tabaco, que produce y comercializa una variedad de productos de tabaco, incluyendo cigarrillos y productos sin humo, con presencia en más de 180 mercados alrededor del mundo. (*British American Tobacco - Home*, s. f.)
4. Base de datos: Es una herramienta para recopilar y organizar información. Las bases de datos pueden almacenar información sobre personas, productos, pedidos u otras cosas. Muchas bases de datos comienzan como una lista en una hoja de cálculo o en un programa de procesamiento de texto. (*Conceptos básicos sobre bases de datos - Soporte técnico de Microsoft*, s. f.)
5. Dashboard: Es una herramienta que permite visualizar y analizar información de forma gráfica, pudiendo obtener una visión general de los indicadores clave de desempeño (KPI), ciertas métricas y datos que permitan hacer un seguimiento propio de una tarea, campaña o departamento empresarial. (*¿Qué es un dashboard?*, s. f.)
6. Expediente: Es una colección organizada de documentos y registros que están relacionados con un tema específico. Esta recopilación puede ser física o digital y se utiliza para facilitar la búsqueda y recuperación de información, así como para mantener un registro histórico de actividades y decisiones. (webmaster, 2023b)
7. Liquidación: La palabra liquidación se refiere al proceso de cierre y liquidación de una transacción comercial, financiera o legal. Implica el pago de deudas, el traspaso de activos o la finalización de compromisos contractuales. (webmaster, 2023a)

8. Power Bank: es una batería externa que nos permite cargar una gran variedad de dispositivos. Estas baterías son fáciles de utilizar y gracias a su reducido tamaño las puedes llevar contigo en cualquier sitio.(DigitalOme, 2020)
9. Power Bi: Es una herramienta desarrollada por Microsoft, la cual simplifica la forma en que las organizaciones analizan y visualizan datos. Este software de inteligencia empresarial transforma datos en información comprensible a través de visuales llamativos como gráficos y tablas.(Capdevila, 2025)
10. Power App: Herramienta que permite crear aplicaciones personalizadas sin apenas código para automatizar las tareas diarias y resolver con éxito los desafíos empresariales.(*Power Apps · La solución para crear aplicaciones empresariales*, s. f.)
11. SharePoint: Es una plataforma de Microsoft 365, diseñada para transformar la comunicación empresarial en una experiencia digital fluida e interconectada.(*SharePoint*, s. f.)

XI. Bibliografía

- Alba, S. (2025, mayo 5). *Descriptor de Area* [Comunicación personal].
- Asana. (s. f.). *Análisis FODA: Qué es y cómo usarlo (con ejemplos) [2025]* • Asana. Asana. Recuperado 23 de agosto de 2025, de <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- British American Tobacco Centroamérica*. (s. f.). Recuperado 29 de mayo de 2025, de <https://www.batcentralamerica.com/>
- British American Tobacco Mexico—Nuestros valores*. (s. f.). Recuperado 29 de mayo de 2025, de <https://www.batmexico.com.mx/quienes-somos/creencias-y-valores/nuestros-valores>
- British American Tobacco—Home*. (s. f.). Recuperado 13 de julio de 2025, de <https://www.bat.com/>
- Capdevila, F. (2025, enero 5). ► Qué es Power BI y Cómo Puede Ayudarte | Guía para Principiantes 2025. *Hako IT*. <https://www.hakoit.com/que-es-power-bi/>
- Conceptos básicos sobre bases de datos—Soporte técnico de Microsoft*. (s. f.). Recuperado 13 de julio de 2025, de <https://support.microsoft.com/es-es/topic/conceptos-b%C3%A1sicos-sobre-bases-de-datos-a849ac16-07c7-4a31-9948-3c8c94a7c204>
- DigitalOme. (2020, abril 17). ¿Qué es y cómo funciona un Power Bank? *Digital OME*. <https://digitalome.com/que-es-baterias-externas-power-bank/>
- Power Apps · La solución para crear aplicaciones empresariales*. (s. f.). Recuperado 14 de julio de 2025, de <https://www.aitana.es/soluciones/power-platform/power-apps/>
- ¿Qué es la automatización? IBM*. (2021, julio 27). <https://www.ibm.com/mx-es/topics/automation>
- ¿Qué es un dashboard?* (s. f.). Recuperado 13 de julio de 2025, de <https://blog.wearedrew.co/concepts/que-es-un-dashboard>
- Servicios premium de Capital Humano*. (s. f.). ARCH LATAM Centroamérica. Expertos en Nómina y Capital Humano. Recuperado 13 de julio de 2025, de <https://cam.archlatam.com/>
- SharePoint: Qué es, para qué sirve y 7 funcionalidades clave*. (s. f.). intranet.ai. Recuperado 14 de julio de 2025, de <https://intranet.ai/articulos/microsoft-365/sharepoint-online/>
- webmaster. (2023a, septiembre 9). ▷ Significado de Liquidación ✓ Definición y Concepto. *SignificadosWeb.com*. <https://significadosweb.com/liquidacion/>
- webmaster. (2023b, septiembre 15). Definición de Expediente: Que es, 5 Ejemplos, Tipos y Para que Sirve + Sinónimo y Significado. *SignificadosWeb.com*.

