



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE MANUAL DE INDUCCIÓN Y PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA TECNISEGUROS
(HONDURAS)**

**SUSTENTADO POR:
MARIA FERNANDA LAINEZ REYES
SCARLETH ELIZABETH FLORES RAMOS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

TEGUCIGALPA, FCO. MORAZAN, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2024

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**PROPUESTA DE MANUAL DE PROCESOS DE
INDUCCIÓN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA
LA EMPRESA TECNISEGUROS (SAN PEDRO SULA,
HONDURAS)**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

ASESORA METODOLÓGICA:

VIANNEY PARICIA VILLALTA RIVERA

ASESORA TEMÁTICA:

MELISSA PAOLA DELGADO

MIEMBROS DE LA TERNA:

COORDINADOR: MARIO GALLO

JOSE MANUEL FLORES

HENRY OSORTO

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2024

María Fernanda Láinez Reyes

Scarleth Elizabeth Flores Ramos

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE MANUAL DE PROCESOS DE INDUCCIÓN Y PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA TECNISEGUROS (SAN PEDRO SULA,
HONDURAS)**

María Fernanda Laínez Reyes

Scarleth Elizabeth Flores Ramos

Resumen

Esta investigación se realizó con el fin de desarrollar una propuesta de Manual de Inducción y un Programa de Capacitación para optimizar estos procesos en la empresa Tecniseguros San Pedro Sula; Por lo que se estableció el objetivo de que por medio de la propuesta de estas dos herramientas se logre estructurar adecuadamente cada proceso, optimizando por medio de su aplicación la operatividad empresarial. Para la investigación se adoptó un enfoque mixto que incluyó la aplicación de técnicas como ser una encuesta y una entrevista dirigida a los colaboradores de Tecniseguros San Pedro Sula para reunir insumos acerca de sus percepciones sobre los actuales procedimientos de inducción y capacitación llevados a cabo por la empresa. También se llevó a cabo una entrevista a la gerente de Recursos Humanos para conocer más a fondo y desde el área ejecutora los pasos que se desarrollan al momento de contar con un nuevo ingreso para su inducción, así como el proceso que se lleva a cabo para solicitar una capacitación. A partir del análisis de los resultados, se desarrolló una propuesta de mejora que incluye un manual de inducción y un programa de capacitación, así como recomendaciones basadas en lo investigado y el presupuesto para poder ejecutar lo que cada una de las herramientas propone.

Palabras claves: Capacitación, Desarrollo de competencias, Inducción, Manual de inducción y Programa de capacitación.



GRADUATE SCHOOL

PROPOSAL FOR A MANUAL OF INDUCTION PROCESSES AND TRAINING PROGRAM FOR THE COMPANY TECNISEGUROS (SAN PEDRO SULA, HONDURAS)

María Fernanda Láinez Reyes

Scarleth Elizabeth Flores Ramos

Abstract

This research was carried out in order to develop a proposal for an Induction Manual and a Training Program to optimize these processes in the company Tecniseguros San Pedro Sula. Therefore, the objective was established that through the proposal of these two tools, each process could be adequately structured, optimizing business operations through their application. For the research, a mixed approach was adopted that included the application of techniques such as a survey and an interview directed at the employees of Tecniseguros San Pedro Sula to gather input about their perceptions about the current induction and training procedures carried out by the company. company, an interview was also carried out with the Human Resources manager to learn more in depth and from the executing area the steps that are developed when having a new entry for induction as well as the process that is carried out to request training. Based on the analysis of the results, an improvement proposal was developed that includes an induction manual and a training program, as well as recommendations based on the research and the budget to be able to execute what each of the tools proposes.

Palabras claves: Improvement of skills and competencies, Induction manual and Training program.

DEDICATORIA

Primero que nada, quisiera dedicar este nuevo logro a Dios por bendecir mi vida con estas oportunidades y brindarme la fortaleza para alcanzar nuevas metas, a mis padres y mi hermano por ser mi pilar y mi motivación.

-María Fernanda Laínez Reyes.

Deseo expresar mi gratitud y ofrecer este nuevo logro a Dios, quien me ha sostenido y guiado en cada paso a lo largo de este tiempo. De igual manera, agradezco profundamente a mi madre, mi abuela y mi hermana, quienes me han alentado y orientado con amor y dedicación.

- Scarleth Elizabeth Flores Ramos.

AGRADECIMIENTO

María Fernanda Laínez Reyes:

En primer lugar, agradezco a Dios por que el permite las bendiciones en mi vida, por mantener la perseverancia y la determinación en mi mente y corazón para alcanzar esta nueva meta. A mis jefes por su apoyo, paciencia y comprensión, a lo largo de este proceso educativo, a mis compañeros de trabajo por sus consejos y siempre tener una palabra de ánimo para continuar. A mis compañeras y amigas de maestría Dunia Fernández, Norma Coello y Gianella Acosta por siempre estar dispuestas a darme su apoyo en todo momento. A mi compañera de Tesis, Scarleth Flores por su apoyo, constancia y entusiasmo al enfrentarnos a este nuevo reto. Y finalmente a nuestra asesora metodológica Vianney Patricia Villalta y nuestra asesora temática Melissa Delgado.

Scarleth Elizabeth Flores Ramos:

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a Tecniseguros por permitarnos llevar a cabo nuestro proyecto de investigación dentro de su organización. Agradezco especialmente a la Lic. Ana Guell, Gerente de Recursos Humanos, por su invaluable apoyo durante todo el proceso. Asimismo, agradezco a mis compañeras de maestría Dunia Fernández, Norma Coello y Gianella Acosta por su constante apoyo y sabios consejos. Agradezco profundamente a mi compañera de tesis, María Fernanda, por su colaboración, confianza y determinación para enfrentar este desafío junto a mí. Finalmente, deseo reconocer a nuestra asesora metodológica, Vianney Patricia Villalta, por su disposición y apoyo incondicional en todo momento, así como a nuestra asesora temática, Melisa Delgado, por su orientación y guía experta durante el desarrollo de este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO	ix
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	8
2.1.1 ANALISIS DE MACROENTORNO	8
2.1.2 ANALISIS DEL MICROENTORNO.....	11
2.1.3 ANALISI DE LA EMPRESA.....	12
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	12
2.2.1 DESAROLLO DE CAPACIDADES	12
2.2.2 E - LEARNING	13
2.2.3 MENTORIA	13
2.2.4 INTEGRACIÓN AL EQUIPO	14
2.2.5 OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	14
2.2.6 INDUCCIÓN	14

2.2.7 CAPACITACIÓN	15
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	17
2.3.1 BASES TEÓRICAS	17
2.3.1.1. DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO	17
2.3.1.2. INDUCCIÓN	20
2.3.1.3 CAPACITAÓN.....	22
2.3.2 METODOLOGIAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES Y EXPERTOS	24
2.3.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	28
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	30
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	30
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	30
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	32
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	33
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	35
3.2.1 ENFOQUE.....	35
3.2.2 ALCANCE	35
3.2.3. MÉTODOS	35
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.3.1 POBLACIÓN	36
3.3.2 MUESTRA	37
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO	37
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	37
3.4.1. TÉCNICAS	37
3.4.2. INSTRUMENTO	38
3.4.3. PROCEDIMIENTO	39
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	39
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	39
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	39

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	40
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	40
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	40
4.2.1 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTA A EMPLEADOS	40
4.2.2 RESULTADOS DE LA APLICACION DE ENTREVISTA A RR.HH	60
4.2.2.1 ANÁLISIS GENERAL	63
4.2.3 ENTREVISTA A LOS COLABORADORES DE TECNISEGUROS	64
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
5.1 CONCLUSIONES	71
5.2 RECOMENDACIONES	72
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	73
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	73
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	73
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	73
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	74
6.4.1 MANUAL DE INDUCCIÓN	74
INTRODUCCIÓN	76
PROCESO	76
PROCESO DE INDUCCIÓN POR MOVIMIENTOS INTERNOS	79
ANEXOS	80
6.4.2. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	92
RESUMEN DEL PROCESO	94
PROCESO	94
Anexos	98
6.5 MEDIDAS DE CONTROL	103
6.5.1. MANUAL DE INDUCCIÓN	103
6.5.2. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	105
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO	108
6.6.1 CRONOGRAMA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y MANUAL DE	

INDUCCIÓN	108
6.6.2 PRESUPUESTO	110
6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA ..	111
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
ANEXOS	117
ANEXO 1 ENTREVISTA A LOS COLABORADORES DE TECNISEGUROS	117
ANEXO 2 ENCUESTA A LOS COLABORADORES DE TECNISEGUROS	120
ANEXO 3 ENTREVISTA A RR.HH. TECNISEGUROS	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Metodológica	30
Tabla 2. Operación de las variables	33
Tabla 3. Listado de documentos para ingreso labora	73
Tabla 4. Matriz de evaluación post periodo de prueba.....	85
Tabla 5. Descriptor de Puesto	87
Tabla 6. Perfil de Puesto	90
Tabla 7. Fechas sugeridas para capacitaciones año 2015.....	94
Tabla 8. Cronograma del Manual de inducción y Programa de capacitación	108
Tabla 9. Presupuesto de implementación.....	109
Tabla 10. Tabla concordancia de segmentos de Tesis con la propuesta.....	110

ÍNDICE DE GRAFICOS

Figura 1. Esquema de variables de estudio.....	32
Figura 2. Enfoque de metodos.....	36

Gráfico Tiempo ocupando su puesto actual.....	41
Gráfico Nivel de responsabilidad.....	42
Gráfico Rango de Edad.....	43
Gráfico Datos de género.....	44
Gráfico Tiempo de capacitación dedicado a la teoría.....	48
Gráfico Claridad del contenido de capacitación.....	49
Gráfico Percepción de la habilidad del instructor que impartió la capacitación.....	50
Gráfico Evaluación sobre el desempeño del instructor.....	51
Gráfico Utilización de métodos interactivos durante la capacitación.....	52
Gráfico Relevancia del contenido de la capacitación.....	53
Gráfico Importancia del proceso de inducción.....	54
Gráfico Duración del proceso de inducción.....	55
Gráfico Claridad y Comprensibilidad del Contenido Durante la Inducción.....	56
Gráfico Temas relevantes para el rol en la empresa.....	57
Gráfico Utilidad de la Información sobre Cultura y Valores Empresariales.....	58
Gráfico Experiencia del proceso de inducción.....	59
Figura 3. Flujograma Manual de Inducción.....	74
Figura 4. Flujograma del Programa de Capacitación.....	92
Figura 5. Formulario solicitud de capacitación.....	98

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente estudio se centra en la importancia de la inducción y la capacitación de los colaboradores dentro de una empresa. La inducción de los colaboradores de primer ingreso es un proceso crucial que permite a los nuevos empleados adaptarse rápidamente al entorno laboral, comprendiendo las políticas, procedimientos y la cultura organizacional. Este primer contacto es fundamental para establecer conocimiento que facilite su integración y alinee sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de la empresa. Además, un programa de inducción bien diseñado minimiza la incertidumbre y aumenta la confianza de los nuevos colaboradores, fomentando un inicio productivo desde el primer día. De igual manera, la implementación de un programa de capacitaciones continuo es esencial para el desarrollo y crecimiento de la empresa. La capacitación no solo actualiza y mejora las habilidades técnicas y blandas de los empleados, sino que también impulsa su motivación y compromiso. Un programa de capacitación bien estructurado asegura que los colaboradores estén equipados para enfrentar los desafíos del mercado, promoviendo una cultura de mejora continua y excelencia operativa. La participación de la mayoría de los empleados y la alta dirección refleja un compromiso conjunto hacia la mejora continua y el desarrollo profesional dentro de la empresa. Los hallazgos de este estudio no solo subrayan la importancia de la inducción y la capacitación, sino que también proporcionan una base sólida para implementar mejoras estratégicas que beneficien tanto a los individuos como a la organización en su conjunto. Este estudio se llevó a cabo en Tecniseguros San Pedro Sula, con el objetivo de mejorar los procesos de inducción y capacitación para incrementar la eficiencia y la satisfacción laboral de sus colaboradores.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

TECNISEGUROS, Correduría de Seguros, S.A., es una empresa con 48 años de experiencia en el sector asegurador hondureño. Cuenta con asesores profesionales especializados en seguros personales, empresariales y patrimoniales, brindando asesoramiento personalizado en una amplia gama de productos aseguradores, siempre con el objetivo de beneficiar a sus clientes.

La sociedad opera con más de 50 colaboradores en las ciudades de San Pedro Sula y Tegucigalpa. A nivel de Centroamérica, forman parte de un grupo de empresas (Grupo Tecniseguros) que cuenta con su oficina matriz en la Ciudad de Guatemala. Bajo esta red regional se logra el intercambio de soporte técnico que se traslada a los clientes que reciben todos sus servicios de consultoría.

Tecniseguros es una empresa que valora profundamente el servicio al cliente, por lo que es crucial que sus empleados puedan desempeñar eficazmente las funciones asignadas en sus respectivas áreas y posean un sólido conocimiento sobre la empresa y el alcance de sus servicios. Para lograr esto, es fundamental contar con un proceso de inducción y capacitación efectivo.

La inducción es una fase de transición que abarca el periodo desde el inicio de la relación laboral hasta que el empleado asume plenamente su puesto. Esta etapa se divide en dos partes: la inducción a la organización y la inducción al puesto. La primera parte está bajo la responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, mientras que la segunda corresponde al jefe directo del empleado. (Alles Martha, 2021, p.3)

Cuando se comienza un nuevo empleo, es natural tener expectativas y desear un proceso de inducción claro y amigable para facilitar la integración en la cultura de la empresa y desempeñar las funciones asignadas de manera eficaz. Sin embargo, esto no siempre ocurre. Algunas empresas restan importancia a la inducción del personal, a pesar de que su correcta implementación puede reducir significativamente el tiempo de adaptación de los nuevos miembros del equipo.

Debido a que la información y las prácticas empresariales evolucionan rápidamente con el paso del tiempo, el propósito fundamental de un proceso de inducción sigue siendo la familiarización del nuevo empleado con la historia, la cultura, los estándares y la filosofía de la empresa. A través de un sistema técnico, el proceso de inducción proporciona información general y específica sobre la empresa y el puesto que el nuevo colaborador desempeñará. Se estima que el 85% de las empresas que implementan un proceso de inducción efectivo experimentan una reducción significativa en errores. Según el equipo de tax y legal de RCM Global (2015) estudios recientes mostraron que los programas de inducción efectivos pueden incrementar el rendimiento laboral en un 30%. Comprender la importancia de la inducción es fundamental para una gestión exitosa del talento humano.

Es así como se presenta en la mesa la oportunidad de mejorar algunos aspectos relacionados con la inducción/ orientación del personal de Tecniseguros al momento de ingresar a la empresa, con el objetivo de que el ritmo tan eficiente con el que manejan sus procesos actualmente no se vea afectado al momento de contar con nuevo personal en sus instalaciones.

De igual forma si se habla de desempeño y el desarrollo eficiente de las actividades es necesario que los colaboradores cuenten con espacios de capacitación, las empresas deben brindar estas oportunidades a sus colaboradores no solo para el crecimiento de estos, sino para no quedarse obsoletas implementando estrategias y procesos que ya no estén tan actualizados lo que provocaría menor eficiencia al desarrollar las labores.

“La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos es un factor estratégico para las organizaciones, contar con personal que posea las competencias necesarias para cada función es determinante en el cumplimiento de los objetivos definidos por la empresa...” (Rupay, 2019)

Acorde a investigaciones estudiadas para la elaboración de esta tesis, se ha encontrado un punto de concordancia, que radica en que las capacitaciones tienen relación con el desempeño laboral por lo tanto mencionan que “la institución debe promover el desarrollo por medio de la capacitación, en base a los resultados que la organización desea obtener...” (Rupay, 2019)

De igual forma acorde a lo mencionado por Medina, F. (2019) “Es relevante decir que la capacitación de los colaboradores es uno de los factores que más impacto tiene en la satisfacción del cliente, debido a que ellos son la cara de la empresa ante el cliente...” (p.15)

Tomando en cuenta estos puntos relevantes tanto de las inducciones como de las capacitaciones, y en como ayudan no solo al colaborador a mejorar su desempeño sino también a la empresa a elevar la calidad de sus servicios y eficiencia es que es necesario que la empresa cuente con las herramientas necesarias y adecuadas para desarrollar los procesos de inducción y capacitación.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La contratación de personal garantiza que haya suficiente talento con las competencias necesarias para cubrir roles y responsabilidades clave, permitiendo que la empresa funcione sin contratiempos. En la actualidad, Tecniseguros cuenta con un departamento de Recursos Humanos, pero este consta de una sola persona, lo que puede provocar que se prolonguen o retrasen algunos procesos.

Se identificó que, al contratar a un nuevo empleado, el encargado de su orientación e inducción a los procesos de la empresa suele ser el jefe de área con mayor antigüedad y experiencia, o, en su defecto, un colaborador con amplia experiencia en el área. La duración del proceso de incorporación carece de una especificación definida y fluctúa en función del rol del empleado o la urgencia con la que se requiere que la persona asuma sus responsabilidades laborales.

El responsable se encargaría de guiar al nuevo empleado hacia su puesto de trabajo y proporcionarle una orientación básica. Sin embargo, en la práctica, los nuevos empleados a menudo deben recurrir continuamente a su superior directo o a los miembros del equipo para resolver dudas o consultas sobre temas específicos que podrían haberse aclarado con una inducción general o capacitación adecuada.

Siempre que se incorpora un nuevo empleado, es evidente la dificultad a la cual se enfrenta para integrarse con la cultura de Tecniseguros, debido a que les toma más tiempo en superar esa curva de aprendizaje durante su periodo de prueba de dos meses. Esta demora se atribuye al poco conocimientos o habilidades específicas necesarias para ejecutar eficientemente las tareas asignadas. Además, se ha observado que no se le brinda un seguimiento y evaluación sistemática del conocimiento adquirido durante este período. Aunque los nuevos colaboradores pueden tener buenas habilidades interpersonales, se identificó poca fluidez en la comunicación con sus superiores ya sea por falta de tiempo u otras razones, lo que limita la interacción efectiva entre los miembros del equipo y con la gerencia. Este déficit en la comunicación contribuye a la pérdida de tiempo y a una integración menos efectiva en el entorno laboral.

Durante el periodo de prueba, algunos colaboradores han experimentado desmotivación e insatisfacción por miedo a cometer errores, provocando que su experiencia durante los primeros días sea diferente de lo que esperaban, impactando negativamente en su nivel de compromiso con la organización.

Por otra parte, el entrenamiento no solo permite a los colaboradores entender la cultura y los valores de la empresa, sino que también les proporciona la información correcta y la confianza necesaria para interactuar eficazmente con los clientes, mejorando la calidad del servicio como la reputación de la empresa. Además, el entrenamiento adecuado reduce los niveles de frustración o estrés al aclarar roles y responsabilidades, lo cual contribuye a un ambiente laboral más positivo.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se puede contribuir a que los colaboradores de la empresa Tecniseguros, tanto de nuevo ingreso como los colaboradores de planta, logren un óptimo proceso de incorporación, adquiriendo un entendimiento completo sobre la operatividad de la empresa, así como lograr una mayor productividad y desarrollo de habilidades durante la realización de sus labores?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es la situación actual de Tecniseguros con respecto a los procesos de inducción para nuevos colaboradores y los programas de capacitación?
2. ¿Cuáles son las herramientas más efectivas que una empresa debería emplear/ implementar para diseñar un proceso de inducción y capacitación óptima?
3. ¿Qué proceso se puede implementar para la inducción y capacitación de Tecniseguros para facilitar la incorporación de nuevos colaboradores y mejorar la operatividad de la empresa?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un manual de inducción y un programa de capacitación, con el fin de optimizar su operatividad empresarial y fomentar un entendimiento sólido de la cultura organizacional a través de un manual donde se plasme un proceso sistematizado y estructurado para la introducción del nuevo personal en la empresa, así como un programa de capacitación que le permita a los

colaboradores de la empresa desarrollar o mejorar sus habilidades duras y blandas, de esta manera fortalecer no solo sus competencias sino también a la empresa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Describir el proceso actual que maneja Tecniseguros para inducción a nuevos colaboradores y capacitación de colaboradores en general.
2. Analizar los métodos efectivos para implementar el proceso óptimo de inducción y capacitación en la empresa y trabajar en ellas para generar un proceso sistemático.
3. Proponer un manual de inducción y un programa de capacitación estandarizado que proporcione a la empresa una guía clara y accesible a seguir para el desarrollo de estos procesos.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Un manual de inducción es una herramienta que presenta los pasos a seguir para la incorporación de un nuevo colaborador a una empresa. Ayuda a presentar, orientar y comunicar claramente lo que la empresa exige y espera de sus empleados. El fin de este es enseñar a los colaboradores de nuevo ingreso a adaptarse a su nuevo entorno, cultura laboral y puesto de trabajo. Al contar con un manual la empresa se asegura que los nuevos colaboradores reciban la misma información sobre procedimientos y la empresa en general, sin dicha estandarización cada empleado podría recibir información incompleta o inconsistente llevando a malentendidos y provocando errores no deseados.

El uso de un manual facilitaría la transmisión de información institucional como ser: la visión y misión de Tecniseguros, despertando un sentido de pertenencia entre los colaboradores recién incorporados. Además, asegura el cumplimiento de las normas y políticas laborales aplicables, garantizando la conformidad en las regulaciones y protegiendo tanto a la empresa como a sus colaboradores, esto debido a que, al seguir el debido proceso, se contará con la seguridad de socializar las normativas aplicadas en la empresa. La implementación de este manual establecería una estructura clara al permitir a la empresa definir expectativas y ofrecer información coherente permitiendo que los nuevos colaboradores se integren rápidamente y contribuyan con mayor productividad y compromiso desde el principio.

Por otro lado, ofrecer una capacitación completa que proporcione información sobre como fortalecer o desarrollar competencias para el desempeño en el puesto de trabajo es fundamental para el crecimiento y desarrollo de Tecniseguros. A través de ellas los colaboradores adquirirían nuevas habilidades, además, si se cuenta un entendimiento claro de lo necesario para elevar el rendimiento en la empresa, los colaboradores podrán alinear sus acciones y decisiones diarias con los objetivos organizacionales, fortaleciendo la productividad y la coherencia en el equipo contribuyendo a la motivación y satisfacción laboral al hacer que los colaboradores se sientan valorados y respaldados por la empresa. Al ofrecer capacitaciones completas, Tecniseguros podrá abordar temas críticos como el servicio al cliente y conocer a profundidad los productos que ofrecen como correduría de seguros, ayudando a incrementar la competitividad de la empresa, sus empleados y la calidad que ofrecen a su objetivo principal, los clientes externos.

Es por esta razón que el desarrollo de esas herramientas es fundamental para Tecniseguros, porque, si bien para la empresa es de vital importancia el que sus clientes confíen y crean en ellos, la empresa debe contar con el personal debida mente preparado para responder y actuar acorde a los valores y el servicio que sus clientes y la empresa esperan del colaborador. Esto se logra dando confianza al colaborador desde un inicio por medio de una inducción debidamente preparada e informativa, así como de la constante capacitación brindada a sus colaboradores que al final son la cara de Tecniseguros en cuanto a lo que la empresa ofrece.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se abordará el análisis de la situación actual de inducción y capacitación en Tecniseguros, contextualizando el conocimiento existente a través de estudios encontrados explorando sus orígenes, evolución o interpretaciones. Además, se profundiza en teorías aplicadas y metodologías utilizadas por otros investigadores, analizando su pertinencia para resolver problemáticas relacionadas con la inducción y capacitación en contextos empresariales.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DE MACROENTORNO

Según (Ovalle León, 2021) en su investigación realizada “Proceso de Capacitación y su Influencia en el Desarrollo Organizacional del Recurso Humano en el Colegio Privado Salcajá en el Municipio de Salcajá, Quetzaltenango” se centró en determinar la influencia de la capacitación en el desarrollo organizacional del Colegio Privado Salcajá, analizando las necesidades de los colaboradores y evaluando si existe un plan de capacitación que beneficie el desarrollo organizacional. El estudio se realizó con los 15 colaboradores del colegio (12 docentes y 3 administrativos) mediante un diseño descriptivo, sin manipulación de variables. Los resultados mostraron que la capacitación se realiza de manera empírica y carece de un diagnóstico sistemático de necesidades, lo que limita su efectividad en el desarrollo de competencias clave. Se concluyó que es necesario implementar un proceso científico para identificar y abordar adecuadamente las necesidades de capacitación, alineando las habilidades y competencias con las metas institucionales para mejorar la eficiencia y el desarrollo organizacional. Dicho estudio reveló una problemática común en muchas instituciones educativas: la falta de un enfoque estructurado y basado en diagnósticos para la capacitación del personal. La capacitación, tal como se lleva a cabo en el Colegio Privado Salcajá, es empírica y carece de un análisis profundo de las necesidades de los colaboradores, lo cual es fundamental para desarrollar competencias que verdaderamente impulsen el desarrollo organizacional. Este hallazgo subraya la necesidad de un proceso de capacitación más riguroso y alineado con los objetivos institucionales, para maximizar el potencial del recurso humano y mejorar la eficiencia de la organización.

De acuerdo con (Yax Morales, 2016) su investigación “Diseño de un Plan de Capacitación para agentes de Seguridad Privada” se centró en desarrollar un plan de capacitación adecuado para una empresa de seguridad privada, como Titan Electronics Security Systems S.A., que comenzó en 1997 vendiendo artículos médicos y sistemas de alarma. Ante la creciente demanda de servicios de seguridad y las exigencias del mercado global, la empresa decidió especializarse en sistemas electrónicos de seguridad. La investigación fue de carácter descriptivo, con recolección de datos de campo y análisis estadístico para comprender mejor las necesidades de capacitación de sus agentes. Los resultados indicaron la importancia de diseñar un plan de capacitación que alineara las expectativas organizacionales con las habilidades y competencias requeridas para mejorar el desempeño laboral. Este enfoque tuvo como objetivo fortalecer la competitividad y la imagen corporativa de la empresa en un entorno cada vez más exigente. El desarrollo de un plan de capacitación adecuado en Titan Electronics Security Systems S.A. refleja una necesidad crítica para alinear las competencias del personal con las demandas de un entorno competitivo y globalizado. La investigación descriptiva reveló la brecha entre las expectativas organizacionales y las habilidades actuales de los agentes, destacando la importancia de un enfoque estructurado y basado en datos. Este esfuerzo no solo busca mejorar el desempeño individual, sino también fortalecer la competitividad y la imagen corporativa de la empresa en un mercado que exige innovación y eficiencia.

De Acuerdo al estudio de (Paz Paico, 2022) titulado “Programa de Inducción para el Desempeño Laboral en la Oficina Regional Norte INPE, Chiclayo” desarrollado debido a que se identificó la necesidad de realizar una optimización del desempeño laboral de los colaboradores asignados a las instalaciones del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) específicamente de la Oficina Regional Norte, esto con el fin de que se puedan determinar procedimientos que sean eficientes acorde a las necesidades del instituto, logrando así una mayor satisfacción en el personal para con la institución así como con los procesos utilizados para su formación. Con esto se busca implementar un programa de inducción que impacte de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores de la zona antes mencionada. Esto es realizado por medio de una investigación de tipo descriptiva y propositiva, con un enfoque cuantitativo y no experimental.

En este caso el desempeño laboral es una variable principal dentro de la investigación, pues este dependerá de que tan bien un colaborador conozca su rol, sus labores y con que profundidad un colaborador comprende los objetivos a alcanzar.

En esta investigación, utilizando una muestra de 30 colaboradores se realizó la evaluación del proceso de inducción que se desarrollaba en la institución, en donde la mayoría, a pesar de contar con los recursos y medios para el correcto desarrollo de sus funciones, no cuentan con el interés, motivación o sentimiento de pertenencia necesarios para desempeñar sus labores. Tampoco se observa un interés por desarrollar las habilidades de los servidores. Es por esta razón que la autora propone un programa de inducción para la institución, en el cual se cuenta con un instructivo formal y detallado para la formación del talento humano de la institución.

Es importante recordar que el optimizar el rendimiento de un colaborador no solo depende de que este cuente con el perfil adecuado para el puesto, sino que también dependerá de su familiaridad con el puesto que esta desempeñando, con su área, los procesos, herramientas que utiliza en sus labores diarias, etc.... la correcta gestión del personal inicia desde su ingreso, dándole al empleado las herramientas adecuadas para su formación y ejecución de labores.

Como menciona (Tejada Alvarez, 2022) titulado “Las Competencias Laborales y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Sub Gerencia de Estudios de la MPMN” la gestión inadecuada del capital humano impacta negativamente la productividad, especialmente en instituciones públicas, lo que resulta en burocracia y lentitud. Aprovechar adecuadamente los recursos humanos, alineándolos con metas institucionales, es de gran importancia. Tanto las normas ISO 9000 así como expertos en la materia subrayan la importancia de las competencias laborales como un conjunto de cualidades fundamentales para cumplir roles eficientemente. Dicha investigación busco analizar la relación entre competencias y desempeño en la Sub-Gerencia de Estudios de la MPMN, aplicando un marco teórico que apoye a la mejora de la eficiencia institucional, abordando y solucionar el problema planteado, con un enfoque en mejorar la eficiencia y optimizar el uso del recurso humano. Dicha investigación señalo un punto crítico: la ineficiencia y burocracia derivadas de una mala administración. Si bien la alineación de los recursos humanos con las metas institucionales es indudablemente importante, la simple implementación de normas como ISO 9000 o el enfoque en competencias laborales no es suficiente

por sí sola. Es necesario un compromiso continuo con la capacitación, la evaluación periódica y la flexibilidad para adaptar el enfoque a las realidades cambiantes del entorno laboral. Solo así se logrará una verdadera mejora en la eficiencia institucional.

2.1.2 ANÁLISI DEL MICROENTORNO

Acorde a la investigación desarrollada por (Díaz Lamothe & Palacios Sierra, 2016) titulado “Evaluación de la necesidad de un proceso de Inducción general para personal entrante en la Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas de Honduras” en el cual se reconoce como la inducción es un proceso clave para la relación que un colaborador ha de crear con la organización en la que labora. La eficiencia del personal es fundamental para una empresa pues son estos los encargados de cumplir con los objetivos y alcanzar las metas de la empresa con los recursos que tiene a su disposición, por lo que, para dar provecho a esto, la idea de que un colaborador “aprenda en el camino” ya no parece tan atractiva. Un gran obstáculo que las autoras han identificado para encontrar solución a la problemática es el desinterés por parte de las cabezas de las empresas, que es algo que afecta a Honduras en gran medida, pues debido a que las empresas de alguna u otra forma logran alcanzar sus objetivos, no ven la necesidad o mejor dicho el beneficio que genera un correcto proceso de inducción en la empresa, que finalmente reduciría una curva de aprendizaje, reduciría la incertidumbre y las pérdidas relacionadas a errores que podrían evitarse a través se un adecuado proceso de orientación inicial.

Esta investigación por medio de un enfoque mixto, por medio de métodos exploratorios y descriptivos y con un diseño no experimental, muestra la necesidad que MIAMBIENTE tiene referente a la implementación de un proceso de inducción adecuado para sus colaboradores. Con una muestra de 63 colaboradores se realiza una investigación en la que se determina que por medio del uso de instrumentos como la entrevista y la encuesta que el 100% de los colaboradores encuestados consideran que la implementación de un proceso adecuado de inducción es necesario para MIAMBIENTE, empezando por el hecho de que a los colaboradores les toma en promedio un periodo de 3 meses para adaptarse a sus labores, áreas, compañeros e institución, situación que se reduciría en un buen porcentaje contando con el programa de orientación adecuado.

2.1.3 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Tecniseguros es una empresa que ha permanecido en el mercado por casi 50 años, sin embargo, no es hasta el año 2016 que se desarrolla el área de Recursos humanos con el ingreso de la Gerente del área, a pesar de esto la dependencia no contó con un mayor impulso para seguir creciendo, lo que provocó que RR.HH. en la empresa estuviera conformada por una sola persona.

Esta situación llevó a que los procesos desarrollados para la gestión del talento humano fueran más que todo empíricos y muy básicos. Razones que atribuyeron a que no se desarrollaran manuales o reglamentos para llevar a cabo los procesos del área, desencadenando en que cada caso se desarrollara de manera desorganizada y poco estructurada, lo que provoca que tanto para el proceso de inducción como para el de capacitación no exista una base sólida para la gestión de un nuevo ingreso o para la solicitud de un curso necesario para el desarrollo del capital humano de la empresa.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 DESARROLLO DE CAPACIDADES

Según (Acevedo, 2005) el desarrollo de las capacidades esta relacionado con proceso de expandir y fortalecer las habilidades y competencias de los colaboradores dentro de una empresa, con el fin de mejorar su desempeño y bienestar. este concepto abarca la creación de oportunidades para que los colaboradores adquieran conocimientos y habilidades que les permitan actuar de manera efectiva y alcanzar objetivos. El desarrollo de capacidades no solo se centra en la formación técnica, sino también en el fortalecimiento de competencias interpersonales y la promoción de una mayor autonomía y capacidad de decisión en los colaboradores. Actualmente, las empresas llevan a cabo una evaluación de necesidades para identificar las áreas en las que sus empleados necesitan desarrollo. Esto abarca tanto habilidades técnicas, como el dominio de nuevas tecnologías, habilidades blandas, la comunicación y el liderazgo. Con base a esa evaluación, se crean programas de capacitación específicos que pueden incluir talleres, cursos en línea, sesiones

de coaching o programas de mentoría.

2.2.2 E - LEARNING

El E- Learning fue introducido por primera vez por el experto en educación Elliott Masie durante una conferencia en 1999. Dicha expresión significa "aprendizaje electrónico" traducido como enseñanza virtual o formación en línea. En el día a día, el e-learning se incorpora de manera integral en diversos contextos, desde la educación académica hasta la capacitación corporativa. Las organizaciones utilizan plataformas de e-learning para ofrecer formación continua a sus colaboradores, optimizando el tiempo y los recursos. Esta modalidad se ha convertido en una parte esencial de la educación moderna, adaptándose a las demandas de un mundo cada vez más digitalizado.

2.2.3 MENTORIA

Proceso de crecimiento personal y profesional, en el que una persona con mayor experiencia, llamada mentor, orienta y apoya a otra con menos experiencia, conocida como mentee, para facilitar su desarrollo en la carrera y ayudarle a alcanzar sus objetivos. Este concepto tiene sus orígenes en la mitología griega, donde Mentor era responsable de guiar y aconsejar a Telémaco, el hijo de Odiseo. En el ámbito empresarial, la mentoría se enfoca en compartir conocimientos, experiencias y recomendaciones para que el mentor pueda desempeñarse de manera efectiva en su papel dentro de la organización. En la actualidad las empresas implementan programas de mentoría como una estrategia clave para el desarrollo del talento. Estos programas pueden ser formales, con estructuras definidas y metas específicas, o informales, donde las relaciones de mentoría se desarrollan de manera más natural. Las organizaciones emparejan a colaboradores más jóvenes o nuevos con mentores experimentados para facilitar su integración, acelerar su curva de aprendizaje y guiarlos en su desarrollo profesional. Al hacer uso de la mentoría, las empresas no solo invierten en el crecimiento de sus colaboradores, sino que también fortalecen la cohesión y el conocimiento dentro de la organización.

2.2.4 INTEGRACIÓN AL EQUIPO

Es el proceso mediante el cual se ayuda a los nuevos colaboradores a adaptarse a la cultura, valores y dinámicas de una organización, facilitando su transición y asegurando que se sientan bienvenidos y apoyados desde el primer día. Este proceso es crucial para garantizar que los colaboradores se sientan conectados con su equipo y comprometidos con los objetivos de la empresa, lo que a su vez mejora la retención y el rendimiento a largo plazo.

Hoy en día, las empresas utilizan diversas estrategias para asegurar una integración efectiva. Desde el primer contacto, se busca proporcionar a los nuevos colaboradores toda la información necesaria sobre la empresa y su rol dentro de ella, a través de programas de orientación y manuales de bienvenida. Muchas empresas también organizan actividades de team building o reuniones informales, donde los nuevos colaboradores pueden conocer a sus compañeros en un entorno más relajado y empezar a construir relaciones desde el principio.

2.2.5 OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

Se refiere a la práctica de las empresas para aumentar la eficiencia de la organización por medio de la mejora continua de sus procesos de negocio y métodos de funcionamiento. Por medio de esta se realizan ajustes que se consideran necesarios para mejorar la productividad, reducir riesgos, hacer más eficiente el uso de los recursos, así como para ofrecer mayor calidad en los servicios y productos que se les ofrecen a los clientes. (*La importancia de la mejora de procesos en una compañía*, 2023)

2.2.6 INDUCCIÓN

Inducción es un programa que tiene como finalidad orientar y adiestrar al trabajador novato en sus nuevas responsabilidades, y enterarlo de las políticas, métodos y procedimientos y otros asuntos de su interés relacionados con la organización de la empresa, los cuales debe conocer para un ejercicio eficiente del puesto. (Barquero, 2005, citado en Feliciano, 2019).

El programa de inducción está dirigido al nuevo trabajador para incorporarlo a la organización informándole sobre todos los beneficios, horarios de trabajo y quienes serán sus

compañeros; es importante destacar que los programas de inducción pueden ser desde introducciones informales hasta programas formales y extensos. (León & Montero, 2013).

La inducción permite que el trabajador tenga claros los objetivos, valores, normas, misión y visión de la compañía. Es el momento en el cual el empleado se adapta y familiariza con sus nuevos compañeros, jefe, funciones del cargo y organización. De igual forma, es el proceso que promueve el desarrollo y formación de los colaboradores desde el momento de su llegada pues la compañía brinda capacitación de nuevas herramientas tecnológicas y enseñanza de nuevas metodologías. (Chiavenato, 2020, citado en Russi et al., 2022).

Por medio de estos conceptos que definen la inducción, es posible darse cuenta de que al menos en los últimos 20 años el concepto no ha mutado o cambiado en su teoría, este proceso busca que los colaboradores se adapten e identifiquen con la empresa, con el objetivo de mantener altos estándares de calidad laboral, de mantener a los colaboradores trabajando de manera eficiente, motivados y capacitados (Pérez, 2008).

2.2.7 CAPACITACIÓN

El concepto de capacitación surgió durante la época de la Revolución Industrial, impulsado por la creciente demanda de trabajadores cualificados debido a la acelerada industrialización y la mecanización de los procesos productivos. En este periodo, la capacitación se enfocaba predominantemente en el entrenamiento técnico y la adquisición de competencias específicas necesarias para manejar maquinaria y ejecutar labores industriales.

A inicios del siglo XX, la capacitación comenzó a estructurarse formalmente en fábricas y empresas, influenciada por teorías como el taylorismo y el fordismo, que buscaban maximizar la eficiencia y la productividad mediante la estandarización de tareas y el entrenamiento especializado. Durante las décadas de 1960 y 1970, con el auge del desarrollo organizacional, la capacitación se expandió más allá de la mera transferencia de habilidades técnicas. Se comenzó a ver como una herramienta estratégica para el desarrollo del capital humano y la mejora del desempeño organizacional. Las organizaciones empezaron a invertir en programas de desarrollo de liderazgo, gestión del cambio y habilidades interpersonales. En las últimas décadas, la capacitación ha evolucionado para incluir enfoques más holísticos y adaptativos. La educación a distancia y el e-learning han transformado la manera en que se imparte la capacitación, permitiendo

el acceso a recursos de aprendizaje en cualquier momento y lugar. Además, las metodologías ágiles y el aprendizaje basado en competencias se han integrado para responder a las rápidas demandas del mercado laboral actual.

Las capacitaciones en la administración tienen antecedentes en la búsqueda constante de mejorar la eficiencia y efectividad en el ámbito empresarial. Según el libro *Administración contemporánea* de Jones y Schilling (2017), se reconoce que a medida que las organizaciones van evolucionando, se hace más evidente la necesidad de desarrollar habilidades específicas en los colaboradores para enfrentar desafíos del entorno empresarial que cada vez se vuelven más complejos. El surgimiento de las capacitaciones en administración fue impulsado por la idea de que a través del aprendizaje y el desarrollo de competencias se podrían superar los obstáculos y mejorar el desempeño organizacional.

Es relevante tener en cuenta que la selección de los métodos de capacitación es fundamental para el éxito del programa de incorporación de nuevos colaboradores. Se deben considerar las necesidades específicas de formación de cada puesto, el estilo de aprendizaje de los colaboradores, recursos disponibles y que los objetivos sean claros, medibles y alcanzables de manera que permitan evaluar el progreso de los colaboradores durante el proceso de formación garantizando su efectividad. La realización de capacitaciones centradas en aspectos específicos del puesto a ocupar posibilita que el empleado adquiera conocimientos de forma práctica, promoviendo la transferencia de competencias al entorno laboral, mejorando la retención y aplicación de nuevas habilidades en situaciones laborales reales.

Una de las principales tendencias que se ha observado actualmente es el uso creciente de la tecnología en la formación de los colaboradores. Algunas empresas aprovechan las ventajas de las herramientas digitales para ofrecer cursos en línea, plataformas de aprendizaje virtual o programas de capacitación a distancia, lo cual les permite a los colaboradores acceder al contenido de forma rápida, adaptándose a sus horarios y ritmos de trabajo. Asimismo, se están implementando enfoques más colaborativos e interactivos en las capacitaciones, fomentando la participación activa de los colaboradores a través de actividades prácticas, simulaciones y juegos de rol. El aprendizaje basado en “microlearning” está ganando popularidad, debido a que se

presentan conceptos de manera concisa y breve, facilitando la absorción de información y su aplicación en el entorno laboral.

Existen diversas categorías en las que se clasifican las capacitaciones, donde se presentan diversos enfoques sobre el aprendizaje y la mejora de habilidades de los colaboradores. Dichas categorías abarcan desde entrenamientos técnicos hasta sesiones sobre habilidades interpersonales, pasando por programas de liderazgo y gestión, así como también entrenamientos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo. Cada una de estas modalidades de capacitación se enfoca en aspectos específicos del desempeño laboral, con el propósito de brindar a los colaboradores el conocimiento y habilidades necesarias para destacar en sus roles profesionales.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

Los procesos de inducción y capacitación son vitales para mantener a una empresa trabajando de manera eficiente, sin embargo, no solo ese es el efecto positivo de mantener al talento humano al día y desarrollando o fortaleciendo sus habilidades y competencias, esto debido a que el aprovechar las oportunidades y espacios le brinda a la empresa la oportunidad de mantenerse a la vanguardia en cuestión de avances e innovación.

Es importante recordar lo cambiante y volátil que es el entorno en el que se vive actualmente, por lo que contar con un equipo bien capacitado, informado y que conoce la empresa y sus labores a fondo es fundamental. Es por esto por lo que busca el diseño y desarrollo de procesos que sean eficientes y aplicables a la realidad de la empresa. Es por esta razón que las teorías a utilizarse en esta investigación son las siguientes:

2.3.1.1. DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

Los colaboradores representan el recurso más valioso de una empresa, la inversión en su crecimiento y bienestar produce beneficios tanto para ellos como para la organización. Esto está estrechamente vinculado al desarrollo del capital humano, un proceso que busca fortalecer y mejorar las habilidades, conocimientos, competencias y actitudes de los colaboradores, con el propósito de aumentar su capacidad para contribuir al éxito de la organización. El desarrollo del

capital humano abarca diversas estrategias, como la capacitación continua, la formación de habilidades técnicas y blandas, y la creación de un entorno que fomente el aprendizaje y el desarrollo profesional. Estas iniciativas no solo mejoran el rendimiento de los colaboradores en sus roles actuales, sino que también preparan a la organización para enfrentar desafíos futuros al contar con un equipo más capacitado y motivado. La correcta administración del capital humano representa un reto considerable para las organizaciones, incluso los colaboradores más calificados pueden no alcanzar su máximo potencial sin una gestión adecuada.

Algunas empresas han incorporado la siguiente estrategia para mejorar la gestión de su capital humano:

- Optimizar procesos internos: Es esencial establecer canales de comunicación fluidos y permanentes entre los colaboradores y la empresa, asegurando que la información llegue a quien la necesita.
- Definir objetivos: Es fundamental que todos los colaboradores comprendan claramente las metas de la empresa desde el inicio. Esto no solo les proporciona una dirección clara, sino que también actúa como referencia constante en su trabajo diario.
- Entender el mercado: Los colaboradores rinden mejor cuando están bien informados sobre el entorno en el que trabajan. Es crucial que los responsables de la empresa tengan un conocimiento profundo del mercado, incluyendo las tendencias actuales, previsiones futuras y preferencias de los consumidores, y que compartan esta información con su equipo.
- Fomentar la formación continua: La formación es un factor clave en la gestión del capital humano. La empresa debe promover el aprendizaje continuo para mantener a sus colaboradores actualizados, ya que el conocimiento técnico puede quedar obsoleto con el tiempo.
- Implementar el coaching: El coaching es una herramienta valiosa para el desarrollo profesional de los colaboradores, basada en la mejora continua. La empresa puede contratar coaches externos o aprovechar a colaboradores capacitados para actuar como mentores, ayudando a integrar a nuevos miembros del equipo.

- **Motivar a los colaboradores:** Mantener la motivación de los colaboradores a largo plazo es crucial. Esto se puede lograr mediante el reconocimiento de logros y un plan de incentivos basado en el desempeño, lo cual es esencial para el éxito continuo de la empresa.
- **Mejorar el Engagement:** El compromiso de los colaboradores con la empresa es clave para su rendimiento, tienden a ausentarse menos y optimizan su tiempo en la oficina, beneficiando tanto a la organización como a ellos mismos.
- **Alinear los intereses del colaborador con los de la empresa:** Cuando los objetivos de la empresa se alinean con los objetivos de los colaboradores, la productividad aumenta. Es importante que la empresa explique claramente sus metas y objetivos organizacionales para que los colaboradores puedan ver cómo su trabajo contribuye a su propio bienestar.
- **Fomentar el liderazgo:** Un buen líder guía a su equipo hacia metas ambiciosas sin comprometer su compromiso o satisfacción. El liderazgo es crucial para la administración del capital humano, y los líderes tienen una gran influencia en la motivación y rendimiento de los colaboradores bajo su mando.

Hoy en día, las empresas son cada vez más conscientes de que, para mejorar su productividad, es crucial prestar atención a todas las etapas del desarrollo de sus colaboradores. En respuesta a la necesidad de una capacitación práctica y aplicable en el entorno laboral, surge el método basado en competencias, influenciado por el conductismo y la teoría de sistemas en la década de 1960. Este enfoque combina principios de comportamiento observable y medible con una visión sistemática para desarrollar programas de capacitación que alinean todos los elementos educativos con los objetivos de desarrollo de competencias. Estas competencias abarcan no solo habilidades técnicas y conocimientos, sino también actitudes y comportamientos necesarios en el trabajo. La evaluación se centra en el desempeño real en el entorno laboral, representando un cambio significativo respecto a los métodos tradicionales basados en exámenes. Además, dicho método promueve el aprendizaje activo, donde los colaboradores participan en experiencias prácticas, simulaciones y actividades que reflejan situaciones reales del trabajo. La adopción del método basado en competencias se ha extendido a nivel global, adaptándose a diversas industrias y contextos laborales, mientras sigue evolucionando gracias a nuevas investigaciones y tecnologías

que buscan mejorar la preparación de los colaboradores para un desempeño exitoso en el trabajo.

2.3.1.2. INDUCCIÓN

Modelo de Socialización Organizacional: se basa en el proceso de aprendizaje e integración de los nuevos colaboradores a la cultura de la empresa. Esta etapa inicial es crucial para establecer relaciones constructivas con los compañeros de trabajo, comprender la estructura organizativa y asimilar los valores corporativos. A través de la socialización, se busca minimizar la incertidumbre y facilitar la adaptación de los trabajadores, promoviendo un ambiente laboral positivo y favoreciendo su identificación con la organización. (Chiavenato, 1999).

“Así mismo, el proceso de socialización que desarrollan las organizaciones cuando se incorpora un/a nuevo/a empleado/a a la empresa se compone de tres etapas, la socialización anticipatoria, el encuentro y el cambio y adquisición” (Melgarejo Rallo, 2016, p. 3)

Con estas tres etapas mencionadas en el modelo de socialización organizacional es posible hacer referencia al proceso de inducción laboral debido a que se relacionan a las etapas que se desarrollan para una inducción adecuada.

En primer lugar, teniendo la socialización anticipatoria, que hace referencia a la Introducción general que se debe impartir al colaborador de nuevo ingreso con el fin de informarle de las generalidades de la empresa, las normativas a seguir, un poco acerca de la cultura laboral, presentarle las áreas que componen a la empresa y brindarle un recorrido por las instalaciones.

La segunda etapa se refiere a la orientación específica, es decir a todo aquello relacionado con el área en la que el nuevo colaborador se estará desarrollando, las tareas que debe llevar a cabo y facilitarle el acceso y explicación referente a todos los instrumentos que debe manejar para desempeñarse adecuadamente. Esta etapa es fundamental pues aquí también se inicia la oportunidad de convivir con el equipo del que formará parte, así como el ajustarse a la forma de trabajo de sus superiores o jefes directos.

Y la tercera etapa hace referencia a cuando el nuevo colaborador se ha acoplado a sus compañeros, actividades y empresa y es cuando realmente se puede visualizar la adopción de la cultura laboral, y se podría desarrollar libremente acorde a su aprendizaje recién adquirido y su experiencia previa.

Posterior a esto se puede aplicar la evaluación del desempeño y comportamiento del colaborador, que puede ser un paso decisivo para determinar su permanencia en la empresa.

De las entrevistas realizadas a los expertos de las organizaciones se pueden deducir dos concepciones diferentes pero complementarias de la socialización organizacional. De una parte, una concepción técnica cuyo sentido es lograr una finalidad práctica, casi siempre en términos de resultados para la organización y de otra parte una concepción social cuya pretensión es la inserción del nuevo trabajador en un contexto y una cultura, que también tiene impactos sobre los fines organizacionales (Calderón Hernández et al., 2019, p. 8).

Es importante recordar en que la relevancia del proceso de inducción radica en la información que le es entregada al empleado, que al final son herramientas que se le entregan al colaborador para desarrollar adecuadamente sus actividades y cumplir con las labores de las cuales se le han hecho responsables, pues la información que se le entrega a los colaboradores en su periodo de inducción a la empresa no solo abarca las generalidades necesarias de la organización, sino también la información acerca de las herramientas que debe utilizar para desempeñarse, ya sean aplicativos, programas o bases de datos. La inducción también forma parte fundamental de la adaptación de un empleado a la cultura de la empresa, lo que conlleva a también desarrollo del sentido de lealtad por parte del colaborador a la empresa. El mantener a un colaborador integrado y entrenado adecuadamente desde un inicio es un gran motivador para impulsar su desempeño en su área de trabajo pues se encuentra desempeñándose en un ambiente productivo y con un ambiente laboral saludable.