<https://significadosweb.com/definicion-de-expediente-que-es-ejemplos-tipos-y-para-que-sirve-sinonimo-y-significado/>

Allen, M. (2002). *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*. AMACOM.

Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47–55. <https://sloanreview.mit.edu/article/building-ambidexterity-into-an-organization/>

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.^a ed.). McGraw-Hill.

Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52–58. <https://hbr.org/2010/10/competing-on-talent-analytics>

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

Salas, E., & Rosen, M. A. (2019). Building high reliability teams: Progress and some reflections on teamwork training. *BMJ Quality & Safety*, 28(4), 349–352. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2018-008977>

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2017). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management.

UNESCO. (2016). *Global Report on Adult Learning and Education (GRALE III)*. UNESCO Institute for Lifelong Learning. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245917>

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

Allen, M. (2002). *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*. AMACOM.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.^a ed.). McGraw-Hill.

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.

Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52–58.

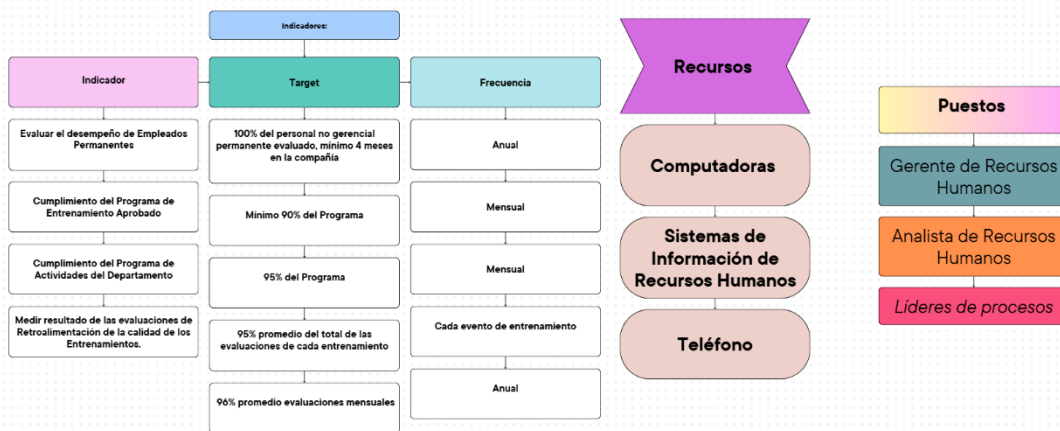
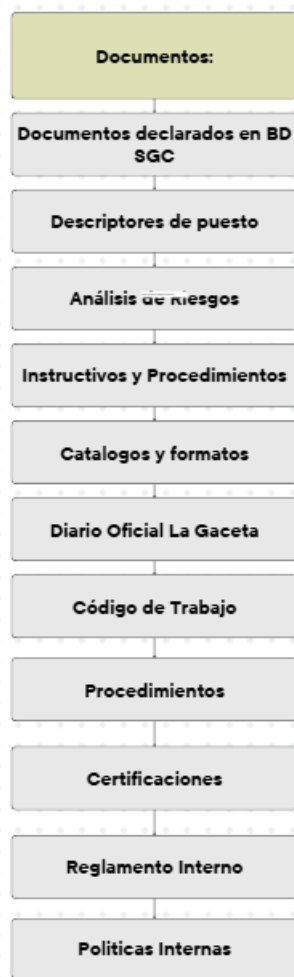
Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