Un Manual de Inducción es una herramienta que provee a la empresa y al empleado de un plan para superar la curva de aprendizaje de una manera más eficiente lo que permite a la empresa contar con colaboradores más eficientes debido a que conocen las herramientas con las que cuentan y conocen las formas de utilizarlas para llevar a cabo su trabajo.

Es por esta razón que por medio de este modelo de la Socialización Organizacional que se visibiliza que, para contar con un proceso sistematizado y claro, es necesario dividirlo en Fases que sean de fácil comprensión y desarrollo con el objetivo de obtener un producto estandarizado para cualquier caso o circunstancia que se pueda presentar en la empresa referente a un proceso de inducción.

2.3.1.3 CAPACITACIÓN

La capacitación es un proceso sistemático diseñado para desarrollar habilidades específicas, conocimientos técnicos o competencias en los colaboradores de una organización. Este proceso busca mejorar el desempeño individual y fortalecer la capacidad colectiva de la empresa para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en su campo. Es fundamental comenzar con un análisis de las necesidades y objetivos de la organización, lo cual incluye la identificación de áreas de mejora en habilidades blandas o duras y la comprensión de cómo estas necesidades se alinean con la estrategia general de la empresa. Las competencias abarcan una serie de habilidades, conocimientos, actitudes o características que permiten a una persona producir resultados efectivos de manera sostenible. En el contexto de la educación basada en competencias, el enfoque inicial se centra en identificar las actitudes y habilidades clave necesarias para desempeñar una función específica. Luego, se capacita a los colaboradores para asegurar que cuenten con las herramientas necesarias para desarrollar estas habilidades. Finalmente, se evalúan los conocimientos adquiridos y se determina la capacidad del individuo para aplicar estas habilidades en situaciones concretas. En las capacitaciones basadas en competencias, es crucial establecer claramente los objetivos y las habilidades fundamentales desde el principio. El diseño del plan de capacitación debe considerar los métodos y herramientas de aprendizaje adecuados para el contexto y las necesidades específicas de los colaboradores. Algunos principios distintivos de las capacitaciones basadas en competencias incluyen la modularidad temporal, donde las competencias se enseñan en unidades de aprendizaje manejables permitiendo a los colaboradores concentrarse en desarrollar aspectos específicos de su desempeño. En términos de costos, suelen ser más económicas que los programas de capacitación extensivos y genéricos, debido a que están adaptadas a las necesidades específicas del equipo, siendo así más efectivas en términos de resultados concretos y aplicables.

De acuerdo con Martha Alles (2005), es fundamental contar con herramientas que faciliten el proceso de aprendizaje y desarrollo de los colaboradores. Los siguientes instrumentos proporcionan una base para el diseño y ejecución de programas de capacitación:

- Manual de Capacitación: Documento detallado que incluye objetivos, contenido, metodologías y evaluaciones del programa de capacitación.

- Simulaciones: Recreación de situaciones reales de trabajo que permiten a los colaboradores practicar y desarrollar sus habilidades en un entorno controlado.
- Estudios de Caso: Análisis detallado de situaciones empresariales reales o hipotéticas para que los colaboradores apliquen sus conocimientos y habilidades en resolución de problemas.
- Evaluaciones de Desempeño: Herramienta para medir el rendimiento de los colaboradores antes y después de la capacitación, evaluando la efectividad del programa.
- Talleres y Seminarios: Sesiones interactivas que combinan teoría y práctica para facilitar el aprendizaje y la adquisición de nuevas competencias.
- De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2015), los siguientes instrumentos pueden ser utilizados para llevar a cabo una capacitación:
- Juegos de Roles: Técnicas donde los colaboradores representan situaciones específicas para desarrollar habilidades interpersonales y de toma de decisiones.
- Método de Conferencia: Presentaciones estructuradas por expertos para transmitir conocimientos teóricos y prácticos a los colaboradores.
- E-Learning: Plataformas de aprendizaje en línea que permiten a los colaboradores acceder a contenidos formativos de manera flexible y autodirigida.
- Rotación de Puestos: Estrategia que implica mover a los colaboradores a diferentes puestos de trabajo para que adquieran una visión más amplia de la organización y desarrollen diversas habilidades.
- Mentoring y Coaching: Programas en los que colaboradores más experimentados o profesionales externos guían y apoyan el desarrollo profesional de los colaboradores menos experimentados.
- Así mismo, está el modelo de aprendizaje experiencial de David Kolb, utilizado por el diseño de programas de capacitación debido a su enfoque en el ciclo completo de aprendizaje, que incluye lo siguiente:

- Experiencia precisa: donde los participantes del programa participan en experiencias relevantes para su función o tareas.
- Observación reflexiva: Se anima a los colaboradores a reflexionar sobre experiencias identificando que funcionó bien y que puede mejorarse.
- Conceptualización abstracta: Los conceptos y teorías son introducidos después de la experiencia, proporcionando un marco para comprender mejor las acciones y resultados.
- Experimentación activa: Los colaboradores aplican los nuevos conocimientos y habilidades en situaciones reales, cerrando así el ciclo de aprendizaje.

La implementación de este modelo asegura que los colaboradores adquieran conocimientos teóricos al igual que los capacita para que integren y apliquen el conocimiento de manera efectiva en sus labores diarias.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES Y EXPERTOS

Este es un tema que ha sido de interés para distintos autores y estudiosos del área de Recursos Humanos,

La investigadora (Betancourth et al, 2013) propuso un modelo de inducción organizacional para Visión Mundial Honduras. Entre las teorías utilizadas para la investigación destaco que, según Chiavenato, el proceso de inducción es fundamental para que los nuevos colaboradores adquieran sus primeros conocimientos sobre la cultura organizacional, el puesto y las instalaciones, facilitando así una exitosa incorporación. Se utilizó un enfoque investigativo mixto para enriquecer los resultados de la investigación. El proceso de inducción propuesto consto de seis pasos de fácil implementación, diseñados para adecuarse a las necesidades de la empresa, basándose en una revisión de la literatura teórica y empírica relevante.

Según el estudio realizado por (Jiménez Fuentes, 2015) titulado "Proceso de Capacitación para el Personal de un departamento de un call center ubicado en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala", la propuesta presentada brindó una base firme para implementar un proceso de

capacitación efectivo. Dicho proceso fue diseñado para mejorar notablemente el rendimiento del personal, con el fin de incrementar la productividad y rentabilidad del departamento. La capacitación abarca competencias técnicas y conocimientos, así como las actitudes de los colaboradores, aspecto crucial para el éxito organizacional a largo plazo. La responsabilidad de implementar dicha propuesta recae en un comité compuesto por un coordinador junior y un representante del Departamento de Recursos Humanos. Este comité se encargará de realizar un diagnóstico exhaustivo de las necesidades de capacitación, identificar las brechas en el rendimiento de los colaboradores, y desarrollar un plan de capacitación integral. El plan será meticulosamente elaborado, revisado y evaluado antes de ser presentado al jefe de negocios para su aprobación. Además, el comité llevará a cabo las actividades de capacitación necesarias y realizará la evaluación y seguimiento de los temas abordados para garantizar la efectividad del proceso. La investigación se fundamentó en un enfoque metodológico, combinando los métodos científico, deductivo y analítico para asegurar que la información obtenida fuera confiable y relevante, permitiendo un análisis preciso de las hipótesis planteadas y el cumplimiento de los objetivos de la investigación. El método científico fue fundamental dado que facilitó la observación sistemática, medición y experimentación necesaria para la formulación y comprobación de hipótesis. El método cuenta con tres fases principales: indagadora, demostrativa y expositiva. Durante la fase indagadora, se recopiló información de fuentes tanto primarias como secundarias. Las fuentes primarias incluyeron entrevistas y observación directa de las actividades de los colaboradores en los niveles operativos, tácticos y estratégicos, proporcionando una visión clara de las necesidades y desafíos del departamento. Las fuentes secundarias: se hizo uso de libros, manuales y documentos de apoyo internos, los cuales ofrecieron un contexto más amplio sobre las políticas y procedimientos actuales. En la fase demostrativa, se llevó a cabo un análisis detallado de la información obtenida durante la fase indagadora, aplicando métodos de análisis como abstracción y comparación, para identificar patrones y tendencias clave. El método deductivo permitió aplicar razonamientos generales a casos específicos, validando las hipótesis planteadas. Por su parte, el método analítico ayuda a descomponer el tema de estudio en sus elementos esenciales, facilitando la identificación de causas y efectos relacionados con el desempeño y la productividad del personal. El enfoque analítico ayudó a comprender los síntomas de los problemas y sus causas, lo

que fue vital para desarrollar soluciones efectivas. Las técnicas de investigación empleadas incluyeron encuestas y observación directa dirigidas al personal operativo, y la observación directa proporcionó una visión objetiva de las actividades y procesos diarios de los colaboradores. Los resultados de esta investigación fueron presentados formalmente a la jefatura de la unidad y a las autoridades académicas pertinentes, proporcionando una base para la toma de decisiones estratégicas en la formación del personal.

De acuerdo a la investigación desarrollada por (Mendoza Jiménez, 2013) titulada “Elaboración de un manual de Inducción par el personal de la Editorial Don Bosco”, se detallan diversos elementos que forman parte del proceso de inducción, especificando los pasos específicos que componen este proceso, así como las tareas que deben desarrollarse en cada una de estas fases para desarrollar un proceso completo y organizado. Este proceso de inducción según la autora se divide en 4 fases siendo estas la inducción general, inducción específica, presentación del nuevo colaborador y evaluación del proceso.

En cuanto a la inducción general la autora cita a (Alles, 2010 citado en Mendoza Jimenez, 2013) donde hace define que este es “el conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercado y esquema comercial; políticas de la empresa... cultura, misión, visión, valores...” (p.354)

También habla de cómo (Alles, 2010 citado en Mendoza Jiménez, 2013) también define la inducción específica como “una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición” (p.354). Esta etapa es fundamental debido a que es aquí donde el colaborador deberá aprender todo lo referente a el desarrollo de sus funciones, particularidades de su equipo de trabajo, métodos utilizado, estrategias del equipo, procesos fundamentales, operación de maquinaria o equipos especializados (en caso esta aplique al puesto), uso de herramientas tecnológicas, etc... así como también sirve para informar al colaborador de nuevo ingreso acerca de los resultados que se esperan obtener a partir de la ejecución de sus actividades diarias.

La autora basa su investigación en 2 métodos de inducción: el entrenamiento y la formación. El entrenamiento acorde a especialistas de la administración de personal “es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados.” (Mendoza Jiménez, 2013). El

entrenamiento cuenta con 3 fines básicos siendo estos: el desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes y el desarrollo de conceptos.

El desarrollo de habilidades va dirigido a incrementar todas aquellas capacidades o conocimientos necesarios para desempeñar funciones específicas.

El desarrollo o modificación de actitudes se refiere a cambiar las actitudes negativas por favorables, es decir adquirir nuevos hábitos e incrementar la motivación.

En cuanto al desarrollo de concepto se hace referencia a la elevación de conceptos y construcción de ideas, de manera que los colaboradores puedan ser capaces de aplicar conceptos e ideas en la práctica.

Al hablar de formación la autora realiza un análisis de conceptos desarrollados por otros autores acerca de este término, gracias a los cuales concluye que la formación es el “desarrollo de actitudes de lo personal a lo organizacional, el esfuerzo de la organización por y para mejorar las competencias personales alineadas a los objetivos empresariales, mediante un aprendizaje fruto de la experiencia directa en el ser, estar, saber y finalmente hacer.” (Mendoza Jiménez, 2013). La formación es definitivamente la forma de capacitar al individuo respecto a las labores diarias que deberá desempeñar en un puesto de trabajo específico, esta formación puede ser de tipo teórica o práctica.

Mendoza Jiménez (2013) también introduce en su trabajo de investigación el concepto de Reinducción del personal, este proceso es definido como el proceso en el cual se reorienta a todo el personal de acuerdo a los cambios y modificaciones que la empresa, su estructura y su cultura han experimentado, logrando así actualizar conocimientos y afianzar el sentido de pertenencia del colaborador a la organización (págs. 49-50).

Es así como tomando en cuenta todos estos conceptos la autora iniciar la construcción de un Manual de inducción y re-inducción así como desarrollo de plantillas y formularios que deben ser llenados con la información requerida del colaborador y el área en el que este estará asignado, instructivos para el llenado de los formatos y diagramas de los procesos a seguir para el desarrollo organizado y planificado del proceso de inducción en la empresa.

2.3.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

La investigadora (Hernández et al., 2019) hizo uso de una encuesta dirigida a los profesionales que desarrollan actividades laborales en Tegucigalpa. Este instrumento tuvo como objetivo recopilar datos sobre las percepciones y experiencias de los colaboradores en relación con los programas de capacitación ofrecidos por sus empleadores. La encuesta estuvo compuesta por preguntas cerradas, con opción de respuestas predefinidas bajo una escala de Likert, la cual permite medir el grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones relacionadas con la capacitación. Las preguntas abordaron varios aspectos de los programas de capacitación como la relevancia del contenido, la efectividad de los instructores, la aplicabilidad de las habilidades adquiridas en el trabajo y la satisfacción con los programas. Además, se realizó una entrevista a gerentes de recursos humanos de diversas empresas en Tegucigalpa con el fin de obtener información cualitativa sobre los intereses, estrategia y desafíos que enfrentan en la gestión y promoción de procesos de capacitación. La entrevista constó de preguntas abiertas diseñadas para fomentar respuestas detalladas, permitiendo a los gerentes compartir sus perspectivas y experiencias en profundidad. Las preguntas exploraban temas como la planificación de los programas de capacitación, los criterios utilizados para seleccionar contenidos y métodos y políticas de apoyo al desarrollo profesional de los colaboradores.

La propuesta del modelo de inducción organizacional para Visión Mundial Honduras desarrollada por Betancourth et al. (2013) se fundamenta en un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos. Este enfoque permitió enriquecer los resultados y ofrecer una visión más completa del proceso de inducción, evaluando tanto los aspectos subjetivos como los objetivos del fenómeno en estudio. La encuesta dirigida a los colaboradores se utilizó para recopilar datos sobre sus percepciones y experiencias respecto al proceso de inducción organizacional. Compuesta por preguntas cerradas con opciones de respuesta en una escala de Likert (de 1 a 5), la encuesta midió el grado de acuerdo o satisfacción con diversos aspectos del proceso de inducción. Los temas abordados incluyeron la claridad de la información proporcionada durante la inducción, la relevancia de los contenidos, la efectividad de los facilitadores y la satisfacción general con el proceso. Por otro lado, las entrevistas realizadas a directivos y gerentes proporcionaron información cualitativa sobre la planificación, gestión y desafíos del proceso de

inducción desde su perspectiva. Estas entrevistas, compuestas por preguntas abiertas, permitieron respuestas detalladas y reflexivas. Los temas explorados incluyeron los objetivos de la inducción, los criterios para seleccionar contenidos y métodos, las estrategias de mejora continua y las políticas de apoyo al desarrollo profesional. La combinación de estos métodos permitió obtener una comprensión integral del proceso de inducción organizacional en Visión Mundial Honduras, identificando áreas de mejora y desarrollando una propuesta de modelo de inducción más eficaz que aborda tanto las necesidades de los colaboradores como las perspectivas y desafíos de los directivos y gerentes.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Mediante la matriz metodológica, se logrará identificar y definir con precisión las variables clave, asegurando la congruencia lógica entre los elementos involucrados. Esto garantizará que se aborden las áreas relevantes y se empleen métodos adecuados para obtener información que contribuya al diseño de la investigación.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz Metodológica.

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Metodos principales de las Inducciones	Proceso continuo y sistemático mediante el cual los individuos adquieren, perfeccionan y aplican conocimientos o actitudes necesarias para desempeñar su rol profesional (Spencer & Spencer, 1993, p. 9).	Análisis de los procesos de inducción y capacitación de los empleados de Tecniseguros	Introducción de plantilla general	Información general de la empresa y el puesto
				Información Referente a las tareas a realizar y al área
			Orientación específica para empleados	Asistencia en las funciones más específicas del trabajo a realizar.
Proceso de Capacitaciones	La claridad de los procesos y tareas asignadas es un elemento esencial para el desempeño organizacional. Esta se alcanza mediante la definición precisa de roles y responsabilidades, la comunicación efectiva de los procedimientos, el establecimiento de objetivos claros y específicos, la provisión de una capacitación adecuada, la supervisión y retroalimentación continua. (Chiavenato,2011).	Examinar el grado de comprensión que los empleados manejan sobre su rol laboral y responsabilidades dentro de la empresa.	Preparación	Definición de Objetivos de Capacitación
			Diseño y Desarrollo	Desarrollo de material didáctico y selección de métodos de enseñanza
			Implementación	Programación de sesiones y comunicación a los empleados

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Tabla 1. Matriz Metodológica.

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Herramientas efectivas para la implementación de procesos	Capacidad de una empresa para ejecutar procesos y actividades de manera eficiente y efectiva con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos.		Manual de capacitaciones	Dmensiones
			Manual de Inducciones	Planificación
Organización				
Desarrollo				
Pasos de los procesos de capacitación e inducción			Pasos de inducciones	Solicitud de documentos y Elaboración de Expediente inicial
				Inducción General
			Inducción Especifica	
			Pasos de Capacitaciones	Evaluación de la empresa
				Análisis de necesidades de capacitación
				Planificación de la capacitación
Implementación de la Capacitación				
Evaluación de la Capacitación				

Fuente: (Elaboración propia, 2024).

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO



Figura 1. Esquema de variables de estudio.

Fuente: (Elaboración propia, 2024).

3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2. Operación de las variables.

Título de la investigación	Objetivos de Investigación		Variables	Dimensiones	Ítems
	General	Específico			
PROPUESTA DE MANUAL DE PROCESOS DE INDUCCIÓN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA TECNISEGUROS (SAN PEDRO SULA, HONDURAS)	Proponer un sistema de inducción y capacitación que permita a los empleados de nuevo ingreso conocer a fondo las políticas y beneficios de la empresa, para optimizar su operatividad empresarial fomentando un entendimiento sólido de la cultura organizacional a través de un manual donde se plasme un proceso sistematizado para la introducción y capacitación del nuevo personal en la empresa.	Describir el proceso actual que maneja Tecniseguros para inducción a nuevos colaboradores y capacitación de colaboradores en general.	Metodos principales de las Inducciones	Introducción de plantilla general	Información general de la empresa y el puesto
				Orientación específica para empleados	Información Referente a las tareas a realizar y al área Asistencia en las funciones más específicas del trabajo a realizar.
			Proceso de Capacitaciones	Preparación	Definición de Objetivos de Capacitación
				Diseño y Desarrollo	Desarrollo de material didáctico y selección de métodos de enseñanza
				Implementación	Programación de sesiones y comunicación a los empleados

Fuente: (Elaboración propia, 2024).

Tabla 2. Operación de las variables.

Titulo de la investigación	Objetivos de Investigación		Variables	Dimensiones	Ítems	
	General	Específico				
PROPUESTA DE MANUAL DE PROCESOS DE INDUCCIÓN Y PROGRAMA CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA TECNISEGUROS (SAN PEDRO SULA, HONDURAS)	Proponer un sistema de inducción y capacitación que permita a los empleados de nuevo ingreso conocer a fondo las políticas y beneficios de la empresa, para optimizar su operatividad empresarial fomentando un entendimiento sólido de la cultura organizacional a través de un manual donde se plasme un proceso sistematizado para la introducción y capacitación del nuevo personal en la empresa.	Identificar cuál es el método más efectivo para el proceso de inducciones y capacitación en Tecniseguros y trabajar en ellas para generar un proceso sistemático.	Herramientas efectivas para la implementación de procesos	Programa de capacitaciones	Preparación	
					Diseño y desarrollo	
					Implementación del programa	
				Manual de Inducciones	Planificación	
					Organización	
					Desarrollo	
		Proponer un manual de inducción y un programa de capacitación estandarizado que proporcione a la empresa una guía clara y accesible a seguir para el desarrollo de estos procesos.	Pasos de inducciones	Pasos de los procesos de capacitación e inducción	Pasos de Capacitaciones	Solicitud de documentos y Elaboración de Expediente inicial
						Inducción General
						Inducción Especifica
			Pasos de Capacitaciones	Pasos de los procesos de capacitación e inducción	Pasos de Capacitaciones	Evaluación de la empresa
						Análisis de necesidades de capacitación
						Planificación de la capacitación
						Implementación de la Capacitación

Fuente: (Elaboración propia, 2024).

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

3.2.1 ENFOQUE

Para la investigación, se empleó un enfoque mixto donde se utilizaron encuestas dirigidas a los colaboradores para analizar sus perspectivas sobre los procesos de inducción y capacitación. Este método también se completó con una entrevista a la directora de Recursos Humanos, con el objetivo de comprender la gestión de estos procesos y las metas organizacionales.

3.2.2 ALCANCE

La investigación tuvo un alcance descriptivo, centrándose en la recopilación y análisis de información sobre la situación actual de Tecniseguros en relación con sus procesos de inducción y capacitación. Este enfoque metodológico facilitó una visión detallada y precisa del estado actual de estos procesos, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora que fundamentaran el desarrollo de la propuesta de manual estandarizado para cubrir las necesidades que la empresa posee en cuanto a estos.

3.2.3. MÉTODOS

El método de investigación determinado para esta investigación es el deductivo, porque el problema para el que se busca solución es una situación que se da en casi todas las empresas, donde se contrata personal y este personal necesita pasar por un proceso de inducciones para conocer la empresa, sus funciones y su desempeño, mediante un proceso sistemático, uniforme y establecido. De igual forma con las capacitaciones, este no puede ser un proceso deliberado debido a que representa una inversión para la empresa por lo que es necesario contar con una planificación minuciosa para desarrollarlas con éxito y que sean de beneficio para el empleado y por ende para la empresa. Esto permite concluir que toda empresa debe contar con un manual de inducciones y de capacitaciones que fortalezca el desarrollo de ambas situaciones en los diversos casos que puedan presentarse y que de esta manera sean regulados y no deliberados como se mencionó anteriormente.

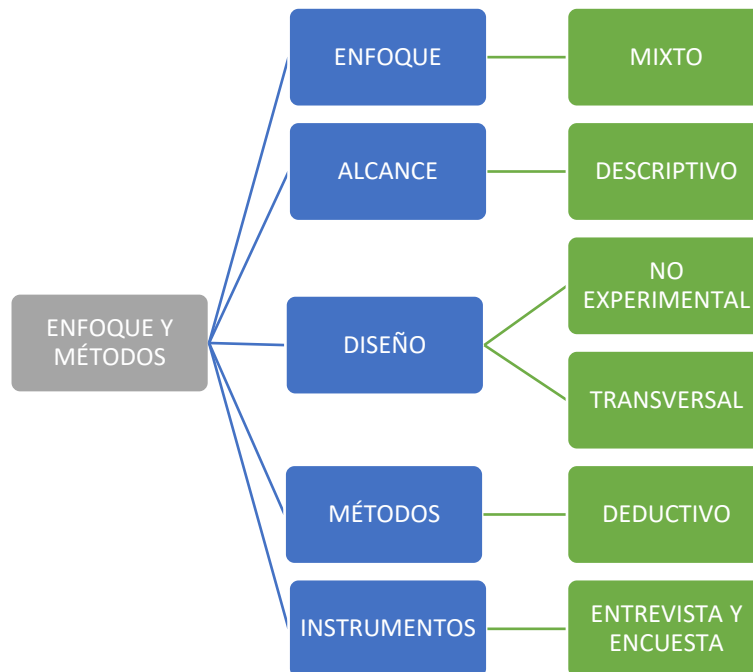


Figura 2. Enfoque de metodos.

Fuente: (Elaboración propia, 2024).

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación fue no experimental y transversal, ya que se recolectaron datos mediante encuestas dirigidas a los colaboradores de Tecniseguros y una entrevista realizada a la directora de Recursos Humanos. Al no manipularse las variables, se analizaron los resultados obtenidos para conocer la percepción de los colaboradores sobre su proceso de inducción y capacitación al ingresar a la empresa. Esto permitió evaluar oportunidades de mejora que apoyen la solución del problema de investigación.

3.3.1 POBLACIÓN

La población de esta investigación fue de una cantidad de 61 personas, que corresponden a la cantidad total de colaboradores que laboran en la sucursal de Tecniseguros en San Pedro Sula, Honduras.

La población de esta investigación se determinó considerando a todos los colaboradores de la sucursal de Tecniseguros ubicada en San Pedro Sula, Honduras, debido a que se buscaba obtener una representación de las condiciones referentes a los procesos de inducción y capacitación dentro de esta sede en particular. Garantizando que los resultados y conclusiones del estudio sean directamente aplicables y relevantes para esta sucursal la empresa. La población se compone de 61 colaboradores, de los cuales el 54 % son mujeres y el 46 % hombres.

3.3.2 MUESTRA

A pesar de la intención de realizar el censo completo, de los 61 colaboradores de Tecniseguros, solo 52 respondieron a la encuesta y entrevista, representando el 85% del censo. La empresa explicó que los 9 restantes (15%) que no respondieron eran gerentes de alto nivel y directores. Debido a la naturaleza de sus cargos y sus agendas ocupadas, era poco probable que pudieran participar en la encuesta.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

Considerando la intención de realizar el censo completo, de los 61 colaboradores de Tecniseguros, se recibió el apoyo de 52 colaboradores que respondieron a la encuesta y la entrevista enviada, representando el 85% del censo. Debido a la naturaleza de los cargos y sus agendas ocupadas, era poco probable que los gerentes y directores de alto nivel pudieran participar en la encuesta. Como resultado de esta situación, se vio la obligación de realizar un muestreo por conveniencia. Se tomó esa decisión por la necesidad de avanzar con el estudio sin demoras significativas y obtener información relevante de la mayoría del personal disponible. Aunque no se obtuvo una participación completa, el muestreo por conveniencia permitió recopilar suficientes datos para identificar necesidades dentro de la organización.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1. TÉCNICAS

Para esta investigación, se aplicaron 2 técnicas que se consideró serían las más adecuadas para recolectar la información necesaria de manera amplia y directa, contando no solo con la

opinión de las personas entrevistadas, sino también con información de los procesos que componen la inducción y capacitación recibida por parte de la empresa Tecniseguros desde la experiencia personal de cada uno de ellos. Tomando lo anterior en cuenta se aplicaron como instrumentos de recolección de información, una entrevista a la gerente de Recursos Humanos, así como una entrevista y una encuesta para los colaboradores de la empresa. Ambas técnicas fueron elaboradas mediante Microsoft forms, que se trata de una plataforma virtual que posibilita la elaboración y desarrollo de estos instrumentos, esto debido a que la muestra/censo se encontraba en San Pedro Sula por lo que el traslado para realizarlas de manera presencial iba a ser difícil por lo que se aprovecharon las herramientas tecnológicas para la aplicación de dichos instrumentos. Además, de contar con el apoyo de la Gerente de Recursos Humanos y de una de las colaboradoras de la empresa que motivaron al personal a completar los instrumentos para esta investigación.

3.4.2. INSTRUMENTO

Entrevista a RR.HH. Tecniseguros

Se aplicó este cuestionario al estilo de una entrevista en línea conformado por nueve preguntas abiertas para conocer la perspectiva de la gerente de Recursos Humanos, basada en su experiencia a lo largo de los ocho años que ha laborado para Tecniseguros. El objetivo de esta entrevista fue profundizar en su visión sobre los procesos de inducción y capacitación, y obtener conocimiento que apoye al enriquecimiento del análisis y las recomendaciones del estudio.

Encuesta y entrevista a colaboradores

Estas técnicas fueron aplicadas mediante Microsoft Forms, esto debido a que la muestra se encontraba en San Pedro Sula por lo que el traslado para realizarlas de manera presencial iba a ser difícil por lo que se aprovecharon las herramientas tecnológicas para la aplicación de dichos instrumentos. Se administró un cuestionario en línea, la encuesta constaba de 26 preguntas, incluyendo preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, con el objetivo de comprender la experiencia de los colaboradores al iniciar su trabajo en la empresa y pasar por el proceso de inducción, así como por un proceso de capacitación cuando este fuese requerido para fortalecer o desarrollar alguna habilidad o competencia necesaria para el desarrollo de sus labores (Ver Anexo 2).

Se aplicó un cuestionario en línea, la entrevista está conformada por nueve preguntas abiertas para conocer la perspectiva de la gerente de Recursos Humanos (ver anexo 4), basada en su experiencia a lo largo de los ocho años que ha laborado para Tecniseguros. El objetivo de esta entrevista fue profundizar en su visión sobre los procesos de inducción y capacitación, y obtener conocimiento que apoye al enriquecimiento del análisis y las recomendaciones del estudio.(Ver Anexo 4).

3.4.3. PROCEDIMIENTO

El 27 de mayo se proporcionó el enlace de la encuesta y la entrevista a la directora de Recursos Humanos, quien amablemente colaboró completando la entrevista y compartiendo el enlace de la encuesta con una colaboradora de la empresa, quien se encargó de distribuir el enlace a todos los empleados. Días después, se recibieron las respuestas de los colaboradores, y el sistema se encargó de tabularlas.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son herramientas que proporcionan datos significativos para una investigación determinada. Con el propósito de entender el proceso de inducción y capacitación de los colaboradores recién contratados en Tecniseguros, se recurrió a fuentes de información pertinentes.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Se obtuvieron datos de fuentes primarias, que abarcaron tanto los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores como la información recabada de la entrevista con la Gerente de Recursos Humanos.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes de información secundaria utilizadas en el estudio aportaron información recopilada previamente por otros investigadores. Se usó diversas fuentes como tesis, artículos de revistas científicas e informes para enriquecer la investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para facilitar el proceso de recolección de datos, se contó con el apoyo de la encargada de Recursos Humanos en Tecniseguros S.P.S. por lo que se envió vía mensaje dos enlaces creados en Microsoft Forms (aplicación para creación de encuestas y entrevistas en línea). el día martes 28 de mayo 2024 estos enlaces fueron compartidos con el objetivo de contar con la participación de los colaboradores de la empresa en San Pedro Sula y conocer más de cerca la perspectiva que tienen de los procesos de inducción y capacitación, así como su nivel de conocimiento respecto a los procesos manejados por la empresa misma. Uno de los enlaces mencionados contenía el cuestionario de la entrevista al encargado de RR. HH., para la cual se recibió respuesta por parte de la gerente el día 29 de mayo 2024.

El segundo enlace contenía la encuesta y la entrevista dirigida a los colaboradores de Tecniseguros, quienes recibieron la encuesta el 30 de mayo 2024. La tasa de participación en este estudio aplicado a los colaboradores fue del 85%, debido a que no todos contaban con la disponibilidad de tiempo para completar la encuesta, por sus ocupadas agendas siendo en su mayoría gerentes, directores y jefes.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

En este apartado se observan los resultados de las entrevistas y encuesta aplicadas, así como el análisis de estas, en esta sección solo se incluyeron las preguntas y respuestas que se consideraron más relevantes para el proceso de investigación y aquellas que justifican el desarrollo de esta investigación para la elaboración de las propuestas de manual de inducción y programas de capacitación. El análisis de los resultados incluye la generación de gráficos representativos de las preguntas planteadas en la encuesta (preguntas cerradas), así como la evaluación de los resultados de cada pregunta de la entrevista (preguntas abiertas).

4.2.1 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTA A EMPLEADOS

En esta sección se presentan los resultados de la encuesta virtual aplicada a los

colaboradores de Tecniseguros. Las siguientes seis preguntas fueron seleccionadas por la relevancia de sus resultados, los cuales proporcionaron información valiosa que respalda la propuesta presentada a la empresa.

1. Puesto actual en la empresa.

Los puestos actuales en Tecniseguros incluye una variedad de roles, entre los cuales destacan posiciones en áreas de cuentas, ventas, marketing digital, cumplimiento, suscripción de seguros, reclamos médicos, análisis de bases de datos, IT, y contabilidad.

2. ¿Cuánto lleva ocupando su puesto actual?

■ Menos de 6 meses ■ 6 meses - 1 año ■ 1-2 años ■ 2-5 años ■ mas de 5 años

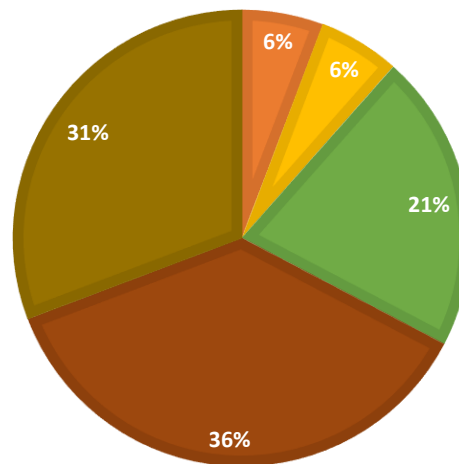


Gráfico Tiempo ocupando su puesto actual.

Fuente: (Microsoft Forms).

El 31% de los colaboradores de Tecniseguros ha trabajado en la empresa durante más de 5 años, el 36% ha permanecido entre 2 y 5 años, y el 21% cuenta con una antigüedad de entre 1 y 2 años. Estos datos reflejan una tasa de retención saludable, evidenciando que la empresa es capaz de mantener a su personal a largo plazo y fomentar la estabilidad laboral. Tecniseguros cuenta con una tasa de retención saludable, cualquier inversión en programas de capacitación tiene un buen potencial de retorno debido a que la empresa ha

logrado crear un entorno laboral estable donde los colaboradores encuentran valor en continuar laborando, además, se puede aprovechar la experiencia que los colaboradores han adquirido a través de los años para reforzar el desempeño y contribuir al crecimiento de la empresa.

3. ¿Cuál es su nivel de responsabilidad?

■ Empleado sin personal a cargo ■ supervisor/ coordinador ■ Gerente/Director ■ Otras

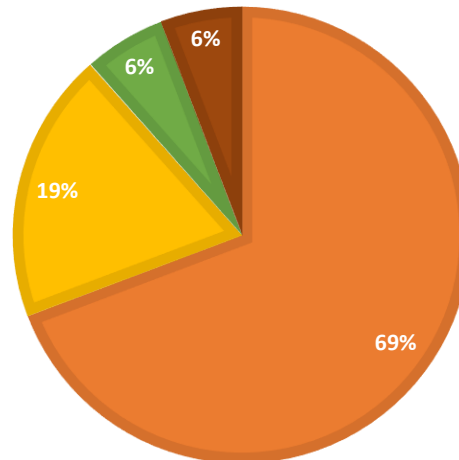


Gráfico Nivel de responsabilidad.

Fuente: (Microsoft Forms).

En cuanto al nivel de responsabilidad dentro de la empresa, el 6% de los colaboradores ocupan puestos directivos o gerenciales con personal a cargo, el 19% son supervisores o coordinadores y el 69% son colaboradores sin personal a su cargo. Los datos indican una estructura organizativa con una mayoría de colaboradores en roles operativos, respaldados por un nivel adecuado de supervisión. Su distribución muestra un enfoque en la eficiencia operativa y gestión jerárquica equilibrada. Una gestión jerárquica equilibrada está ligada a la delegación efectiva de responsabilidades garantizando la productividad y calidad en las operaciones.

4. ¿Cuál es su rango de edad?

■ 18-25 años ■ 26-35 años ■ 36-45 años ■ 46-55 años ■ 56 años o mas

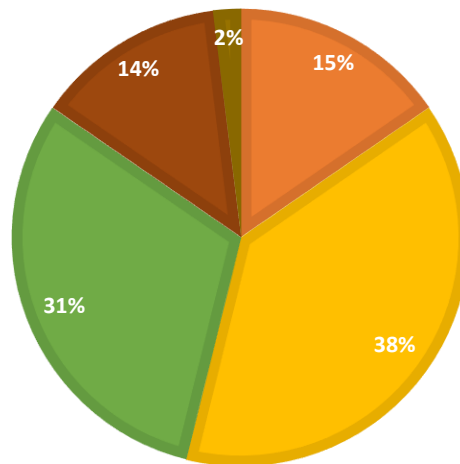


Gráfico Rango de Edad.

Fuente: (Microsoft Forms).

Según la distribución gráfica, el 239% de la fuerza laboral se sitúa en el rango de edades comprendido entre los 26 y 35 años, mientras solo el 13% pertenece al grupo de 45 a 55 años. Esto sugiere que la mayoría de los colaboradores se concentran en un segmento de edad de 26 a 35, lo cual implica una notable prevalencia de trabajadores jóvenes en la empresa. Es importante destacar que esta demografía sugiere una buena retención de personal en el grupo de jóvenes, que en estrategia y gestión de talento beneficia a la empresa. Tecniseguros ha tenido éxito al atraer y retener talento joven, posiblemente lo han logrado a través de su cultura corporativa dinámica. La empresa puede maximizar el potencial de sus colaboradores en especial los jóvenes, a través de un programa de capacitación debido a su flexibilidad y capacidad de adaptación la cual facilita el aprendizaje y crecimiento profesional.

5. ¿Cuál es su género?

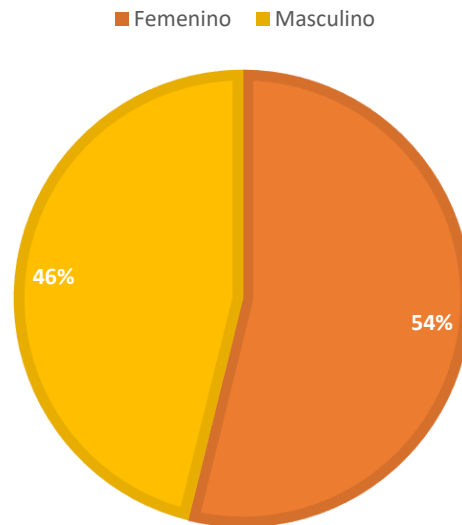


Gráfico Datos de género.

Fuente: (Microsoft Forms).

Según el gráfico, la mayoría de los colaboradores son mujeres, representando el 46%, mientras que los hombres constituyen el 54%. Esta distribución podría estar relacionada con el sector de la empresa, donde la presencia femenina es valorada por su aporte distintivo, el balance de género puede contribuir a una perspectiva diversa con un enfoque inclusivo en las operaciones y toma de decisiones en la empresa. Asimismo, dicha distribución de género puede ser utilizada para optar por programas de capacitación específicos que refuercen las competencias y habilidades de los colaboradores.

6. ¿Cómo definiría usted el proceso de inducciones que utiliza Tecniseguros cuando cuenta con el ingreso de un nuevo colaborador a la empresa?

Las respuestas sobre el proceso de inducción en Tecniseguros muestra una variedad de opiniones. algunos colaboradores describen el proceso como insuficiente, utilizando términos como nulo o mal planificado. Por otro lado, hay quienes lo valoran de manera más favorable,

calificándolo como adecuado o muy bueno destacando que proporciona las herramientas necesarias para el nuevo colaborador.

7. ¿Existe algún proceso de inducción cuando un colaborador que ya pertenece a la empresa cambia de posición dentro de la misma área o dentro de otra área de la empresa?

Las respuestas sobre si existe un proceso de inducción cuando un colaborador cambia de posición dentro de la misma área o a otra área en la empresa revelaron opiniones variadas. Algunos colaboradores indicaron que no existe un proceso formal, o que la inducción es superficial y no estructurada, con comentarios como no existe o no hay un proceso a seguir. Otros mencionaron que sí se realiza algún tipo de capacitación o entrenamiento, aunque en algunos casos, es simplemente el compañero quien explica las nuevas tareas. También se mencionó que al cambiar de puesto, ya sea dentro o fuera del área, se da la inducción necesaria para aprender la nueva actividad, aunque no parece haber un manual de inducción formal en todos los casos.

8. Acorde a su punto de vista ¿Cuál es la relevancia de la inducción para la empresa Tecniseguros?

Las respuestas sobre la relevancia de la inducción para Tecniseguros destacan varios puntos clave. La inducción es considerada muy importante y muy necesaria, ya que proporciona información relevante para el puesto y ayuda a los nuevos empleados a evitar errores futuros. También se subraya la importancia de desarrollar un manual de procedimientos para cada puesto. Además, se señala que la inducción es crucial para que los nuevos colaboradores conozcan la empresa y sus diferentes áreas internas.

9. ¿Qué parte del proceso considera debería trabajarse más, perfeccionarse o cambiarse para hacerlo más eficiente tanto para la empresa como para el colaborador?

Las respuestas sobre qué aspectos del proceso de inducción deberían mejorarse para aumentar su eficiencia sugieren varias áreas clave. Se menciona la necesidad de enfocarse más en el entrenamiento sobre pólizas, mejorar la planificación de los tiempos y ofrecer más capacitaciones específicas según el área en la que el colaborador desempeña sus funciones. También se destaca la importancia de proporcionar un mayor desarrollo para los colaboradores,

mejorar la organización de las funciones y se sugiere una capacitación enfocada en mejorar la comunicación entre compañeros.

10. En cuanto al proceso de capacitación ¿Cuál es el proceso para la solicitud de capacitación para los empleados de Tecniseguros?

Los colaboradores contestaron que el proceso de solicitud de capacitación para los empleados de Tecniseguros cuenta con algunas inconsistencias y hay falta de conocimiento sobre dicho proceso. Algunas personas indicaron que no han recibido capacitación o no están informadas sobre el proceso. Otros mencionaron que la solicitud de capacitación se realiza a través del jefe inmediato, quien luego la presenta al gerente de Recursos Humanos.

11. ¿La empresa determina alguna cantidad de capacitaciones mínimas en las que un empleado debe inscribirse o de las que debe participar de manera anual?

Las respuestas indicaron que Tecniseguros no tiene una política clara respecto a una cantidad mínima de capacitaciones que un colaborador debe completar anualmente. Las respuestas varían entre "sí", "no", "no está definido", y "no hay mínimo de capacitaciones". La falta de una política definida sobre el número mínimo de capacitaciones anuales refleja una falta de estandarización en el desarrollo profesional de los colaboradores. Establecer un número mínimo de capacitaciones podría ayudar a asegurar que todos los empleados reciban oportunidades de desarrollo continuo y que se mantenga un estándar uniforme para el crecimiento profesional en la empresa.

12. ¿La empresa cuenta con alguna capacitación obligatoria para todos los empleados o para ciertos grupos de empleados?

Las respuestas muestran una falta de claridad y consistencia sobre si Tecniseguros tiene capacitaciones obligatorias para todos los empleados o para ciertos grupos. Las respuestas varían entre sí, "no, no sé, y de momento lo desconozco. También se menciona que existen diferentes tipos de capacitaciones dependiendo del área en la que se trabaje.

La variedad en las respuestas indica que hay una falta de comunicación o documentación clara sobre las capacitaciones obligatorias dentro de la empresa. La ausencia de una política

uniforme y definida puede llevar a confusión entre los colaboradores y a una implementación desigual de las capacitaciones.

13. ¿Cuál es el nivel de importancia de las capacitaciones en Tecniseguros?

Las respuestas sobre el nivel de importancia de las capacitaciones en Tecniseguros varían, algunos colaboradores lo consideran muy importantes, mientras que otras indican que la importancia es regular o no se. La disparidad en las respuestas revela que existe la falta de consenso y claridad sobre el valor de las capacitaciones dentro de Tecniseguros. La percepción sobre la importancia de las capacitaciones puede afectar la forma en que se priorizan y se implementan las mismas.

14. Si pudiese cambiar algo en el proceso de solicitud o desarrollo de capacitación ¿qué sería?

Las respuestas sobre el nivel de importancia de las capacitaciones en Tecniseguros varían, con algunas personas considerándolas muy importantes o altas, mientras que otras indican que la importancia es regular. La disparidad en las respuestas sugiere una falta de consenso o claridad sobre el valor de las capacitaciones dentro de la empresa.

15. ¿Qué proporción del tiempo de la capacitación se dedica a la teoría?

Menos o igual a 45 min 45 min a 1 hora 1 hora a 2 horas
2 a 3 horas 3 a 4 horas Otras

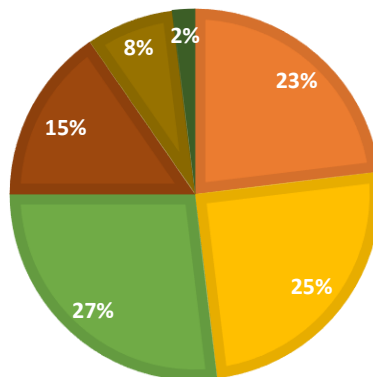


Gráfico Tiempo de capacitación dedicado a la teoría.

Fuente: (Microsoft Forms).

La distribución del tiempo dedicado a la teoría durante las capacitaciones es variada entre los colaboradores de Tecniseguros. Según la gráfica, al 27% de los colaboradores les tomó de 1 a 2 horas, al 25% entre 45 minutos a una hora, y al 8% entre 3 a 4 horas. Este hallazgo indica que no existe un estándar consistente para el tiempo asignado a la teoría en las capacitaciones, lo que podría llevar a una comprensión desigual de los contenidos entre los colaboradores. La mayoría de los colaboradores dedican menos de 2 horas a la teoría, se observa un alto porcentaje concentrado en tiempos cortos de 45 min a 1 hora. Los datos analizados indican que, para la implementación de un programa de capacitaciones efectivo, es esencial estandarizar el tiempo dedicado a la teoría para asegurar una comprensión uniforme de los contenidos. Se recomienda que las sesiones teóricas no excedan las 2 horas, que el programa cuente con una estructura clara y concisa, para maximizar la efectividad del aprendizaje y mantener la atención de los colaboradores. Esta estandarización contribuirá a unificar el proceso de capacitación y a mejorar la operatividad general de la empresa, asegurando que todos los colaboradores reciban una formación teórica completa y consistente.

16. ¿Cómo evalúa la claridad y profundidad de contenido presentado en la capacitación?

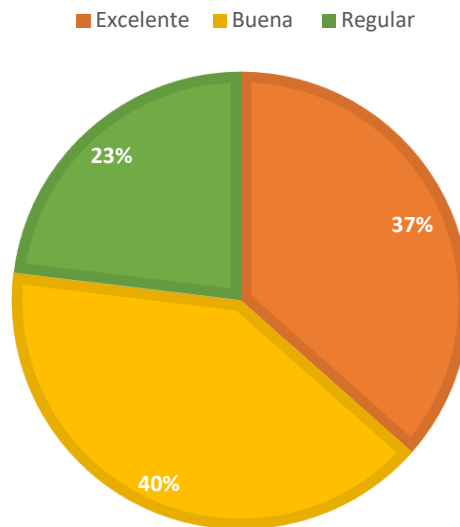


Gráfico Claridad del contenido de capacitación.

Fuente: (Microsoft Forms).

El 37% de los colaboradores está de acuerdo con la claridad y profundidad del contenido de las capacitaciones, el 23% lo calificó como regular, mientras que el 40% indicó que el contenido fue excelente. A pesar de que el gráfico muestra que los colaboradores están conformes con el contenido y la forma en la cual este fue presentado, existe la oportunidad para mejorar las capacitaciones y satisfacer plenamente a los colaboradores. Es crucial abordar las áreas que necesitan mejoras, asegurándose de que el contenido sea fácil de comprender para todos los colaboradores, se podría reforzar la calidad y profundidad del contenido o establecer un mecanismo de reglamentación para identificar y corregir cualquier deficiencia estas mejoras contribuirían a unificar la experiencia de capacitación.

17 ¿Cuál fue su percepción sobre la habilidad del instructor para comunicar y explicar el contenido de la capacitación?

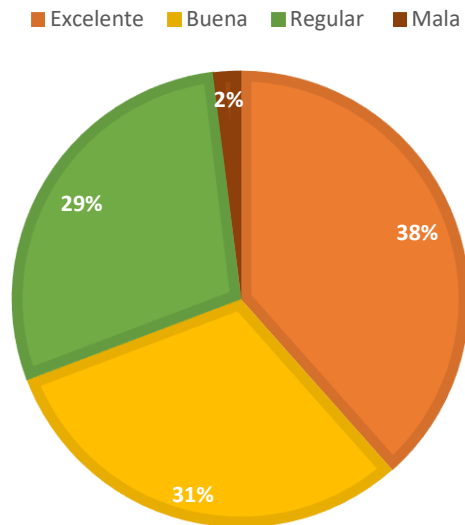


Gráfico Percepción de la habilidad del instructor que impartió la capacitación.

Fuente: (Microsoft Forms).

En cuanto a la percepción de los colaboradores sobre la habilidad del instructor para comunicar y explicar el contenido de la capacitación, el gráfico indica que al 38% le pareció excelente mientras que al 29% les pareció regular. La mayoría de los colaboradores está satisfecha con el desempeño del instructor, aunque una minoría percibe oportunidades de mejora. Es crucial considerar incluso las disparidades mínimas, ya que tener un instructor competente con habilidades efectivas para transmitir información y apoyar a los colaboradores durante la capacitación no solo facilita el proceso, sino que también garantiza una experiencia positiva y mejora el aprendizaje.

El gráfico presentado ilustra que el 31% de los colaboradores calificaron el proceso de inducción como bueno, mientras que únicamente el 4% lo evaluó como malo. Esta distribución muestra que, aunque la mayoría de los colaboradores tienen una percepción positiva del proceso de inducción, existe un pequeño porcentaje que no está satisfecho. El 2% indicó que su experiencia

durante su proceso de inducción fue mala reafirmando que dicho proceso necesita mejoras necesarias para alcanzar un nivel de excelencia. Para transformar esta percepción positiva en una experiencia excelente, es crucial implementar un manual de inducción estructurado. Este manual debe estandarizar el proceso, asegurando que todos los colaboradores reciban la misma calidad y apoyo durante su integración a la empresa. De igual manera al abordar las áreas de insatisfacción y uniformar el proceso, la empresa puede aumentar la satisfacción de los colaboradores.

18 ¿Se realiza una evaluación formal de los instructores por parte de los colaboradores al finalizar la capacitación?

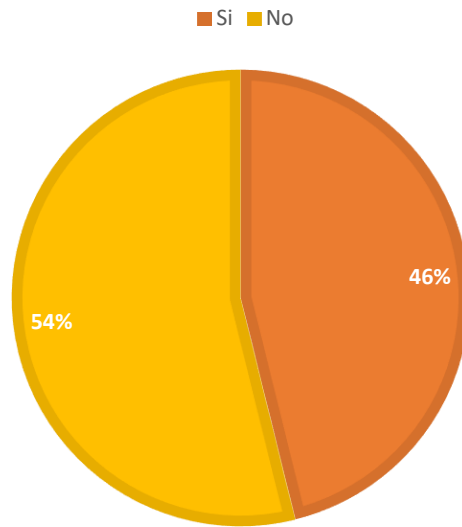


Gráfico Evaluación sobre el desempeño del instructor.