UNESCO. (2016). *Global Report on Adult Learning and Education (GRALE III)*. UNESCO Institute for Lifelong Learning.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2017). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management.

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

Anexo 2 Diagrama -Ficha de proceso de RRHH



Anexo 3 Celebración día del Trabajador



Anexo 4 Celebración día del Ambiente



Anexo 5 Celebración de Diversidad de Cultura



Anexo 6 Propuesta 1



La Universidad Corporativa BAT – Virtual & Lifelong Learning es un espacio estratégico de aprendizaje diseñado para impulsar el desarrollo profesional de todos los colaboradores de BAT.

Promovemos una cultura de aprendizaje continuo, innovación y excelencia, alineada con nuestra visión global y los valores que nos distinguen como organización.

Quiénes Somos

Promovemos una cultura de aprendizaje constante, innovación y sostenibilidad, consolidando a BAT como una empresa líder en la formación de su equipo humano.

Nuestra plataforma integra formación técnica, tecnológica, competencias de liderazgo y experiencias prácticas que potencian el crecimiento individual y colectivo dentro

de la organización.

Propósito

Fortalecer la competitividad, la eficiencia y la sostenibilidad de BAT mediante una experiencia de aprendizaje permanente que potencie las capacidades de cada colaborador y genere valor organizacional.

Con nuestra universidad corporativa, impulsamos el crecimiento profesional y personal, fomentando una cultura de excelencia, innovación y compromiso.

Oferta Académica

Oferta Académica

Áreas principales de formación:

- Inducción y Cultura Organizacional: para fortalecer la identidad y los valores de BAT.
- Liderazgo y Gestión Estratégica: para desarrollar competencias de dirección y toma de decisiones.
- Habilidades Digitales: enfocadas en la innovación, la comunicación y la productividad tecnológica.
- Gestión del Talento y Sostenibilidad: promoviendo la responsabilidad corporativa y el liderazgo consciente.

Cada programa combina aprendizaje virtual, talleres presenciales y certificaciones digitales, brindando una experiencia moderna, flexible y efectiva.

 Chatea con nosotros

Metodología de Aprendizaje

Nuestro modelo combina lo mejor del aprendizaje virtual y presencial, integrando herramientas digitales, mentorías y proyectos colaborativos.

Modalidad Virtual:

Acceso a cursos asincrónicos, microlearning, evaluaciones digitales e insignias de logro.

Modalidad Presencial:

Talleres estratégicos, laboratorios de



 Chatea con nosotros

Contáctanos ahora

Si tienes dudas, comentarios o deseas más información sobre los programas de formación, el acceso a la plataforma o la gestión académica de la Universidad Corporativa BAT – Virtual & Lifelong Learning, nuestro equipo está para apoyarte.

Tel. 2545-3500

Nombre

Email

Teléfono

Dirección

Asunto

Escribe tu mensaje aquí...