Fuente: (Microsoft Forms).

El 46% de los colaboradores indicó que no se realizan evaluaciones formales de los instructores al finalizar una capacitación, mientras que el 54% afirmó que sí ha evaluado a los instructores. El gráfico muestra una inconsistencia en el proceso al concluir la capacitación haciendo evidente la falta de un procedimiento estandarizado. Esta inconsistencia sugiere que las evaluaciones no se realizan de manera sistemática y que puede haber una falta de comunicación o implementación adecuada de estas prácticas. El no contar con evaluaciones formales puede llevar a una falta de retroalimentación constructiva para los instructores, lo que

a su vez puede afectar la calidad de las capacitaciones impartidas. Para mejorar la efectividad del programa de capacitaciones, es relevante establecer un procedimiento formal y obligatorio para evaluar a los instructores. Esto asegurará que se recopile retroalimentación valiosa de manera consistente, permitiendo ajustes y mejoras continuas en la calidad de las capacitaciones, y contribuirá a una formación efectiva y uniforme para todos los colaboradores de Tecniseguros.

19 ¿La capacitación incluye métodos interactivos y prácticos que faciliten el aprendizaje y la retención de información?

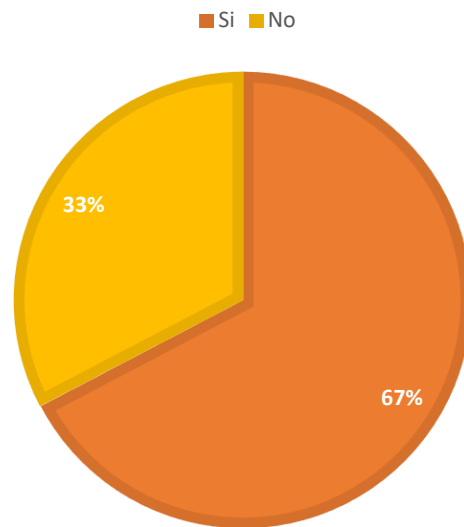


Gráfico Utilización de métodos interactivos durante la capacitación.

Fuente: (Microsoft Forms).

Para el 67% de los colaboradores la capacitación incluyo métodos interactivos y prácticos que facilitan la retención de información, mientras que el 33% está en desacuerdo. Por lo tanto, se puede concluir que la mayoría de los colaboradores están conformes con los métodos utilizados en las capacitaciones recibidas. Sin embargo, la presencia de un 33% de colaboradores que no comparten esta opinión destaca la necesidad de evaluar y ajustar estos métodos para asegurarse de que sean efectivos para todos los participantes. Esto es fundamental para garantizar que el proceso de capacitación sea inclusivo y beneficie a todos.

20. ¿Considera que el contenido de la capacitación es relevante para las necesidades actuales del trabajo que desempeña?

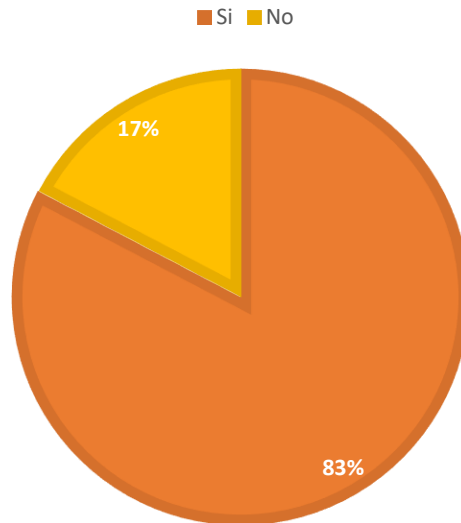


Gráfico Relevancia del contenido de la capacitación.

Fuente: (Microsoft Forms).

En cuanto a la relevancia del contenido para las necesidades actuales, el 83% de los colaboradores encuentra relevante la información brindada en la capacitación, y solo el 17% no las encuentra relevantes. Como resultado, se puede afirmar que la mayoría de los colaboradores percibe que las capacitaciones se alinean con sus necesidades actuales y les proporcionan información valiosa para sus actividades diarias, la mitad de los colaboradores valora positivamente la relevancia del contenido de las capacitaciones, solo una minoría no lo ve útil. En general, las capacitaciones cumplen con su objetivo de ser pertinentes, pero es importante identificar las áreas que podrían no estar cubiertas, según la percepción del 9 % de los colaboradores. Implementar un mecanismo regular de retroalimentación podría ayudar a ajustar y actualizar los contenidos de capacitación de manera continua, asegurando que se mantengan pertinentes y alineados con las necesidades cambiantes de los colaboradores y de la empresa. Esto

garantizará que todos los colaboradores reciban formación que no solo sea útil, sino también aplicable a sus roles específicos, contribuyendo a una mayor productividad y satisfacción laboral.

21. ¿Qué tan importante considera el proceso de inducción para nuevos colaboradores y para colaboradores antiguos que cambian de puesto/ área?

■ Muy importante ■ Importante ■ Medianamente importante ■ Para nada importante

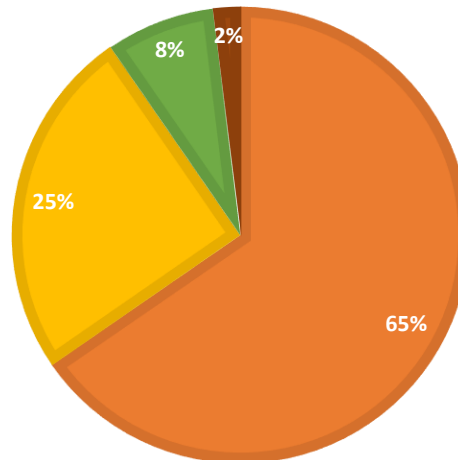


Gráfico Importancia del proceso de inducción.

Fuente: (Microsoft Forms).

Como resultado, el gráfico anterior muestra que el 65% de los encuestados cree que al proceso de inducción es muy importante; el 25% es importante y el 8% fue moderadamente importante. En resumen, estos resultados demuestran que la asistencia y cooperación en el proceso de inducción es vital para la compañía. Los colaboradores reconocen la importancia del proceso de inducción para que los colaboradores de primer ingreso se adapten fácil y eficientemente a la empresa. Es evidente que un manual de inducción detallado es esencial para asegurar una integración amigable para los nuevos colaboradores. El uso de un manual de inducción garantizará que todos los nuevos colaboradores reciban la misma información, reduciendo el tiempo de adaptación y aumentando la productividad desde el inicio. Este enfoque contribuirá a mejorar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, fortaleciendo la operatividad de la empresa.

22. ¿Cuánto tiempo tomó completar todo el proceso de inducción?

■ menos de 1 día ■ 1-2 días ■ 3-5 días ■ Mas de una semana

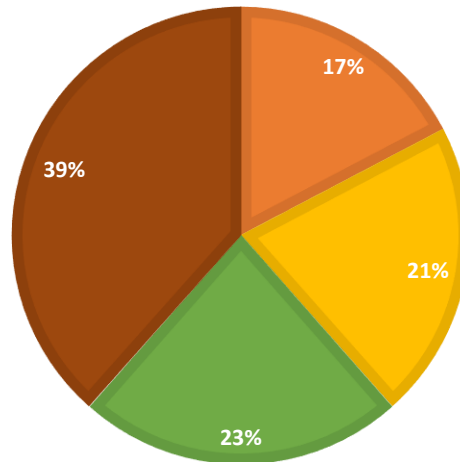


Gráfico Duración del proceso de inducción.

Fuente: (Microsoft Forms).

El gráfico adjunto revela que al 39% de los colaboradores les tomó más de una semana completar su proceso de inducción, al 23% les tomó de 3 a 5 días, y al 17% menos de un día. Esto indica una falta de consistencia en la duración del proceso de inducción, no existe una duración uniforme para el proceso de inducción, con tiempos que varían considerablemente entre los colaboradores. Esta variabilidad en la duración del proceso de inducción puede causar experiencias desiguales y posiblemente afectar la efectividad del proceso de integración de nuevos colaboradores. Resaltando la necesidad de estandarizar el proceso de inducción para ofrecer una experiencia uniforme y efectiva a todos los colaboradores. La implementación de un manual de inducción es crucial para establecer una estructura clara y concisa que defina la duración y los componentes esenciales del proceso de inducción asegurando que los nuevos colaboradores reciban la misma información durante en un tiempo razonable, mejorando su integración al equipo y elevando su productividad desde un inicio.

23. ¿El contenido presentado durante la inducción fue claro y comprensible?

■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ En desacuerdo

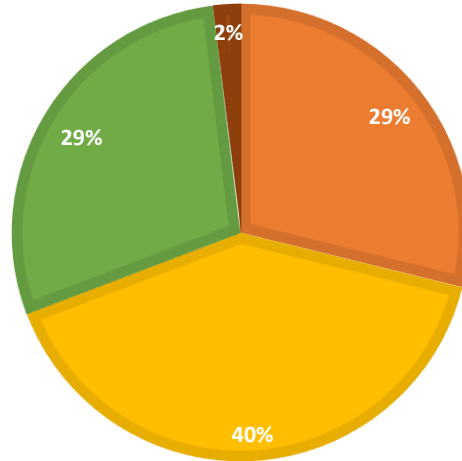


Gráfico Claridad y Comprensibilidad del Contenido Durante la Inducción.

Fuente: (Microsoft Forms).

El gráfico siguiente revela que el 29% de los colaboradores estuvo totalmente de acuerdo en que el contenido de la inducción fue claro y comprensible, el 40% estuvo de acuerdo, y el 29% se mantuvo neutral. En general, la mayoría de los colaboradores percibió el contenido de la inducción como fácil de comprender no obstante la presencia de una cantidad considerable de colaboradores que se mantuvieron neutrales sugiere que hay margen para mejorar la claridad y comprensibilidad del contenido. Esto es crucial para la implementación de un manual de inducción, el cual garantizaría que todos los colaboradores, independientemente de su nivel de experiencia o antecedentes, puedan entender completamente la información presentada.

24. ¿Considera que los temas tratados durante la inducción fueron relevantes para su rol en la empresa?

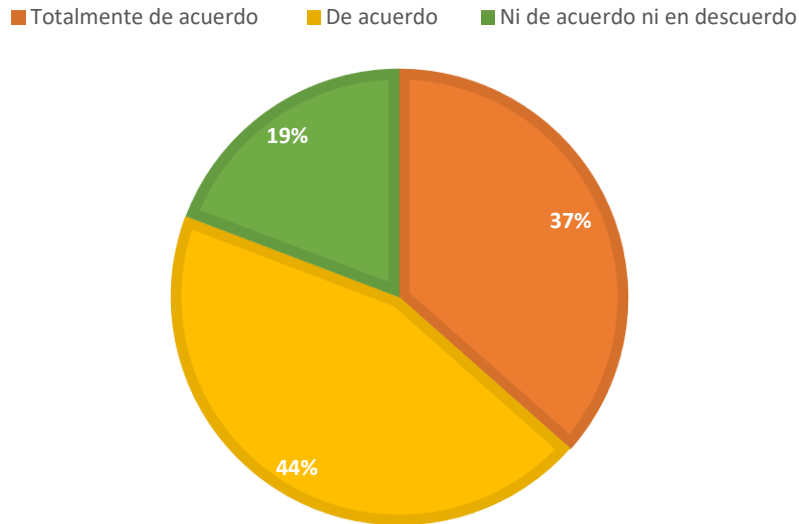


Gráfico Temas relevantes para el rol en la empresa.

Fuente: (Microsoft Forms).

El 44% de los encuestados considero que los temas tratados durante la inducción fueron relevantes para su rol en la empresa. El 37% también está de acuerdo con la relevancia de los temas, mientras que el 19% se encuentra en una posición neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo.

La mayoría de los encuestados (81%) reconoce la relevancia de los temas tratados durante la inducción, lo que indica que la mayoría encuentra el proceso útil para su rol en la empresa. Sin embargo, el 19% que se muestra neutral sugiere que hay espacio para mejorar la alineación entre los temas de inducción y las necesidades específicas de algunos roles. Para optimizar el proceso de inducción, podría ser beneficioso realizar una evaluación más detallada de las necesidades de capacitación y adaptar los temas para asegurar que sean relevantes y útiles para todos los colaboradores.

25. ¿Qué tan provechosa encontró la información proporcionada sobre la cultura y valores de la empresa?

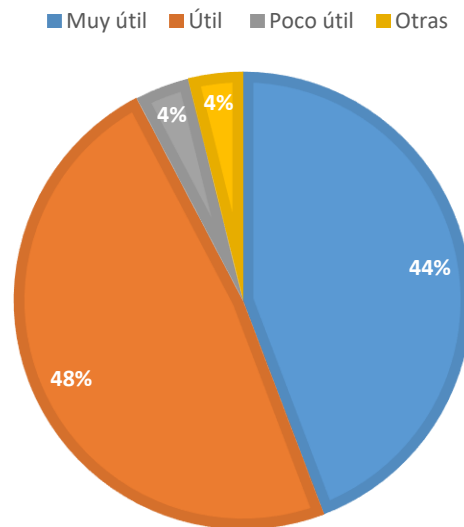


Gráfico Utilidad de la Información sobre Cultura y Valores Empresariales.

Fuente: (Microsoft Forms).

El gráfico adjunto revela que el 48% de los colaboradores calificaron la información recibida sobre la cultura y los valores de la empresa como útil, mientras que el 4% seleccionó la categoría poco útil y "otro", comentando que no recibieron dicha información. Estos resultados sugieren que a pesar de que la mayoría de los colaboradores perciben la información proporcionada como efectiva, este proceso se puede estructurar para asegurar una comprensión total sobre la cultura y los valores organizacionales.

26: En general, ¿Cómo evaluaría su experiencia con el proceso de inducción?

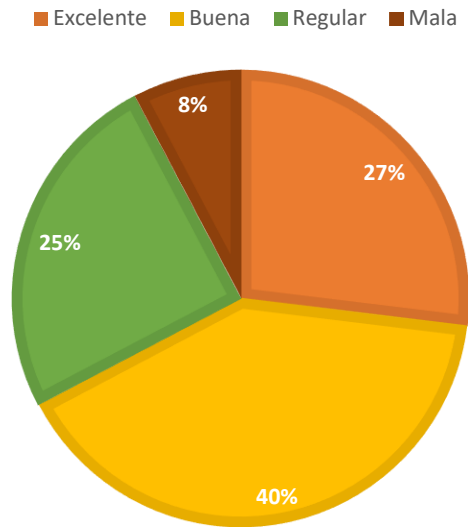


Gráfico Experiencia del proceso de inducción.

Fuente: (Microsoft Forms).

El gráfico presentado ilustra que el 40% de los colaboradores calificaron el proceso de inducción como bueno, mientras que únicamente el 8% lo evaluó como malo. Esta distribución muestra que, aunque la mayoría de los colaboradores tienen una percepción positiva del proceso de inducción, existe un pequeño porcentaje que no está satisfecho. El 8% indicó que su experiencia durante su proceso de inducción fue mala reafirmando que dicho proceso necesita mejoras necesarias para alcanzar un nivel de excelencia. Para transformar esta percepción positiva en una experiencia excelente, es crucial implementar un manual de inducción estructurado. Este manual debe estandarizar el proceso, asegurando que todos los colaboradores reciban la misma calidad y apoyo durante su integración a la empresa. De igual manera al abordar las áreas de insatisfacción y uniformar el proceso, la empresa puede aumentar la satisfacción de los colaboradores.

4.2.2 RESULTADOS DE LA APLICACION DE ENTREVISTA A RR.HH

1. ¿Cómo definiría usted el proceso de inducciones que utiliza Tecniseguros cuando cuenta con el ingreso de un nuevo colaborador a la empresa?

R// En primer lugar a su llegada a las instalaciones de la empresa se les hace entrega un folder con información de la empresa y el reglamento interno de la misma, de igual forma se aprovecha la oportunidad de su llegada a la empresa para que puedan firmar su contrato. Posteriormente se le lleva a cada departamento de la empresa para presentar al nuevo colaborador. Al finalizar el recorrido se le presenta con su equipo de trabajo y jefe directo quien le asigna la persona que lo instruirá en sus labores diarias. Vale mencionar que hay muchas partes de este proceso que lo maneja contabilidad, como ser la firma del contrato, el manejo de los expedientes laborales y el recorrido por las instalaciones de la empresa. Esto se debe a que el área de recursos humanos solo cuenta con una persona, siendo esta la gerente de Recursos Humanos, para quien es complejo manejar todos los procesos por si sola.

-Ana Gabriela Guell (Gerente de RR.HH. Tecniseguros)

2. ¿Existe algún proceso de inducción cuando un colaborador que ya pertenece a la empresa cambia de posición dentro de la misma área o dentro de otra área de la empresa?

La ausencia de un proceso formal cuando un colaborador cambia de puesto indica una debilidad en la integración y adaptación a sus nuevas funciones lo cual puede desencadenar problemas relacionados con la eficiencia y el rendimiento laboral.

R// No, solo se basa en las instrucciones de su nuevo jefe directo.

-Ana Gabriela Guell (Gerente de RR.HH. Tecniseguros)

3. ¿Cuál es la relevancia de las inducciones para la empresa Tecniseguros?

Los colaboradores aprenden a desarrollar sus tareas sobre la marcha, lo que sugiere una carencia de un programa de capacitación formal que apoye a mejorar el desempeño y que acorte el tiempo de adaptación a su nuevo puesto.

R// Es un proceso empírico en realidad, ellos aprenden en el camino y mientras desarrollan sus funciones.

-Ana Gabriela Guell (Gerente de RR.HH. Tecniseguros)

4. ¿Qué parte del proceso considera debería trabajarse más, perfeccionarse o cambiarse para hacerlo más eficiente tanto para la empresa como para el colaborador?

La necesidad de estructurar el proceso de inducción es clave para asegurar que los nuevos colaboradores se integren de manera efectiva a la empresa desencadenando la satisfacción y reducir la incertidumbre en los colaboradores al momento de su ingreso.

R// Estructurar más el proceso.

-Ana Gabriela Guell (Gerente de RR.HH. Tecniseguros)

5. En cuanto al proceso de Capacitaciones, ¿Cuál es el proceso para la solicitud de capacitaciones de los colaboradores de Tecniseguros?

El proceso de solicitud de capacitaciones en Tecniseguros carece de una estructura definida, dependiendo principalmente de las propuestas de los jefes de área o de la Gerente de Recursos Humanos. Este enfoque reduce la identificación y gestión de las necesidades de formación, limitando la posibilidad de atender y desarrollar otras competencias y habilidades para mejorar su desempeño.

R// No se cuenta con un proceso establecido, pero lo que se procura es que se dé una propuesta del jefe de área y que esto sea algo que se base en las necesidades de sus subalternos, esta propuesta podría venir de uno de los colaboradores, pero quien debe remitirlo a Recursos Humanos debe ser el Gerente general, directores o jefes de área. Si esta propuesta es remitida por algún director o jefe, se presenta a la gerencia general, donde se expone lo que la capacitación abarca, así como la propuesta de los colaboradores que deberían asistir a dicha capacitación. Una vez aprobada por la gerencia general se remite a la gerencia de finanzas para que apruebe el presupuesto y finalmente se procede a preparar lo necesario para la capacitación (inscripciones y pagos).

-Ana Gabriela Guell (Gerente de RR.HH. Tecniseguros)

6. ¿La empresa determina alguna cantidad de capacitaciones mínimas en las que un empleado debe inscribirse y desarrollar de manera anual?

La ausencia de un requisito mínimo para las capacitaciones anuales podría llevar a una falta de consistencia en el desarrollo profesional entre los colaboradores. Sin un estándar definido, algunos colaboradores podrían no participar en suficientes oportunidades de formación, afectando su crecimiento y desempeño.

R// No

-Ana Gabriela Guell (Gerente de RR.HH. Tecniseguros)

7. ¿La empresa tiene capacitaciones obligatorias para todos los empleados o para ciertos grupos de empleados?

La política de capacitaciones obligatorias para las sesiones internas asegura que todos los colaboradores reciban formación esencial y estandarizada. Sin embargo, la opción de asistir a capacitaciones externas solo para quienes pueden o pertenecen a áreas específicas podría limitar el acceso a oportunidades de desarrollo profesional para otros colaboradores que podrían beneficiarse de ellas.

R//Cuando son capacitaciones internas si son obligatorias, cuando son externas van los que pueden y/o los que son de esa área.

-Ana Gabriela Guell (Gerente de RR.HH. Tecniseguros)

8. ¿Cuál es el nivel de importancia de las capacitaciones en Tecniseguros?

El reconocimiento de un bajo nivel de importancia asignado a las capacitaciones indica que la formación continua no está siendo priorizada dentro de la empresa. Esto refleja una falta de enfoque en el desarrollo profesional y en la actualización de habilidades, lo que podría impactar negativamente en la efectividad y el crecimiento de los colaboradores.

R// Bajo

-Ana Gabriela Guell (Gerente de RR.HH. Tecniseguros)

9. ¿Ve oportunidades de mejorar el proceso de solicitud de capacitaciones en la empresa?

La ausencia de un programa de capacitación formal revela una oportunidad significativa de mejora. La implementación de un programa estructurado permitiría planificar y llevar a cabo la solicitud de capacitaciones de manera más organizada, garantizando que todos los colaboradores reciban la formación necesaria para realizar sus tareas eficientemente, fortaleciendo sus competencias y contribuyendo a un crecimiento empresarial.

R// Si, lo ideal sería lograr hacer un programa de capacitación.

-Ana Gabriela Guell (Gerente de RR.HH. Tecniseguros)

4.2.2.1 ANÁLISIS GENERAL

Esta entrevista se realizó con el objetivo principal de conocer desde el punto de vista de recursos humanos el nivel de necesidad de un Manual de proceso de inducción y de un programa de capacitación bien estructurado y organizado para que pueda ser aplicado en la empresa. De igual forma se podrán encontrar la pregunta 6, 7 y 8 en los anexos, el análisis de estas preguntas no fue colocado en este apartado debido a que su relevancia para la investigación se basó más que todo en tener un contexto desde la perspectiva de RR.HH. para realizar un contraste con las respuestas de los colaboradores y de esta manera corroborar el conocimiento de estos en cuanto a los procesos utilizados actualmente por la empresa (en caso los tuviesen).

Derivado de la entrevista realizada a la gerente de Recursos Humanos de Tecniseguros, se pudo corroborar que actualmente la empresa no cuenta con procesos establecidos para manejar una inducción o una capacitación para un colaborador, esto denota la necesidad de la empresa por contar con un Manual (en el caso de proceso de inducción) y un Programa (en el caso de un proceso de capacitación) que les permita una mayor organización y claridad, para los colaboradores de la empresa, acerca de los pasos a seguir para cada caso. Tal como se ha mencionado previamente en el marco teórico de esta investigación, la inducción es un periodo esencial para el nuevo colaborador, la empresa y la lealtad que se construya a partir de la información y tiempo dedicado a que el colaborador entienda los objetivos de la empresa, de su área y de su rol dentro de estas,

además es un tiempo en el cual el empleado conoce a sus colegas con los que estará trabajando y conviviendo constantemente. Por esta razón se recomienda la creación de un Manual de inducción debido a que actualmente este es un proceso empírico que limita los conocimientos de los nuevos colaboradores respecto a la empresa y a las tareas que debe desarrollar. Y de esta manera aprovechar el instrumento para designar encargados, establecer pasos y actividades necesarias para que el proceso se realice de la manera más adecuada posible.

En cuanto a las capacitaciones, llama la atención que, al ser este un medio que permite adquirir conocimientos y la oportunidad para la empresa y los colaboradores de mantenerse a la vanguardia de las actualizaciones en los distintos campos que Tecniseguros maneja, tomando en cuenta que es una empresa orientada al cliente (servicio al cliente), no considere como una prioridad, pero si una necesidad, el contar con un programa que les haga posible capacitar a sus colaboradores, no solo para mejorar habilidades duras o blandas, sino también para hacer más eficientes los procesos y modelos internos de trabajo.

En resumen, esta entrevista fue de gran utilidad para poder orientar la dirección en la que se debía trabajar de acuerdo con una necesidad presente en Tecniseguros y permitió la oportunidad de conocer un poco más a la empresa y su forma de trabajo.

4.2.3 ENTREVISTA A LOS COLABORADORES DE TECNISEGUROS.

6. ¿Cómo describiría el proceso de inducción que utiliza Tecniseguros para integrar a un nuevo colaborador a la empresa?

Aunque el proceso de inducción de Tecniseguros es percibido como adecuado por algunos colaboradores, este carece de estructura. El contar con un proceso descrito como básico indica que no brinda la orientación necesaria a sus colaboradores, el hecho de que el 44% de los entrevistados afirmaron que aprenden se sus errores durante el desarrollo de sus funciones confirman la falta de acompañamiento adecuado durante esta primera etapa dentro de la empresa.

R// El proceso de inducción fue descrito como bueno por la mayoría de los colaboradores de la empresa que contestaron la encuesta, sin embargo, a pesar de esto una considerable cantidad de personas también respondieron opinando que en la empresa realmente no existe un proceso de inducción o destacan que es un proceso que se maneja de manera apresurada y es muy básico, por lo que finalmente un aproximado de 44% de los entrevistados mencionan que en la empresa aprenden de los errores que se puedan cometer en el desarrollo de sus funciones.