Enviar

 Chatea con nosotros



Formulario de suscripción

Email

Enviar

Tel. 2545-3500

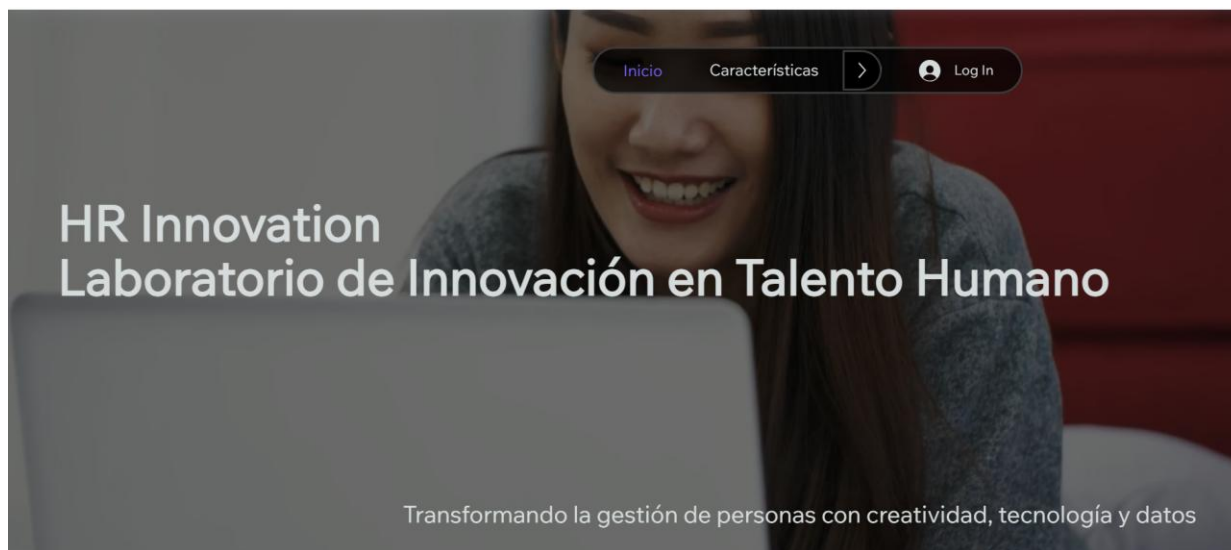


Inicio Tel. 2545-3500      Entrar



Enlace propuesta 1 <https://silvagrethel93.wixsite.com/propuestabat>

Anexo 7 Propuesta 2



La innovación en gestión de personas no es una opción, es la clave para anticipar el futuro del trabajo

A

El entorno competitivo en el que opera British American Tobacco (BAT) exige una gestión del talento humano innovadora, ágil y alineada con las demandas del mercado.



B

El Laboratorio de Innovación en Talento Humano (HR Innovation Lab) surge como una iniciativa estratégica para experimentar, diseñar y validar nuevas prácticas antes de aplicarlas a gran escala.



C

Este espacio —tanto físico como virtual— fomenta la creatividad, la investigación y la colaboración entre áreas, buscando soluciones innovadoras a los desafíos de atracción, desarrollo y retención del talento.



D

volución del rol de RRHH

Según Ulrich et al. (2017), Recursos Humanos debe evolucionar hacia un rol estratégico que genere valor mediante la innovación.



E

Gestión basada en datos

Davenport, Harris y Shapiro (2010) destacan el uso de analítica avanzada para anticipar necesidades y diseñar estrategias de retención efectivas.



¿Qué es el HR Innovation Lab?

El HR Innovation Lab de BAT es un espacio multidisciplinario que impulsa la creación de proyectos piloto, la experimentación y la mejora continua en la gestión del talento.

Metodología de trabajo

Aplicación de Design Thinking y metodologías ágiles para idear y prototipar soluciones.

Áreas de enfoque

Reclutamiento con IA, experiencia del empleado, formación con VR y bienestar integral.

Etapas de Implementación

1 Lanzamiento (6 meses), 2 Experimentación (12 meses), 3 Escalamiento (18 meses+).

Indicadores de éxito

Reducción de tiempos, mayor satisfacción y disminución de rotación voluntaria.

Realidad Virtual (VR) y Aumentada (AR)

Aplicación de entornos inmersivos para entrenamientos prácticos y simulaciones de liderazgo o seguridad laboral.

Plataforma Digital Colaborativa

Espacio en línea donde los equipos proponen, validan y escalan ideas de innovación en tiempo real.

Creado por profesionales, para profesionales

El HR Innovation Lab es el resultado de la colaboración entre expertos en talento humano, tecnología e innovación organizacional.

Un espacio diseñado para experimentar, aprender y transformar la forma en que BAT impulsa el desarrollo de su gente.