-Promedio de respuestas obtenidas de los Empleados de Tecniseguros S.P.S

7. ¿Existe algún proceso de inducción cuando un colaborador cambia de posición dentro de la misma área o dentro de otra área de la empresa?

En cuanto al proceso de inducción para los colaboradores que cambian de posición dentro de la empresa, Tecniseguros cuenta con un procedimiento básico que no cumple con las expectativas de sus colaboradores, parte de ellos consideran que el proceso es insuficiente para prepararlos adecuadamente para desempeñar sus nuevas funciones. Esto refleja la necesidad de un proceso estructurado en la inducción, para asegurar que los colaboradores comprendan a totalidad sus roles y expectativas desde el principio.

R// En su mayoría los colaboradores reconocen que, si existe un proceso de inducción, sin embargo, mencionan que este es un proceso básico de inducción donde no mucha información le es proporcionada al colaborador de nuevo ingreso.

Cabe destacar que un grupo no mucho menor menciona que este proceso no existe o no se practica, al conversar con los colaboradores, es posible percatarse de que la empresa efectivamente cuenta con ciertos procesos que se siguen al momento de recibir al nuevo ingreso, como la firma del contrato, la solicitud de los documentos legales y personales que la empresa requiere para el expediente laboral y un breve recorrido por las instalaciones de la empresa, sin embargo los colaboradores no consideran esto un proceso de inducción adecuado, pues opinan que se requiere una mayor dedicación para realmente conocer un poco más la empresa, lo que la empresa espera de ellos y del como deberían manejarse para desempeñar sus funciones de la mejor manera desde un inicio. Por lo que se concluyó que los colaboradores que respondieron diciendo que no existe un proceso de inducción, es porque realmente lo desconocen o no lo consideran como una inducción.

-Promedio de respuestas obtenidas de los Empleados de Tecniseguros S.P.S

8. Acorde a su punto de vista ¿Cuál es la relevancia de la inducción para la empresa Tecniseguros?

El proceso de inducción en Tecniseguros es altamente valorado, lo que subraya su importancia para el éxito de la integración de nuevos colaboradores en la empresa. Sin embargo, la percepción general muestra que el proceso actual no está completamente optimizado y que requiere una mayor definición para maximizar su eficacia. Esto refleja una necesidad clara de estructurar dicho proceso para que abarque todos los aspectos esenciales y se eviten posibles errores que puedan afectar el desempeño laboral.

R// Los colaboradores de Tecniseguros en su gran mayoría consideran que el proceso de inducción es de gran relevancia/ importancia. se llegó a mencionar en repetidas ocasiones que sería necesario definirlo mejor para que sea de mayor provecho y se logre abarcar lo necesario para evitar cometer errores que puedan provocar descontento en la empresa y que afecten el desarrollo de sus labores.

-Promedio de respuestas obtenidas de los Empleados de Tecniseguros S.P.S

9. ¿Qué aspecto del proceso considera que debería mejorarse, perfeccionarse o modificarse para hacerlo más eficiente tanto para la empresa como para el colaborador?

La necesidad de mejorar la estructura y la organización del proceso de inducción es evidente en la respuesta de los colaboradores. Existe una demanda clara para que se dedique más tiempo y recursos a este proceso, asegurando que toda la información relevante sea transmitida de manera efectiva. Este enfoque ayudaría a los nuevos colaboradores a comprender su rol y las áreas donde pueden contribuir significativamente, así como a detectar debilidades en las que pueden aportar para convertirlas en fortalezas.

R// En cuanto a esta consulta en específico la respuesta recibida por parte de los colaboradores indicaron que se debe implementar mejoras en el proceso de inducción, darle mayor importancia y dedicar el tiempo conveniente para que se pueda absorber toda la información requerida. Mencionaron que es necesario contar con procesos estructurados y organizados y que no sean obviados bajo ninguna circunstancia ya que los colaboradores nuevos podrían perder la oportunidad de identificar puntos importantes donde su apoyo podría ser valioso, debilidades a las que puedan aportar

para convertirlas en fortalezas, o puntos donde les sea necesario más apoyo.

-Promedio de respuestas obtenidas de los Empleados de Tecniseguros S.P.S

10. En cuanto al proceso de Capacitaciones ¿Cuál es el proceso para la solicitud de capacitaciones de los colaboradores de Tecniseguros?

Un 44% de los colaboradores manifestó desconocer el proceso para solicitar una capacitación, lo que destaca una oportunidad para mejorar la comunicación interna, al implementar un sistema formal de solicitud de capacitaciones se asegurara que todos los colaboradores tengan acceso equitativo y las mismas oportunidades de formación, maximizando su desarrollo profesional.

R// Con las respuestas recibidas en esta pregunta es posible confirmar lo que el equipo de Tecniseguros en su mayoría sabe que la solicitud para la realización de una capacitación debe ser dirigida a RR.HH. por medio del jefe inmediato del área a la que el colaborador o colaboradores pertenecen.

Vale mencionar que aproximadamente un 44% de los colaboradores que contestaron esta entrevista mencionaron que desconocen el proceso, algunos porque nunca han recibido una capacitación y otros debido a que su ingreso a la empresa fue reciente.

-Promedio de respuestas obtenidas de los Empleados de Tecniseguros S.P.S

11. ¿Cómo determina la empresa la cantidad de capacitaciones mínimas en las que un empleado debe inscribirse y/o desarrollar de manera anual?

La ausencia de una planificación formal sobre el número mínimo de capacitaciones anuales en Tecniseguros muestra una oportunidad de mejora en la estructura formativa de Tecniseguros. Sin una guía clara, los colaboradores pueden no recibir la formación necesaria para desarrollar sus habilidades de manera óptima, impactando en su desempeño y cumplimiento de metas. Establecer un reglamento ayudaría a asegurar un desarrollo profesional constante y equitativo.

R// La empresa no cuenta con una planificación o reglamento donde se establezca la cantidad de capacitaciones en las que un colaborador podría participar.

-Promedio de respuestas obtenidas de los Empleados de Tecniseguros S.P.S

12. ¿Cuenta la empresa con alguna capacitación obligatoria para todos los empleados o para ciertos grupos de empleados?

La ausencia de capacitaciones obligatorias presenta una oportunidad para su implementación, lo cual podría ayudar a unificar el conocimiento entre todos los colaboradores o grupos específicos. Esto aseguraría que el personal esté alineado con las expectativas y objetivos de la empresa, promoviendo un rendimiento más coherente y eficiente.

R// Acorde a la información entregada por los colaboradores Tecniseguros por el momento no cuenta con alguna capacitación fijada ni obligatoria para sus colaboradores.

-Promedio de respuestas obtenidas de los Empleados de Tecniseguros S.P.S

13. ¿Cuál es el nivel de importancia de las capacitaciones en Tecniseguros?

Los colaboradores consideran que las capacitaciones son fundamentales para su desarrollo profesional y el crecimiento de la empresa. Sin embargo, se identificó una oportunidad de mejora esperando que las capacitaciones sean impartidas con más frecuencia y que estas sean menos teóricas y más prácticas.

R// En cuanto a esta pregunta los colaboradores ven las capacitaciones como una oportunidad de gran importancia para la empresa y para ellos mismos. De igual forma mencionan que quisieran que estas se realizaran con mayor frecuencia, que fuesen más prácticas que teóricas y mencionaron que hay temas específicos que serían fundamentales para los colaboradores como ser Servicio al cliente, manejo y mayor conocimiento acerca de los productos y pólizas que ellos ofrecen por parte de las aseguradoras para las que ellos son intermediarios y un mayor entrenamiento en cuanto a técnicas de ventas.

-Promedio de respuestas obtenidas de los Empleados de Tecniseguros S.P.S

14. Si pudiese cambiar o mejorar algo en el proceso de solicitud o desarrollo de capacitación ¿qué sería?

Los colaboradores sienten la necesidad de contar con un proceso de capacitación más estructurado y con mayor profundidad. Consideran que las capacitaciones actuales son demasiado breves para cubrir adecuadamente los temas importantes. Proponen extender la duración de las sesiones para asegurar que los conceptos sean bien entendidos y que haya tiempo suficiente para resolver dudas.

R// En concordancia a lo mencionado en las respuestas anteriores, los colaboradores proponen una mejora del proceso, esperando a que sea más estructurado, contando con capacitaciones que les aporte técnicas e información de calidad. De igual forma se propone que las capacitaciones duren un tiempo adecuado, debido a que para algunos de los temas propuestos en la pregunta anterior es necesario invertir más de una hora o un medio día para realmente absorber los conceptos desarrollados, así como poder despejar las dudas que puedan surgir durante la capacitación.

-Promedio de respuestas obtenidas de los Empleados de Tecniseguros S.P.S

Análisis general.

Una vez analizados los resultados obtenidos de la entrevista, es posible establecer que tanto el área de Recursos Humanos, como los colaboradores coinciden en que debe darse la oportunidad para mejorar los procesos de inducción y capacitación. Ambos deben ser más organizados para el beneficio del colaborador y de la empresa. La aplicación de estos instrumentos respaldó la necesidad de crear esta propuesta de manual de inducción y programa de capacitación, con el objetivo de que estas actividades, que marcan un inicio para los colaboradores y el desarrollo de la empresa y su talento, sean llevadas a cabo de manera organizada, estructurada, clara y dinámica.

Es muy importante que tomar en cuenta el aprendizaje del colaborador, dedicando no solo los esfuerzos humanos e inversiones monetarias correspondientes, sino también la inversión del tiempo necesario para que se dé la evolución y la mejora de nuevas habilidades y competencias.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. La investigación realizada permitió identificar que actualmente Tecniseguros maneja un proceso de inducción básico y poco organizado provocando que en muchos de los casos los empleados aprendan sus funciones y las de sus áreas en el proceso, sin una previa orientación, dando paso a la incertidumbre en el nuevo colaborador y a errores que afectan el flujo de labores de la empresa, de igual forma para el proceso de capacitación se identificó que es necesario especificarlo de manera clara y estructurada, así como es necesario socializar estos procesos, pues tomando en cuenta la información obtenida estos procesos llegan a ser hasta desconocidos por los empleados de Tecniseguros, dando así la idea de que no existen.
2. Acorde a la investigación elaborada y el análisis de la información obtenida, se ha determinado que es necesaria la implementación de 2 instrumentos que sean un apoyo para el seguimiento y estructuración de los procesos de inducción y capacitación para los empleados de Tecniseguros, estos instrumentos serán desarrollados a manera de un Manual, para el caso de la Inducción, y un Programa, para el caso de la capacitación, donde se especifiquen los pasos a seguir para un proceso estándar, organizado y socializado con el personal de la empresa.
3. Se concluye que es importante para la empresa una mayor estructura y claridad de los procesos por medio de la determinación de fases que proporcionarán al personal de recursos humanos y de la empresa la oportunidad de asegurar, para los futuros nuevos ingresos, una inducción adecuada esto tomando en cuenta que en diversas ocasiones se menciona la experiencia de un proceso de inducción entre regular y malo, pues no cuentan con la guía necesaria durante la curva de aprendizaje atravesada durante los primeros días dentro de la empresa; así como para el proceso de capacitación para el que se identificó que es necesario especificar pasos para establecerlo de manera estructurada y fortalecer este aspecto de capacitar al personal dentro de la empresa, así como enfatizar el funcionamiento y debido proceso para la solicitud de una capacitación, de igual forma la inclusión de la participación de las áreas al momento de determinar las capacitaciones es de vital importancia para llevar a cabo el plan propuesto.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Realizar una actualización de los procesos seguidos por la empresa para la inducción y la capacitación, de manera que estos proporcionen a los colaboradores la información y practicas necesarias para el desempeño de sus puestos y labores dentro de la empresa logrando la consecución de los objetivos y el desempeño adecuado de sus tareas asignadas mediante herramientas que brinden estructura y organización a dichos procesos.
2. Socializar y seguir un Manual de Inducción y un Programa de Capacitación que apoye en el desarrollo de estas dos actividades que cuentan con un impacto positivo en el desenvolvimiento de un colaborador en una empresa que emplea de la manera correcta estos procesos.
3. Aplicar un programa de capacitación que cuente con características como un mejor balance entre la teoría y la práctica basándose en el supuesto de que el ser humano aprende mejor haciendo. De igual forma, se propone que las capacitaciones se puedan realizar de manera más constante debido a que, por el rubro de la empresa, es necesario e importante mantenerse actualizados en los temas referentes al servicio al cliente, productos que se ofrecen en nombre de sus proveedores de pólizas y técnicas para ventas.
4. Implementar el uso del Manual de Inducción propuesto para contar con un proceso más estructurado y organizado, así como completo, que permita a los colaboradores comprender la importancia de su rol dentro de la institución y a la empresa comprender la importancia de contar con talento humano bien orientado e informado acerca de sus funciones, datos necesarios acerca de la empresa, guía durante su curva de aprendizaje y adaptación en la empresa.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

PROPUESTA DE MANUAL DE PROCESOS DE INDUCCIÓN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA TECNISEGUROS (SAN PEDRO SULA, HONDURAS).

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Los resultados indican que tanto el proceso de inducción como el de capacitación requieren mejoras. Según la opinión de los colaboradores, el 92% considera que la inducción carece de estructura, el 8% indicó que no propondría cambios, pero es se debe a el hecho de que ignoran o desconocen la existencia del proceso, comentario que fue mencionado en repetidas ocasiones durante la realización de la entrevista y encuesta aplicada a los colaboradores. Respecto a las capacitaciones, el 13% no haría cambios, también por falta de conocimiento sobre las oportunidades de capacitación disponibles, por otra parte, el 33% expreso el deseo de que dicho proceso fuera estandarizado y socializado.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

Manual de Inducción:

- Se busca optimizar la operatividad de la empresa mediante la mejora del proceso de inducción para los colaboradores de primer ingreso, facilitando una transición fluida y amigable. Esto garantizará que los nuevos colaboradores adquieran un conocimiento uniforme y profundo de sus funciones y roles dentro de la organización. Además, se pretende elevar las competencias y habilidades del personal a través de la implementación de un programa de capacitaciones.

Programa de capacitación:

- Desarrollar las habilidades (duras y blandas) y competencias de los colaboradores de Tecniseguros mediante un efectivo programa de capacitaciones que cubra las necesidades reales de la empresa y de sus colaboradores, aportando y fortaleciendo así conocimientos que los vuelvan competitivos en el mercado y una de las primeras opciones de los clientes en el rubro de seguros.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 MANUAL DE INDUCCIÓN

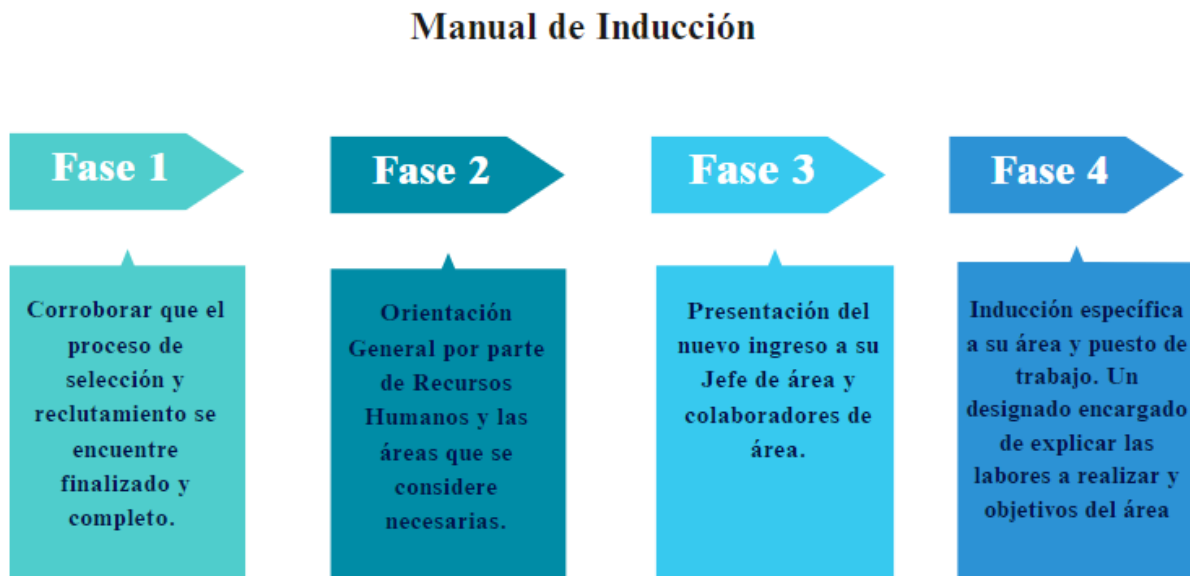


Figura 3. Flujograma Manual de Inducción.

Fuente: (Elaboración propia, 2024).



MANUAL DE INDUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente manual tiene como objetivo ser una guía para la empresa en cuanto al desarrollo adecuado del proceso de inducción, para la correcta adaptación de un nuevo colaborador a la empresa y desarrollo de sus tareas de manera adecuada sin afectar la operatividad de la empresa a causa de la curva de aprendizaje que cada colaborador de nuevo ingreso atraviesa. Esta herramienta presenta un proceso paso a paso mediante fases que permitirán a Tecniseguros contar con un proceso estructurado, estandarizado y claro para sus futuros procesos de inducción.

PROCESO

Este manual de Inducción se divide en 5 fases, tal como se detalla en la figura 9 titulada Flujograma Manual de Inducción, este documento dividido en pasos o fases le permitirá a la empresa Tecniseguros, contar con un proceso más estructurado, abriendo la posibilidad de cubrir la necesidad de los nuevos ingresos de obtener la misma oportunidad por medio de un proceso estandarizado que le permita conocer tanto a la empresa, como su área específica y sus funciones.

FASE I:

Área encargada: Recursos Humanos.

Esta primera fase tiene como objetivo asegurar que el proceso de reclutamiento y selección se haya finalizado y cerrado de la manera correcta.

Con lo anteriormente mencionado se hace referencia a que Recursos Humanos deberá asegurarse de que el colaborador de nuevo ingreso haya realizado la entrega de la totalidad de los documentos personales y legales que estarían conformando su expediente laboral los cuales son:

Tabla 3. Listado de documentos para ingreso laboral

No.	Documentos para ingreso laboral
1	Curriculum Vitae (con fotografía reciente)
2	Fotocopia de tarjeta de Identidad
3	Partida de nacimiento original
4	Tarjeta de salud con tipificación sanguínea
5	Constancias de Antecedentes penales y policiales (Vigentes)
6	Fotocopia de Carné de Afiliación al Instituto de Seguridad Social
7	Fotocopia del Carné de Régimen de Aportaciones (RAP)
8	Constancia de Solvencia o Exención de Impuesto Municipal
9	Fotocopia de recibo de servicios básicos, verificando dirección de domicilio
10	Dirección donde reside
11	Referencias laborales de sus tres (3) últimos empleos
12	Fotocopia de certificados o diplomas de estudios o título profesional
13	Carné de incorporación al colegio respectivo (si aplica)
14	Tres (3) referencias personales indicando nombre completo y número de teléfono fijo y celular
En caso de ser extranjero, se requiere lo siguiente:	
15	Carné de trabajo para extranjeros, extendido por la Secretaría del Trabajo y Seguridad Social

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El tiempo límite para recibir la documentación del candidato podrá ser de 1 semana (7 días hábiles) en el caso que el candidato no entregue la documentación a tiempo el proceso se cerrará y se trasladará la comunicación con el segundo mejor candidato.

En el caso que el colaborador entregue la documentación en tiempo y forma, Recursos Humanos estará enviando las comunicaciones necesarias para el inicio de su proceso de inducción en la fecha y hora que la empresa haya establecido. Recursos Humanos también se encargará de enviar a personal que ya labora en la empresa un correo de carácter institucional en donde se le comunique a sus colaboradores acerca del nuevo ingreso, el área y el puesto en los que se estará desempeñando, así como una breve presentación de la experiencia previa del nuevo colaborador, la propuesta de la redacción de este correo puede ser encontrada en el Anexo 1 de este manual.

FASE II:

El Asistente de Recursos Humanos en Tecniseguros dirige al nuevo colaborador durante la orientación o inducción general a la empresa:

- Realizar una inducción general para la cual se cuente con una Presentación Institucional que contenga la siguiente información de la empresa en general:
- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos Principales del mes o año en curso (dependiendo de cómo la empresa decida manejarlo)
- Canales de comunicación
- Beneficios de la empresa
- Políticas de la empresa y
- Un resumen del trabajo que es desarrollado por cada una de las áreas o dependencias que conforman la empresa.

De esta manera el colaborador tendrá un panorama general pero claro de lo que la empresa busca, cuáles son sus fortalezas y necesidades.

- Realizar un recorrido por la empresa, con el fin de mostrar al nuevo colaborador las instalaciones y que este pueda familiarizarse con la ubicación de las distintas dependencias, de igual forma se aprovecha este recorrido para presentar al colaborador de nuevo ingreso a sus nuevos compañeros y compañeras de trabajo pertenecientes a las diferentes áreas de la empresa.

FASE III:

Área Encargada: Recursos Humanos y jefe directo del área del nuevo colaborador.

Una vez finalizado el recorrido general es el momento de iniciar la orientación o inducción específica en el cual se inicia a conocer el área específica a la que pertenecerá el nuevo colaborador. Esta orientación específica debe iniciar por realizar la correspondiente presentación de su jefe directo y compañero de área especificando información como ser:

- Nombre de cada compañero(a) y
- Labor que desempeña dentro del área
- Una vez finalizada la presentación de los compañeros de su jefe directo y compañeros de área es necesario informar al colaborador de nuevo ingreso quien de sus compañeros de área es el designado para orientarle durante un periodo de 2 o 3 días en lo referente a su área en específico.

FASE IV:

Área Encargada: Dependencia a la que el nuevo ingreso pasa a formar parte.

Una vez seleccionado el miembro del equipo que se encargará de la inducción específica del nuevo colaborador es necesario que este esté en la disposición y apertura de orientar y explicar al colaborador de nuevo ingreso lo siguiente:

- Mostrarle donde se encuentra su puesto físico o espacio asignado al nuevo colaborador
- Procesos por seguir en el área (para presentar solicitudes, realizar entregas de documentos solicitados, dirigir correos, solicitar accesos necesarios, comunicación con proveedores o clientes, respuestas a consultas realizadas por áreas de la empresa o por clientes, etc.)

- Uso de los programas o aplicativos necesarios para desarrollar las funciones requeridas en el área.
- Guía con las dudas que el colaborador pueda presentar durante su proceso de inducción.

Esta selección del colaborador de planta que se encargará de la orientación/ inducción específica será rotativa y tendrá una duración de 2 meses por miembro de equipo. El jefe directo del área en comunicación con la oficina de Recursos Humanos será el encargado de seleccionar al colaborador de manera bimestral.

Posterior a este proceso de inducción es necesario dar seguimiento para contar con la posibilidad de evaluar de cada colaborador por lo que también se proponen medidas de control para este proceso.

PROCESO DE INDUCCIÓN POR MOVIMIENTOS INTERNOS

En el caso que el proceso de Inducción se realice para un colaborador que ya se encuentra en la empresa y solo se realice una migración de área el proceso propuesto para la inducción sería el siguiente:

FASE I:

Encargado: Recursos Humanos.

Se informa vía correo electrónico que el colaborador se estará trasladando de área especificando el nombre del colaborador, el área a la que se estará trasladando y la fecha desde la que el traslado será efectivo.

FASE II:

Se realiza la presentación formal del colaborador a su nuevo jefe de área y a sus compañeros, se le da a conocer al colaborador cual será el espacio físico que estará ocupando para que se pueda trasladar y acomodar.

FASE III:

Se realiza una inducción específica, por parte del designado elegido para ese bimestre, en la cual se le explica un poco más Acerca de los siguientes temas:

- Se muestra más a fondo las tareas y labores que el área lleva a cabo dentro de la empresa
- Se le muestra un pequeño organigrama del área donde se explica de que se encarga cada uno de los colaboradores que forma parte del área.
- Se exponen los objetivos del área.
- Los procedimientos que se manejan en el área, los aplicativos y herramientas que utilizan, entre otros temas específicos que puedan ser relevantes para que el colaborador desempeñe sus nuevas funciones.

ANEXOS

ANEXO 1

Correo Colaborador de nuevo ingreso

Estimados colaboradores:

El/ La Sr(a). XXXXX XXXXXXXX se estará uniendo al equipo de Tecniseguros S.P.S. para ocupar el puesto de XXXXXXXXXXXXX en el área XXXXXXXXXXXXX. La fecha de ingreso de el/la nuevo(a) colaborador(a) será el XX de XXXXXX del 20XX.

El/ La Sr(a). XXXXX XXXXX se ha desempeñado en puestos como [mencionar un poco de su experiencia según el C.V.] contando con XX años de experiencia en rubros similares. Apreciaremos el apoyo de todos para que él/ la Sr(a). Pueda cumplir con las funciones que se le designan trabajando así en pro de nuestros objetivos como equipo y empresa.

Cordialmente,

RR.HH.

Fuente: (Elaboración propia, 2024).

ANEXO 2

Correo por movimiento de colaborador a otra área.

Estimados colaboradores:

Buen día, Atentamente por este medio se les comunica que el Sr/Sra. XXXXX XXXXXXXX estará ocupando el puesto de XXXXXXXX en el área XXXXXXXXX a partir de la fecha XX de XXXX del 20XX.

Agradeceremos su valiosa colaboración para que el/la Sr./ Sra. XXXXX XXXXXX pueda desempeñar sus nuevas funciones de manera eficiente y adecuada.

Cordialmente,

RR.HH.

Fuente: (Elaboración propia, 2024).

ANEXO 3

Autoevaluación del colaborador

Instrucciones: Por favor, complete esta sección de manera honesta.

1. ¿Cómo calificaría su nivel de comprensión de los temas tratados durante la inducción?
 - a) Muy bajo
 - b) Bajo
 - c) Moderado
 - d) Alto
 - e) Muy alto
2. ¿Ha mejorado su nivel de confianza en la realización de sus tareas debido a la inducción?
 - a) Sin mejora
 - b) Ligeramente mejorado
 - c) Moderadamente mejorado
 - d) Considerablemente mejorado
 - e) Muy mejorado
3. Considera que su rendimiento durante estos últimos dos meses ha sido:
 - a) Bajo
 - b) Moderado
 - c) Bueno
 - d) Muy bueno
 - e) Excelente

4. ¿Cómo calificaría su capacidad para resolución de conflictos basado en su experiencia durante estos últimos 2 meses?
- a) Muy bajo
 - b) Bajo
 - c) Moderado
 - d) Alto
 - e) Muy alto
5. En cuanto a apoyar en las actividades o tareas asignadas, ¿cómo describiría su actitud cuando sus clientes (en caso de tener contacto con los clientes), compañeros o su jefe directo solicitan su apoyo?
- a) Indispuesto e inaccesible a apoyar
 - b) Poco dispuesto y accesible a apoyar
 - c) Moderadamente dispuesto y accesible a apoyar
 - d) Muy dispuesto y bastante accesible a apoyar
 - e) Siempre dispuesto y accesible a apoyar
6. En cuanto a desempeño en general durante estos 2 últimos meses, ¿cómo evaluaría su desempeño dentro de la empresa? (del 1 al 5, siendo 1 Deficiente y 5 Excelente)
- a) 1 Deficiente
 - b) 2 Regular
 - c) 3 Bueno
 - d) 4 Muy bueno
 - e) 5 Excelente

Propuesta Autoevaluación del colaborador.

Fuente: (Elaboración propia, 2024).

ANEXO 4

Evaluación del Supervisor

Instrucciones: El supervisor directo debe completar esta sección para evaluar el desempeño del colaborador.

Nombre del jefe directo o evaluador:

Nombre del colaborador a evaluar:

Área:

1. ¿Ha observado una mejora en el desempeño del colaborador durante el periodo de prueba?
 - a) No
 - b) Sí (Proporcione ejemplos específicos)

Ejemplos:

2. ¿El colaborador ha aplicado los conocimientos y habilidades adquiridos durante la inducción y periodo de prueba?
 - a) Nunca
 - b) Rara vez
 - c) A veces
 - d) Frecuentemente
 - e) Siempre

3. ¿Cómo evaluaría la actitud del colaborador cuando se le solicita apoyo por parte de los clientes (en caso de tener contacto con los clientes), compañeros y jefe directo?
 - a) Deficiente
 - b) Regular
 - c) Bueno
 - d) Muy bueno

e) Excelente

Observaciones:

4. ¿Cómo evaluaría el desempeño del colaborador durante el periodo de prueba?

f) Deficiente

g) Regular

h) Bueno

i) Muy bueno

j) Excelente

Observaciones:

5. Si la respuesta a la pregunta anterior es deficiente o regular: ¿Consideraría extender el periodo de prueba a este colaborador?

a) Sí, deseo extender el periodo de prueba al colaborador

b) No (el colaborador no cumple las expectativas y se finalizaría la relación laboral)

Observaciones:

6. Si la respuesta a la pregunta anterior es Sí, ¿Cuántos meses más extendería el periodo de prueba?

a) 1 mes

b) 2 meses

Propuesta Evaluación del Supervisor.

Fuente: (Elaboración propia, 2024).

ANEXO 5 Matriz de evaluación post periodo de prueba al colaborador


Tabla 4. Matriz de evaluación periodo de prueba

 Matriz de evaluación post periodo de prueba					
Nombre del evaluador:					
Nombre del colaborador evaluado:					
Área:			Fecha:		
Aspecto por evaluar	Deficiente (1 o 2 puntos)	Regular (3 o 4 puntos)	Bueno (5 o 6 puntos)	Muy bueno (7 u 8 puntos)	Excelente (9 o 10 puntos)
Desempeño general					
Comunicación					
Mejora Continua					
Gestión de tiempo					
Habilidades Técnicas					
Orientación al cliente					
Capacidad de adaptación					
Trabajo en equipo					

Auto desarrollo					
Toma de decisiones					
TOTAL					--/ 100

Fuente: (Elaboración propia, 2024).

Tabla 5. Descriptor de Puesto

 DESCRIPTOR DE PUESTO	
INFORMACIÓN DE LA POSICIÓN	
Nombre de la empresa	Tecniseguros
Título de puesto:	Asistente de Recursos Humanos
Sede:	San Pedro Sula
Título del puesto del jefe inmediato:	Gerente de Recursos Humanos
Títulos de los puestos que dependen de su cargo.	N/A
Tipo de contrato:	Permanente
Nivel de remuneración:	HNL. 14,849.86
Dependencia:	Recursos Humanos
Organigrama:	
FORMACIÓN REQUERIDA	
a) Formación Académica	
1. Doctorado	5. Bachillerato
2. Maestría	6. Secundaria
3. Licenciatura	X 7. Primaria
4. Estudiante / Pasante Profesional	8. Especialización Técnica
Otros, Especifique.	
b) Conocimientos Técnicos.	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la legislación laboral vigente • Manejo de Sistemas de gestión de Recursos Humanos (HRIS) • Competencia en el uso de herramientas de Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) 	
c) Idiomas requeridos.	
Español (dominio total)	
Inglés (dominio medio-alto)	
DESCRIPCIÓN GENERAL DE PUESTO	
a) Objetivo general del puesto.	Apoyar en las diversas funciones y tareas del departamento de Recursos Humanos, referente a la gestión del personal.

<p>b) Funciones principales del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir en el proceso de reclutamiento y selección, incluyendo la publicación de vacantes, la revisión de currículums, la coordinación de entrevistas y proceso de inducción. • Mantener y actualizar los expedientes de los empleados, asegurando la confidencialidad y precisión de la información. • Colaborar en la implementación de programas de capacitación y desarrollo. • Gestionar y coordinar los beneficios para los empleados, como seguro de salud, plan de pensiones, etc. • Apoyar en la administración de nóminas y seguimiento de asistencias. • Asistir en la elaboración y actualización de políticas y procedimientos de Recursos Humanos. • Brindar soporte en la resolución de conflictos laborales y consultas de los empleados. • Asegurar el cumplimiento de la normativa laboral y las políticas internas de la empresa. • Preparar informes y estadísticas relacionadas con Recursos Humanos. • Coordinar actividades de bienestar y eventos para empleados. 	
<p>c) Competencias o habilidades que requiere el puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones: Certificaciones en Recursos Humanos (deseable, pero no indispensable). • Habilidades Interpersonales: Capacidad para manejar múltiples tareas y adaptarse a un entorno de trabajo dinámico y cambiante. • Comunicación efectiva <p>Manejo de la información de manera discreta y confidencial</p>	
d) Relaciones internas:	Colaboradores/ Gerentes
e) Relaciones externas:	Candidatos a plazas disponibles
<p>f) Toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuentemente _____ • Ocasionalmente <u> X </u> • Nunca 	
<p>g) Observaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La experiencia previa para el desempeño de esta posición es muy importante debido a que involucra temas al talento humano de la empresa y a información de índole personal de los empleados y de la empresa. 	

CONDICIONES DE TRABAJO


- a) Jornada de trabajo (diurna – nocturna): Diurna
- b) Días de trabajo: lunes a viernes
- c) Horas de trabajo por día: 8 Horas de trabajo semanales:
40
- d) ¿Se requiere viajar en este cargo? Sí X No

e) Observaciones generales

- Ninguna

Fuente: (Elaboración propia, 2024).

Tabla 6. Perfil de puesto

 PERFIL DE PUESTO					
REQUERIMIENTOS DE COBERTURA DEL PUESTO					
Nombre del puesto:	Asistente de Recursos Humanos				
Área de trabajo:	Recursos Humanos				
Nombre del analista:					
Motivo del Análisis	Creación del Perfil de puesto				
Fecha de la descripción:	07/08/2024				
Descripción general del puesto de trabajo:					
El Asistente de Recursos Humanos es responsable de apoyar en las diversas funciones y tareas del departamento de Recursos Humanos, incluyendo la administración de personal, el reclutamiento, la capacitación, proceso de inducción, manejo de expedientes, la gestión de beneficios y el cumplimiento de la normativa laboral. Este puesto es crucial para garantizar el buen funcionamiento del departamento y proporcionar un servicio eficiente a los empleados.					
REQUERIMIENTOS OBJETIVOS DEL PUESTO					
a) Rango de edad requerida.	25-45				
b) Sexo	Femenino	Masculino	Indefinido	No relevante	
				X	
c) Estado Civil preferible	Soltero (a)	Casado(a)	Divorciado(a)	Unión libre	Indistinto
					X
d) Posee vehículo propio					
Requerido			No requerido		
			X		
CALIFICACIONES REQUERIDAS					
a) Formación académica.					
b) Otros especifique.	1. Doctorado		5. Bachillerato		
	2. Maestría		6. Secundaria		
	3. Licenciatura	X	7. Primaria		

	1. Estudiante o pasante		1. Especialización Técnica	
a) Carreras afines requeridas para el puesto. <ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Recursos Humanos • Administración de Empresas • Psicología • Otros campos relacionados a los antes mencionados 				
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral requerida (en años): Mínimo 1-2 años de experiencia en un rol similar en el departamento de Recursos Humanos. 				
b) Idiomas requeridos: Español (dominio total) Inglés (dominio medio- alto)				
COMPETENCIAS				
a) Corporativas/Técnicas <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la legislación laboral vigente • Manejo de Sistemas de gestión de Recursos Humanos (HRIS) • Competencia en el uso de herramientas de Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) 				
b) Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita. • Capacidad para trabajar de manera independiente y en equipo • Habilidades organizativas y de gestión del tiempo • Atención al detalle y precisión en la gestión de datos • Habilidad para manejar información confidencial con discreción. 				
c) Otras consideraciones importantes				
PERFIL MOTIVACIONAL				
Características de personalidad requeridas para lograr el éxito en el puesto				
	GRADO			
Actitud proactiva y orientada al servicio	Alto	Medio	Bajo	
Resolución de conflictos	X			
Direccionamiento estratégico	X			
Adaptabilidad	X			
Confidencialidad	X			

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

6.4.2. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

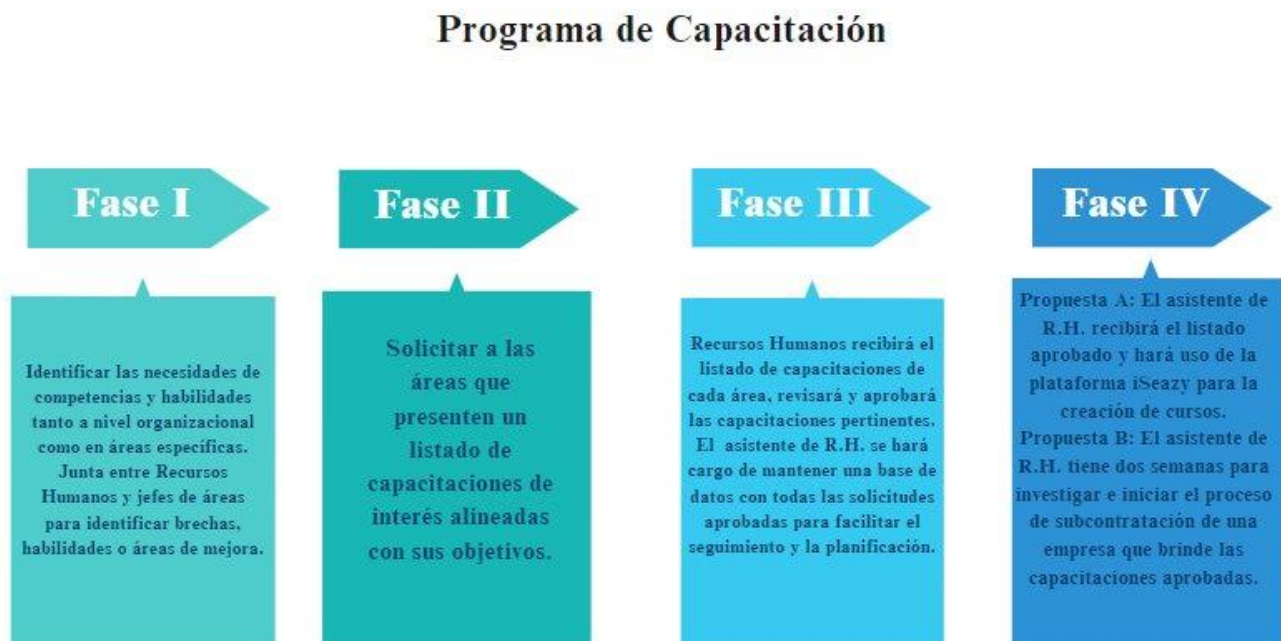


Figura 4. Flujograma del Programa de Capacitación.

Fuente: (Elaboración propia, 2024).



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

RESUMEN DEL PROCESO

El programa de capacitación será planeado y ejecutado por el departamento de Recursos Humanos, con la colaboración de los directores de áreas según sea necesario. Este programa comenzará a inicios de cada año, con el objetivo de mejorar las habilidades y áreas de oportunidad, apoyando tanto a los empleados como a la empresa. La capacitación actualizará y mejorará las competencias técnicas y blandas de los colaboradores, fomentando su compromiso y contribuyendo al desarrollo continuo de la empresa.

PROCESO

El presente programa de capacitación está diseñado para identificar, desarrollar y fortalecer las competencias y habilidades de los colaboradores de Tecniseguros, asegurando que estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Este programa se estructura en cuatro fases distintas, cada una con metas específicas y procesos definidos para garantizar una implementación efectiva y eficiente. Además, se pretende implementar tres capacitaciones fijas anualmente, cuyos temas pueden variar de acuerdo con las necesidades de la empresa. Actualmente, se sugieren los siguientes temas: servicio al cliente, pólizas y ventas. Las capacitaciones se programarán: una al inicio del año, otra a mediados del año y la última al final del año. Con el objetivo de asegurar que los colaboradores reciban formación continua y consistente, se deben llevar a cabo al menos 10 capacitaciones al año, incluyendo las tres sesiones fijas.

Tabla 7. Fechas sugeridas para capacitaciones fijas.

Tema de capacitación	Mes de planeación	Mes del evento
Servicio al cliente	Diciembre	Enero
Polizas	Mayo	Junio
Ventas	Noviembre	Diciembre

Fuente: (Elaboración propia, 2024).

FASE I:

Es fundamental identificar y determinar las competencias y habilidades que los colaboradores necesitan desarrollar. Para ello, Recursos Humanos organizará una reunión con los jefes de cada departamento durante la segunda semana de enero con el objetivo de identificar las brechas de habilidades y las áreas de mejora que han observado en sus equipos, permitiendo así enfocar los esfuerzos de capacitación en los aspectos más relevantes. Durante la reunión se hará uso del análisis FODA de las Competencias del Personal de Tecniseguros, Recursos Humanos registrará la información y sugerencias proporcionadas por los jefes de área para determinar qué capacitaciones incluir en el programa anual. Este proceso se llevará a cabo anualmente, todos los pasos serán rigurosamente documentados por el asistente de Recursos Humanos. Como resultado, la comparación de las competencias actuales con las requeridas será más sencilla. (Ver Anexo 2).

FASE II:

Se requerirá a cada área que envíe el formulario de solicitud de capacitación a cada uno de sus colaboradores por medio de correo electrónico para levantar un listado de capacitaciones consideradas relevantes para cumplir con los objetivos específicos. Los colaboradores dispondrán de un plazo de tres días laborables para completar el formulario y remitirlo a sus respectivos jefes. (Formulario Anexo1).

FASE III:

Los jefes de áreas recibirán los formularios completos, lo que les permitirá visualizar las necesidades de su equipo. Posteriormente, enviarán estos formularios al departamento de Recursos Humanos quien revisa cada listado para asegurar que todas las solicitudes estén claramente justificadas y alineadas con las necesidades y objetivos identificados. Recursos Humanos proporciona retroalimentación a las áreas, sugiriendo modificaciones si es necesario, y finalmente aprobará las solicitudes que cumplen con los criterios establecidos. Además, se encargará de mantener una base de datos centralizada con todas las solicitudes aprobadas, facilitando así el seguimiento y la planificación.

FASE IV:

En esta etapa, el asistente de Recursos Humanos tendrá a su disposición la lista de capacitaciones aprobadas y garantizará su calidad y efectividad, gestionando todos los aspectos logísticos necesarios para su implementación. Para completar esta fase, se puede optar entre la opción A y la opción B.

1. Opción A

Se sugiere comprar un plan en la plataforma iSeazy Author para la creación de cursos e-learning, permitiendo al asistente de Recursos Humanos crear las capacitaciones con contenido interactivo y accesible.

Información sobre plataforma Iseazy

Iseazy Author, permite una mayor interactividad y personalización de los contenidos, facilitando el aprendizaje de los colaboradores. La plataforma ofrece cuatro planes diferentes, recomendándose el plan de negocio, ya que proporciona la capacidad para incluir a dos autores de contenido, 12 GB de almacenamiento, y todas las funcionalidades del plan profesional. Este último incluye tipografías corporativas, personalización con Smart Colors, soporte prioritario, edición colaborativa, gestión de equipos, entornos, carpetas y gestión de permisos. La adquisición puede ser mensual o anual; sin embargo, se aconseja la suscripción anual por razones económicas. El uso de iSeazy es una elección rentable para capacitar a los colaboradores de Tecniseguros no solo porque la suscripción anual reduce el costo total en comparación con la mensual, sino también porque facilita la inclusión de herramientas avanzadas y la gestión de equipos simplifica la creación y administración de contenido, mejorando la eficiencia y efectividad del entrenamiento. La capacidad de personalizar el contenido garantiza que todo el material de formación mantenga la identidad de la empresa, fortaleciendo el branding interno.

Página web: <https://www.iseazy.com/es/author/funcionalidades/crear-cursos-elearning/>

2. Opción B

El asistente de Recursos Humanos dispondrá de un plazo de dos semanas para investigar empresas que ofrezcan servicios de capacitación. Posteriormente, presentará esta información a la Gerente de Recursos Humanos, quien decidirá qué empresa subcontratar para capacitar al personal. Una vez seleccionado el proveedor de capacitaciones, el asistente de Recursos Humanos se encargará de gestionar el pago, coordinar el proceso de inscripciones con el proveedor y asegurar que cada capacitación se realice con éxito.

ANEXOS

ANEXO 1

Formato de Solicitud de Capacitación

Instrucciones de envío: Por favor, complete este formulario y envíelo a su jefe de área antes de la [fecha límite]. Si tiene alguna pregunta, contacte a su jefe de área.



Información General			
Solicitante:		Área/ Departamento:	
Responsable del Área/ Departamento:			
Fecha de solicitud:		Proveedor:	
Nombre de la capacitación:			
Modalidad:	Virtual	Presencial	
Duración:		Fecha capacitación:	
Descripción de la Capacitación			
Temas a tratar:			
Objetivos específicos:			
<ul style="list-style-type: none">••			

•	
Justificación	
Relevancia para el Área/ Departamento:	
Participantes Propuestos	
Número del colaborador	Nombre de colaborador

Autorización Jefe Inmediato	
Nombre:	Firma:
Autorización Gerente de Recursos Humanos	
Nombre:	Firma:
Autorización Gerencia General	
Nombre:	Firma:

Observaciones:
•

*Adjuntar a este formulario cualquier información adicional que sea de importancia para el análisis de la solicitud, estos documentos pueden ser, información del curso (incluyendo links de los sitios de capacitación), agenda a seguir, resúmenes de costo, cotizaciones, información del facilitador de la capacitación entre otras que el jefe de oficina pueda considerar importante.

Figura 5. Formulario solicitud de capacitación.

Fuente: (Elaboración propia, 2024).

Evaluación y Seguimiento

ANEXO 2

Autoevaluación del colaborador

Instrucciones: Por favor, complete esta sección de manera honesta.

1. ¿Cómo calificaría su nivel de comprensión de los temas tratados en la capacitación?
 - f) Muy bajo
 - g) Bajo
 - h) Moderado
 - i) Alto
 - j) Muy alto

2. ¿Con qué frecuencia aplica las habilidades y conocimientos adquiridos en su trabajo diario?
 - a) Nunca
 - b) Rara vez
 - c) A veces
 - d) Frecuentemente
 - e) Siempre

3. ¿Cómo ha mejorado su confianza en la realización de sus tareas debido a la capacitación?
 - a) Sin mejora
 - b) Ligeramente mejorado
 - c) Moderadamente mejorado
 - d) Considerablemente mejorado
 - e) Muy mejorado

Propuesta Autoevaluación del colaborador.

Fuente: (Elaboración propia, 2024).

ANEXO 3

Evaluación del Supervisor

Instrucciones: El supervisor directo debe completar esta sección para evaluar el desempeño del colaborador.

1. ¿Ha observado una mejora en el desempeño del colaborador después de la capacitación?
 - c) No
 - d) Sí (Proporcione ejemplos específicos)
2. ¿El colaborador ha aplicado los conocimientos y habilidades adquiridos en la capacitación?
 - f) Nunca
 - g) Rara vez
 - h) A veces
 - i) Frecuentemente
 - j) Siempre
3. ¿Cómo ha impactado la capacitación en la dinámica y productividad del equipo?
 - k) Negativamente
 - l) No ha habido cambio
 - m) Positivamente (Proporcione ejemplos específicos)

Propuesta de Evaluación del Supervisor.

Fuente: (Elaboración propia, 2024).

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

6.5.1. MANUAL DE INDUCCIÓN

Recomendación: En vista de que el área de Recursos Humanos se compone solo de una persona, siendo esta el Gerente de Recursos Humanos, se propone la contratación de un asistente de Recursos Humanos, que venga a apoyar a la realización y seguimiento de los procesos y tareas desarrolladas en el área, el descriptor y perfil de puesto para esta plaza podrán ser encontrados en el Anexo 6 del Manual de Inducción.

Se realizará un seguimiento de manera quincenal (cada 15 días, tomando en cuenta las fechas de ingreso del nuevo colaborador). Esto se llevará a cabo únicamente durante el periodo de prueba establecido por la empresa, que normalmente corresponde a los 2 meses establecidos en el código del trabajo de Honduras y se desarrollará por medio de una reunión que contará con la participación del jefe directo y con el compañero o la compañera que se haya designado en ese momento para apoyar con la inducción específica del área y tareas asignadas al puesto del colaborador de nuevo ingreso.

Se propone de igual forma como medida de control formar al colaborador en temas como ser atención al cliente, debido a que para una empresa como Tecniseguros, esta es una habilidad blanda crucial para brindar el servicio como correduría de seguros. Esta formación daría inicio en la segunda semana posterior al ingreso del nuevo colaborador, y sería impartida por el miembro del área que ha sido designado a brindar el apoyo en el proceso de inducción del nuevo ingreso, este explicará acorde al área las necesidades, el tipo de atención y los servicios que el área puede brindar al cliente, así como los productos ofrecidos por el área en específico.

Se llevará a cabo una evaluación de actitud y desempeño laboral, esta será realizada por el jefe inmediato del colaborador evaluado con el apoyo del colaborador designado para facilitar su proceso de inducción. También se realizará una autoevaluación para considerar las opiniones del colaborador y ver cómo se visualiza a sí mismo, su desempeño y sus avances obtenidos durante el periodo de prueba. Ambas evaluaciones deberán realizarse 20 días antes de que se complete el periodo de prueba (2 meses). Ambas evaluaciones deberán realizarse 20 días antes de que se

complete el periodo de prueba (2 meses).

Habiendo finalizado el primer mes de prueba, la Oficina de Recursos Humanos de Tecniseguros, enviará vía correo la evaluación de 6 preguntas referentes a la actitud y desempeño del empleado que se encuentra culminando su periodo de prueba, este correo será enviado al jefe directo del área correspondiente, para la cual se debe recibir respuesta máximo 20 días antes de culminar los 2 meses de prueba, el jefe directo podrá solicitar el apoyo del colaborador designado para impartir la inducción de manera que este le pueda informar de los temas, indicaciones y uso de programas o aplicativos abarcados durante el proceso de inducción, esto con el fin de realizar una evaluación justa y objetiva al colaborador. Esta evaluación puede ser encontrada en el anexo # 4 del Manual de Inducción

Faltando 20 días para finalizar el periodo de prueba también se realizará una autoevaluación de 6 preguntas referentes al desempeño y actitud del colaborador que culmina su periodo de prueba, esta será enviada por parte del encargado de Inducción y Capacitación de la Oficina de Recursos Humanos de Tecniseguros. Esta autoevaluación será aplicada vía correo electrónico y será comparada con la evaluación realizada por el jefe directo y el colaborador designado para el proceso de inducción (en caso el jefe directo solicitase de su apoyo para dicha evaluación) procurando así que no haya un sesgo que pueda potencialmente afectar a alguna de las dos partes. Esta Autoevaluación puede ser encontrada en el anexo # 3 del Manual de inducción.