[Inicio](#)
[Características](#)

[Log In](#)


Un vistazo a nuestro crecimiento

+30%

→ Mayor participación de colaboradores en proyectos de innovación interna.

2025

→ Lanzamiento del HR Innovation Lab.

32K

→ Horas de aprendizaje registrado y formación colaborativa.

10


→ Países conectados en la red de innovación de talento humano.

Obtén todas las herramientas que necesitas en una sola plataforma


BAT	Laboratorio de Innovación en Talento Humano Universidad Corporativa BAT	
Recursos	HR Innovation Lab Programas de Aprendizaje Metodologías Ágiles Contacto Interno	
Compañía	Política de Privacidad Uso de Datos Internos Condiciones del Portal Equipo BAT Learning	

Características del HR Innovation Lab


[Inicio](#) [Características](#) > [Log In](#)

 **Innovación continua**

Espacio dinámico donde se experimentan nuevas metodologías y soluciones en tiempo real.

 **Colaboración multidisciplinaria**

Conecta a líderes, expertos y colaboradores de distintas áreas para co-crear proyectos de alto impacto

 **Gestión basada en datos (People Analytics)**

Toma de decisiones inteligentes apoyada en análisis predictivo y métricas de desempeño.

Preguntas Frecuentes

[Características](#) [FAQ](#) [Log In](#)

¿Buscas algo?

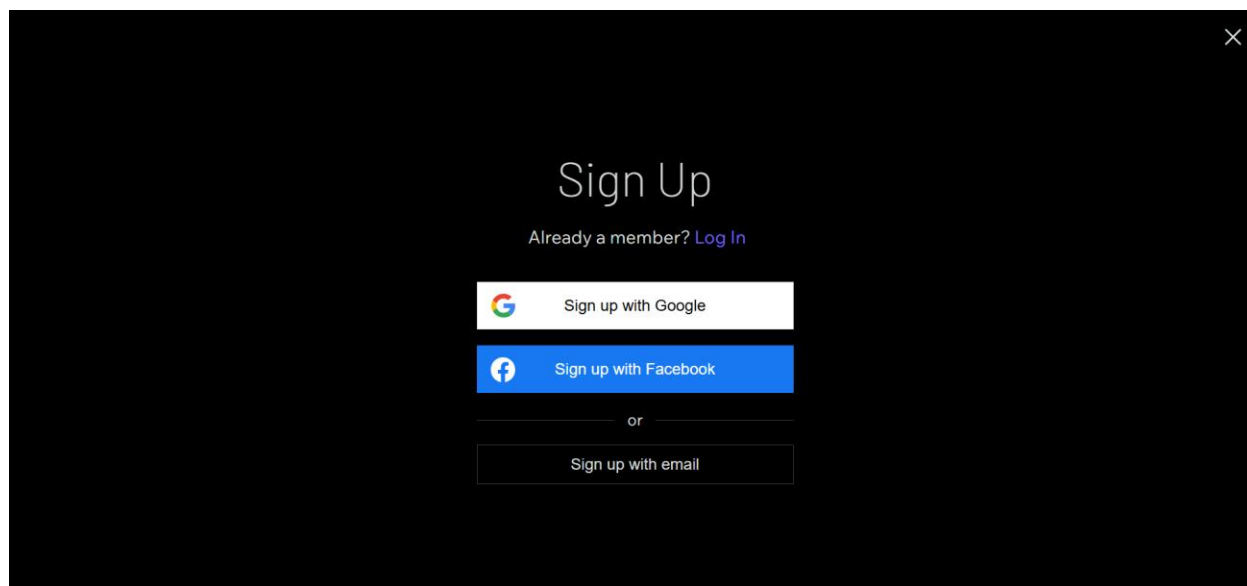
General

¿Qué es el HR Innovation Lab?

Es un espacio físico y virtual creado por BAT para diseñar, probar y validar nuevas prácticas en gestión de talento humano.

[Facebook](#) [Twitter](#) [LinkedIn](#) [Share](#)

¿Quiénes pueden participar?



Enlace propuesta 2

<https://silvagrethel93.wixstudio.com/hr-innovation-lab>