Ambas evaluaciones deben ser entregadas a la Oficina de Recursos Humanos vía correo electrónico a más tardar 1 semana después de que ha sido remitida al colaborador (para su autoevaluación) y al jefe directo (para la evaluación de actitud y desempeño del colaborador).

El jefe directo también debe llenar la matriz (adjunta en el anexo # 5 del Manual de Inducción) para lograr una evaluación no solo de carácter cualitativo sino también cuantitativo del desempeño y actitud del colaborador. Esta debe ser enviada vía correo al Gerente de Recursos Humanos y al Asistente de Recursos Humanos máximo 20 días previo a culminar el periodo de prueba esta Matriz será enviada por RR.HH. durante la primera semana del Segundo mes de prueba del nuevo ingreso.

En el caso que lo establecido en este manual no se cumpla, la oficina de recursos humanos podrá tomar las siguientes medidas:

- El primer llamado de atención se realizará de manera verbal, recursos humanos solicitará nuevamente el apoyo al jefe de área que deberá realizar el entregable para dentro de 2 días hábiles.
- El segundo llamado de atención se realizará de manera escrita donde se le pedirá al encargado de área entregar la evaluación o entregable en 1 día hábil.
- Para el 3er llamado de atención se realizará por escrito y se dejará constancia en el expediente del colaborador, por la reincidencia y desacato a los manuales establecidos en la empresa para el proceso de Inducción adecuado y ordenado.
- Si se llegase a dar un cuarto llamado de atención se remitirá un Memorándum al empleado y al director del área (en caso aplique) o en su defecto al Gerente General de la empresa donde se determinará la sanción a aplicarse (registrada en la evaluación de desempeño anual del colaborador, o de manera económica en cuanto a las comisiones generadas en ese periodo de tiempo o incentivos entregados por desempeño laboral). De igual forma este memorándum se archivará en el expediente laboral del empleado.

6.5.2 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Se establecen las siguientes medidas de control y acciones disciplinarias con el propósito de asegurar el cumplimiento riguroso de las responsabilidades asignadas en cada fase del proceso de capacitación.

FASE I: Medidas de Control

El Gerente de Recursos Humanos debe supervisar la organización y desarrollo de la reunión, asegurándose de que se realice según lo planificado, debe revisar la documentación generada por el asistente de Recursos Humanos para confirmar que la información relevante ha sido registrada y archivada correctamente.

Medidas Disciplinarias:

- Advertencia Verbal: Si un jefe de departamento no participa activamente en la reunión o no proporciona la información solicitada, se emitirá una advertencia verbal.
- Advertencia Escrita: Si la falta de cumplimiento persiste (tres o más), se emitirá una advertencia escrita y formal, que se archivará en el expediente del colaborador.
- Evaluación de Desempeño: El incumplimiento después de una advertencia escrita tendrá repercusiones en comisiones del colaborador involucrado.

FASE II: Medidas de Control

El asistente de Recursos Humanos deberá enviar un recordatorio por medio de correo electrónico a los jefes de área y colaboradores que no han completado el formulario en el tiempo establecido.

Medidas Disciplinarias:

- Advertencia Verbal: Si un jefe de área o colaborador no envía o completa el formulario en el plazo estipulado, se emitirá una advertencia verbal.
- Advertencia Escrita: En caso de incumplimiento repetitivo (dos advertencias), tendrá consecuencias negativas en su expediente.

FASE III: Medidas de Control

La Directora de Recursos Humanos deberá establecer un plazo máximo en el cual se proporcione retroalimentación a los jefes de área y asegure la alineación con los objetivos en caso de ser necesario. El asistente de Recursos Humanos deberá revisar periódicamente la base de datos centralizada para asegurar que esté actualizada y que las solicitudes aprobadas sean las correctas.

Medidas Disciplinarias:

- Advertencia Verbal: Si el responsable no revisa adecuadamente las solicitudes o no cumple con los plazos establecidos, se emitirá una advertencia verbal.

- Advertencia Escrita: La repetición de errores (dos o tres ocasiones) o el incumplimiento de los plazos tendrá un impacto desfavorable en su expediente.

FASE IV: Medidas de Control

El asistente de Recursos Humanos debe proporcionar un informe sobre el progreso de la implementación de las capacitaciones. Si se utiliza iSeazy, también deberá monitorear el uso de la plataforma y la satisfacción de los usuarios mediante encuestas post-capacitación.

Medidas Disciplinarias:

- Advertencia Verbal: Si el asistente de Recursos Humanos no sigue el cronograma o comete errores que afectan la calidad de las capacitaciones, se emitirá una advertencia verbal.
- Advertencia Escrita: En caso de que los errores persistan (3 o mas veces) o las capacitaciones no se implementen correctamente, se procederá a una advertencia escrita.
- Impacto en el Desarrollo Profesional: Un desempeño deficiente en la implementación de capacitaciones tendrá consecuencias negativas en su expediente.

Tres meses después de finalizada cada capacitación programada, se llevará a cabo una evaluación por competencias con el fin de medir el grado en que los colaboradores han desarrollado las competencias necesarias para su rol. Esto se realizará por medio de una breve encuesta con colaboradores que fueron participes de la capacitación para informar sobre cómo aplican lo aprendido en su trabajo diario. Además, el jefe inmediato supervisará el desempeño de los colaboradores en sus roles para comprobar si hay cambios y si los colaboradores ponen en práctica los conocimientos adquiridos.

Se debe hacer uso de encuestas breves para completar este paso. (Ver Anexo 2 y 3).

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

6.6.1 CRONOGRAMA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y MANUAL DE INDUCCIÓN

El cronograma propuesto facilitará una implementación estructurada y efectiva del Programa de Capacitación, con el fin de que las necesidades de los colaboradores y la empresa sean correctamente evaluadas y gestionadas. La empresa tiene la flexibilidad de modificar las fechas de cada fase según sus requerimientos y prioridades. De igual forma se presenta el cronograma de implementación del manual de inducción, en este se propone el tiempo considerado adecuado para iniciar y culminar la planificación y ejecución de cada una de las tareas ahí establecidas.

Tabla 8. Cronograma del Manual de inducción y Programa de capacitación.

Actividad / Fecha	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Manual de Inducción													
Solicitar documentación requerida para el ingreso a la institución.	Departamento de RR.HH.	■	■										
Inducción general con una Presentación Institucional y recorrido por la empresa.	Departamento de RR.HH.			■	■	■							
Inducción específica	Designado por área						■	■	■				
Programa de capacitación													
Reunión con jefes de las dependencias para identificación de habilidades/ áreas de mejora	Departamento de RR.HH.		■										
Enviar formulario con solicitud de capacitación a los empleados	Encargado de área			■									
Entrega de listado de capacitaciones consideradas relevantes para cumplir objetivos específicos	Encargado de área				■								
Revisión de listado de capacitaciones	Departamento de RR.HH.					■							
Aprobación de capacitaciones pertinentes	Departamento de RR.HH.						■						
Investigar y seleccionar proveedores de capacitación Iseazy o por subcontratación	Departamento de RR.HH.							■	■				
Coordinar inspecciones por medio del plan que sea más conveniente	Departamento de RR.HH.								■				
En caso de usar Iseazy: Creación de capacitaciones aprobadas	Departamento de RR.HH.										■	■	■

Fuente: Elaboración propia, 2024.

6.6.2 PRESUPUESTO

Tabla 9. Presupuesto de implementación.

Detalle del Presupuesto					
Estrategia	Actividad	Tiempo de Ejecución	Materiales	Costos Aproximado	Costo total Anual
Inducción	Socialización	Al iniciar a implementarlo y con el ingreso de un nuevo colaborador a la empresa	Medios Electrónicos o Encuentro de colaboradores	L 00.00	HNL -
	Contratación del asistente de Recursos Humanos.	Mensual		L 14,849.86	HNL 207,898.04
	Requerimiento de documentos para expediente laboral	Al ingresar a la empresa	-	L 00.00	HNL -
	Orientación general/ Áreas que se consideren importantes	Al ingresar a la empresa	-	L 00.00	HNL -
	Orientación específica del área a la que se ingresa	Al ingresar a la empresa o al cambiar de posición o área dentro de la empresa	-	L 00.00	HNL -
Capacitación	Socialización	Cada vez que una nueva capacitación vaya a ser impartida.	Medios Electrónicos	L 00.00	HNL -
	Reunión con jefes de áreas o departamentos.	Anual	-	L.00.00	HNL -
	Envío de formulario de solicitud de capacitación	Anual	Medios Electrónicos	L 00.00	HNL -
	Revisión de formularios	Anual	Medios Electrónicos	L 00.00	HNL -
	Implementación de herramienta e-learning	Anual	Plataforma virtual Iseazy	-	HNL 59,520.87
TOTAL ANUAL					HNL 267,418.91

Fuente: (Elaboración propia, 2024).

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 10. Tabla concordancia de segmentos de Tesis con la propuesta.

Capítulo I		Capítulo II		Capítulo III		Capítulo V		Capítulo VI	
Título de investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/ Metodologías de Sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos Propuesta
PROPUESTA DE MANUAL DE INDUCCIÓN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA TECNISEGUROS (HONDURAS)	Proponer un manual de inducción y un programa de capacitación, con el fin de optimizar su operatividad empresarial y fomentar un entendimiento sólido de la cultura organizacional a través de un manual donde se plasme un proceso sistematizado y estructurado para la introducción del nuevo personal en la empresa, así como un programa de capacitación que le permita a los colaboradores de la empresa desarrollar o mejorar sus habilidades duras y blandas, de esta manera fortalecer no solo sus competencias sino también a la empresa.	Describir el proceso actual que maneja Tecniseguros para inducción a nuevos colaboradores y capacitación de colaboradores en general.	Modelo de Socialización Organizacional: se basa en el proceso de aprendizaje e integración de los nuevos colaboradores a la cultura de la empresa.	Metodos principales de las Inducciones	Colaboradores de Tecniseguros San Pedro Sula, conformado por 61 colaboradores	Entrevista	Se identificaron las percepciones de los colaboradores sobre sus experiencias durante la inducción y capacitación, revelando que, aunque el proceso actual es adecuado, existen oportunidades para mejorar su eficiencia.	PROPUESTA DE MANUAL DE INDUCCIÓN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA TECNISEGUROS (HONDURAS)	Facilitar que el colaborador comprenda los objetivos de la empresa, de su área y de su puesto, así como la relevancia de su rol, para asegurar una contribución positiva a la operatividad de la empresa
		Identificar cuál es el método más efectivo para el proceso de inducción y capacitación de la empresa y trabajar en ellas para generar un proceso sistemático.		Proceso de Capacitaciones			Reconocer que Tecniseguros tiene una idea básica pero no estructurada para la inducción y capacitación, según mencionan los colaboradores y el área de Recursos Humanos, lo que destaca la necesidad de desarrollar y organizar estos procesos.		
		Proponer un proceso de inducción y capacitación estandarizado a través de un manual que proporcione a los nuevos colaboradores una guía clara y accesible sobre las políticas, procedimientos y recursos de la empresa, con el fin de agilizar su incorporación, y mejorar la operatividad de la empresa.	Modelo de capacitación basado en competencias: Es visto como una estrategia gerencial integral que favorece la identificación y comprensión de las necesidades de desarrollo del personal de una empresa.	Herramientas efectivas para la implementación de procesos			Concluir que los métodos más adecuados para estos procesos deben ser sistematizados y estructurados, organizándose mediante un manual de inducción y un programa de capacitación ajustados a las necesidades de Tecniseguros		
			Pasos de los procesos de capacitación e inducción	Encuesta			Establecer un proceso adecuado utilizando herramientas como el Manual de inducción y el Programa de capacitación, que identifiquen los pasos a seguir, asignen responsabilidades, y proporcionen formatos y formularios necesarios para solicitudes y recolección de información del colaborador.		

Fuente: (Elaboración propia, 2024).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acevedo, M. C. (s. f.). Las capacidades en las competencias laborales. Universidad EAFIT, 41(140). <https://www.redalyc.org/pdf/215/21514003.pdf>
2. Alles, M. A. (2005). Gestión de recursos humanos: El modelo de gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.
3. Bernal, A. (2023, 30 marzo). ¿Qué es un proceso de inducción de personal? GeoVictoria. <https://www.geovictoria.com/es-cl/blog/recursos-humanos/que-es-un-proceso-de-induccion-de-personal/#:~:text=La%20autora%20experta%20en%20Recursos,mercadeo%2C%20y%20es%20comercial%E2%80%9D>
4. Betancourth, G. M., & Almendarez, I. G. (2011). Propuesta de modelo de inducción organizacional para visión mundial Honduras [Universidad Tecnológica Centroamericana Unitec]. <https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/11147/11113010-abril2013-m21-t.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. Calderón Hernández, G., Serna Gómez, H., Álvarez Giraldo, C., & Naranjo Herrera, C. (2019). Sentido y significado de la socialización organizacional. 40(3). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n03/a19v40n03p08.pdf>
6. Castro, J., & Fitipaldo, J. (s.f.). La Encuesta como Técnica de Investigación, Validez y Confiabilidad.
7. Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos (5ta ed.). Chiavenato.
8. Chiavenato, I. (2011). Introducción a la teoría general de la administración (8ª ed.). McGraw-Hill.
9. Chiavenato, I. (2015). Gestión del talento humano. México, D.F.: McGraw-Hill.
10. Código del trabajo. (2016, 16 julio). Secretaria de Trabajo y Seguridad Social. https://www.trabajo.gob.hn/wp-content/uploads/2016/07/DEPARTAMENTO_DE_INSPECTORIA_ART_614_CODIGO_DEL_TRABAJO.pdf

- Tejada Alvarez, L. V. (2022). *Las competencias laborales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la sub gerencia de estudios de la MPMN-2022* [Universidad José Carlos Mariategui].
https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/2204/Lesly_tesis_titulo_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Yax Morales, J. P. L. (2016). *Diseño de un plan de capacitación para agentes de seguridad privada*. https://glifos.upana.edu.gt/library/images/3/38/TESIS_JAVIER_YAX.pdf
- 11.
12. Diccionario Etimológico Castellano En Línea. (s.f.). Radicación de la palabra INDUCCIÓN. Diccionario Etimológico Castellano En Línea. [https://etimologias.dechile.net/?induccio.n#:~:text=La%20palabra%20%22inducci%C3%B3n%22%20viene%20del,ci%C3%B3n%20\(acci%C3%B3n%20y%20efecto\)](https://etimologias.dechile.net/?induccio.n#:~:text=La%20palabra%20%22inducci%C3%B3n%22%20viene%20del,ci%C3%B3n%20(acci%C3%B3n%20y%20efecto)).
13. Feliciano, A. (2019). Propuesta de Programa de Inducción para los empleados de Nuevo Ingreso de DHL Dominicana, Santo Domingo, 2020. https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MRH_04_2019_ET190309.pdf
14. Fonseca, G. (2018). CAPACITACIÓN y DESARROLLO DE PERSONAL. www.academia.edu.
https://www.academia.edu/36085079/CAPACITACION_Y_DESARROLLO_DE_PERSONAL
15. Gareth, R. J., & Jennifer, M. G. (2019). Administración contemporánea (10.a ed.). McGraw-Hill.
16. Herrera Lagoa, L. B. (2012). Manual de inducción de nuevo personal en la empresa Gabriel Kafati, S.A. [Universidad Tecnológica Centroamericana Unitec]. <https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/7591/11243095-abril2014-m09-t.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
17. Integración del equipo de trabajo con IA | GUÍA PARA LÍDERES. (2024, 1 marzo). Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/integracion-del-equipo/>

18. Laurian, J., & Díaz. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. *Revista Electrónica Educare*, 24(2).
<https://www.redalyc.org/journal/1941/194163269023/194163269023.pdf>
19. La Importancia de la Inducción de Personal en la Gestión de Talento. (2023, diciembre 4). RSM Peru. <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/la-importancia-de-la-induccion-de-personal-en-la-gestion-de-talento>
20. La importancia de la mejora de procesos en una compañía. (2023, marzo 22). UNIR (La Universidad en Internet). <https://www.unir.net/empresa/revista/mejora-procesos-optimizacion/>
21. Medina, F. (2019). MODELO DE CAPACITACIÓN PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE UNA PEQUEÑA EMPRESA: CASO SUSHI TOWN 2018-2019. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Frida-Iriana-Medina-Cotera.pdf>
22. Melgarejo Rallo, O. (2016). El proceso de Socialización de un nuevo miembro en la empresa: El caso de Visualis, Castellón [Universitat Jaume]. https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/161921/TFG_Melgarejo_Rallo%2C_Olga.pdf?sequence=1&isAllowed=y
23. Mendoza Jiménez, T. E. (2013). Elaboración de un Manual de Inducción para el personal de la editorial Don Bosco [Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>
24. Murillo, J., García, M. D., Martínez, C. A., Martín, N., & Sánchez, L. (s.f.). La entrevista. http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf
25. Ovalle León, C. maría. (2021). Proceso de capacitación y su influencia en el desarrollo organizacional del recurso humano en el Colegio Privado Salcajá en el municipio de Salcajá, Quetzaltenango [Universidad San Carlos de Guatemala]. <https://www.studocu.com/gt/document/universidad-de-san-carlos-de-guatemala/gestion-de-recursos-humanos/ovalle-c-2021-tesis-de-trabajo-de-capacitacion/69829142>

26. Paz Paico, M. G. (2022). Programa de Inducción para el Desempeño Laboral en la Oficina Regional Norte INPE, Chiclayo. Universidad Cesar Vallejo.
27. Perez, C. (2008). Manual de procedimientos para la inducción al personal de nuevo ingreso en la Corte de Cuentas de la República. https://www.oas.org/juridico/PDFs/Mesicic5_slv_Observaciones_InfPreliminar_ANEXO%2029.pdf
28. Reyes, I. C. (2024, 12 julio). ¿Qué es E-learning? Definición y Características | CognosOnline Colombia. CognosOnline. <https://cognosonline.com/co/blog/que-es-e-learning/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20de%20learning%20fue,ense%20blanza%20virtual%20o%20formaci%C3%B3n%20online.>
29. “PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UN DEPARTAMENTO DE UN CALL CENTER UBICADO EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”. (s. f.). [UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5284.pdf
30. Russi, N., Vargas, E., Martínez, Y., & Barajas, L. (2022). Diseño de los Procesos de Contratación e Inducción para la empresa Papas Nacional S.A.S de la ciudad de Bogotá. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/31723/Trabajo%20final%20especializacion%20gerencia%20del%20talento%20humano%20grupo%202%20Ultima%20Versi%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
31. Sáez, E., & Sáez, E. (2024, 21 mayo). Qué es el mentoring para empresas y organizaciones. Lukkit. <https://www.lukkit.com/articulo/que-es-el-mentoring-para-empresas-y-organizaciones/#:~:text=El%20concepto%20tienes%20sus%20ra%C3%ADces,su%20hijo%20Tel%C3%A1fono%20a%20M%C3%A9ntor.>
32. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competencia en el trabajo: Modelos para un desempeño superior. John Wiley & Sons.
33. Studocu. (s.f.). La nueva inducción - Martha Alles - LA DIFÍCIL TAREA DE TRANSMITIR CULTURA A LA DISTANCIA Desde - Studocu.

<https://www.studocu.com/pe/document/universidad-de-piura/direccion-de-personal/la-nueva-induccion-martha-alles/61696154>

34. Tejada Alvarez, L. V. (2022). *Las competencias laborales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la sub gerencia de estudios de la MPMN-2022* [Universidad José Carlos Mariategui]. https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/2204/Lesly_tesis_titulo_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y
35. Tejedor, V., Murillo, A., & Solís, I. (2023). La inducción como factor de importancia para el éxito y productividad de las empresas en el sector industrial del Distrito de Panamá. 6(1). <http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2213811024>
36. Yax Morales, J. P. L. (2016). Diseño de un plan de capacitación para agentes de seguridad privada. https://glifos.upana.edu.gt/library/images/3/38/TESIS_JAVIER_YAX.pdf

ANEXOS

ANEXO 1



ENTREVISTA A LOS COLABORADORES DE TECNISEGUROS

Somos estudiantes de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) cursando la Maestría en Dirección de Recursos Humanos. Como parte de nuestro proyecto final de maestría, estamos llevando a cabo una encuesta que nos permitirá recabar información crucial para el estudio del manejo de inducción y capacitación de Tecniseguros. Acorde a su experiencia responda las preguntas a continuación de la manera más detallada posible brindando información que considera importante en referencia al tema abordado en cada una de las interrogantes.

Puesto actual en la empresa: _____

¿Cuánto lleva ocupando su puesto actual?

Menos de 6 meses

6 meses - 1 año

1 - 2 años

2 - 5 años

Más de 5 años

¿Cuál es su nivel de responsabilidad?

Empleado sin personal a cargo

Supervisor/Coordinador

Gerente/director

Otro _____

¿Cuál es su rango de edad?

Menos o igual a 18 años

18-25 años

26-35 años

36-45 años

46-55 años

56 años o más

Género

Masculino

Femenino

¿Cómo describiría el proceso de inducción que utiliza Tecniseguros para integrar a un nuevo colaborador a la empresa?

¿Existe algún proceso de inducción cuando un colaborador cambia de posición dentro de la misma área o dentro de otra área de la empresa?

Acorde a su punto de vista ¿Cuál es la relevancia de la inducción para la empresa Tecniseguros?

¿Qué aspecto del proceso considera que debería mejorarse, perfeccionarse o modificarse para hacerlo más eficiente tanto para la empresa como para el colaborador?

En cuanto al proceso de Capacitaciones ¿Cuál es el proceso para la solicitud de capacitaciones de los empleados de Tecniseguros?

¿Cómo determina la empresa la cantidad de capacitaciones mínimas en las que un empleado debe inscribirse y/o desarrollar de manera anual?

¿Cuenta la empresa con alguna capacitación obligatoria para todos los empleados o para ciertos grupos de empleados?

¿Cuál es el nivel de importancia de las capacitaciones en Tecniseguros?

Si pudiese cambiar o mejorar algo en el proceso de solicitud o desarrollo de capacitación ¿qué sería?

ANEXO 2 ENCUESTA A LOS COLABORADORES DE TECNISEGUROS



ENCUESTA A LOS COLABORADORES DE TECNISEGUROS

Acorde a su experiencia responda las preguntas a continuación de la manera más detallada posible brindando información importante en referencia al tema abordado en cada interrogante.

CAPACITACIÓN:

1. ¿Qué porción de tiempo de la capacitación se dedica a la teoría?
 - a) Menos o igual a 45 min
 - b) 45 min a 1 hr
 - c) 1 hr a 2hr
 - d) 2 hr a 3 hr
 - e) 3 hr a 4 hr
 - f) Otra_____

2. ¿Cómo evalúa la claridad y profundidad del contenido presentado en la capacitación?
 - a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
 - e) Muy mala

3. ¿Cuál fue su percepción sobre la habilidad del instructor para comunicar y explicar el contenido de la capacitación?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

4. ¿Se realiza una evaluación formal de los instructores por parte de los empleados al finalizar la capacitación?

- a) Si
- b) No

5. ¿La capacitación incluye métodos interactivos y prácticos que faciliten el aprendizaje y la retención de información?

- a) Si
- b) No

6. ¿Considera que el contenido de la capacitación es relevante para las necesidades actuales del trabajo que desempeña?

- a) Si
- b) No

INDUCCIÓN:

7. ¿Qué tan importante considera el proceso de inducción para nuevos empleados o para empleados antiguos que cambian de puesto/área?

- a) Muy importante
- b) Importante

- c) Medianamente importante
 - d) No muy importante
 - e) Para nada importante
8. ¿Cuánto tiempo tomó completar todo el proceso de inducción?
- a) Menos de 1 día
 - b) 1-2 días
 - c) 3-5 días
 - d) Más de una semana
9. ¿El contenido presentado durante la inducción fue claro y comprensible?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
10. ¿Considera que los temas tratados durante la inducción fueron relevantes para su rol en la empresa?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
11. ¿Qué tan provechosa encontró la información proporcionada sobre la cultura y valores de la empresa?

- a) Muy útil
- b) Útil
- c) Poco útil
- d) Nada útil
- e) Otro_____

12. En general, ¿cómo evaluaría su experiencia con el proceso de inducción?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

ANEXO 3 ENTREVISTA A RR.HH. TECNISEGUROS



ENTREVISTA A RR.HH. TECNISEGUROS

Acorde a su experiencia en la empresa Tecniseguros, por favor responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo definiría usted el proceso de inducciones que utiliza Tecniseguros cuando cuenta con el ingreso de un nuevo colaborador a la empresa?
2. ¿Existe algún proceso de inducción cuando un colaborador que ya pertenece a la empresa cambia de posición dentro de la misma área o dentro de otra área de la empresa?
3. ¿Cuál es la relevancia de las inducciones para la empresa Tecniseguros?
4. ¿Qué parte del proceso considera debería trabajarse más, perfeccionarse o cambiarse para hacerlo más eficiente tanto para la empresa como para el colaborador?
5. En cuanto al proceso de Capacitaciones, ¿Cuál es el proceso para la solicitud de capacitaciones de los empleados de Tecniseguros?
6. ¿La empresa determina alguna cantidad de capacitaciones mínimas en las que un empleado debe inscribirse y desarrollar de manera anual?
7. ¿La empresa tiene capacitaciones obligatorias para todos los empleados o para ciertos grupos de empleados?
8. ¿Cuál es el nivel de importancia de las capacitaciones en Tecniseguros?
9. ¿Ve oportunidades de mejorar el proceso de solicitud de capacitaciones en la empresa?

