

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL  
TABACALERA HONDUREÑA S.A**

**SUSTENTADO POR:**

**LIGIA CAROLINA FERNÁNDEZ LANZA  
21741191**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y DE NEGOCIOS**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS**

**HONDURAS, C. A.**

**FECHA: ABRIL, 2022**

# Índice de Contenido

Dedicatoria .....	I
Agradecimientos .....	II
Resumen Ejecutivo .....	III
Introducción.....	V
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL.....</b>	<b>1</b>
1.1.1. Objetivo General .....	1
1.1.2. Objetivos Específicos.....	1
<b>1.2. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA .....</b>	<b>2</b>
1.2.1. Reseña Histórica .....	2
1.2.2. Misión.....	3
1.2.3. Visión.....	3
1.2.4. Ethos .....	3
1.2.5 Grupos Clave de Interés .....	3
1.2.6 Marcas Actuales.....	4
1.2.7 Organigrama .....	4
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA EMPRESA .....</b>	<b>7</b>
2.1.1. Actividad 1 “Reclutamiento y Selección de Personal” .....	7
2.1.2. Actividad 2 “Elaboración Reporte de Ayuda Educativa” .....	10
2.1.3. Actividad 3 “Elaboración Reporte de Dependientes PALIG” .....	12
2.1.4. Actividad 4 “Control Puntos de Reconocimiento” .....	14
2.1.5. Actividad 5 “Revisión de Expedientes Físicos” .....	16
2.1.6. Actividad 6 “Análisis y Presentación de Resultados” .....	17
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 PROPUESTA DE MEJORA IMPLEMENTADA .....</b>	<b>19</b>
3.1.1. Propuesta 1: “Elaboración de Formato de Evaluación y Recurso de Liderazgo BAT” .....	19
3.1.1.1 Antecedentes .....	19
3.1.1.2. Descripción de la Propuesta .....	21
3.1.1.3. Impacto de la Propuesta .....	25
<b>3.2. PROPUESTAS DE MEJORA .....</b>	<b>26</b>

3.2.1. Propuesta 1: Plan Motivacional para el Cumplimiento de Entrenamiento Ethos BAT .....	26
3.2.1.1. Antecedentes .....	26
3.2.1.2. Descripción de la Propuesta .....	28
3.2.1.3. Impacto de la Propuesta .....	31
CAPÍTULO IV .....	32
4.1 Conclusiones .....	32
4.2 Recomendaciones .....	34
4.2.1 Recomendación para la Empresa.....	34
4.2.2 Recomendación para la Institución .....	34
4.2.3 Recomendación para los Estudiantes .....	34
Bibliografía.....	35
Anexos.....	42

## Índice de Figuras

<b>Ilustración 1:</b> Organigrama Equipo de Operaciones .....	4
<b>Ilustración 2:</b> Organigrama Equipo de Finanzas .....	5
<b>Ilustración 3:</b> Organigrama Equipo de Recursos Humanos .....	5
<b>Ilustración 4:</b> Organigrama Equipo de Procurement .....	6
<b>Ilustración 5:</b> Organigrama Equipo Cadena de Suministros .....	6
<b>Ilustración 6:</b> Proceso de Reclutamiento .....	8
<b>Ilustración 7:</b> Formato Reporte Dependientes .....	13
<b>Ilustración 8:</b> Pirámide de Maslow .....	14
<b>Ilustración 9:</b> Proceso del Programa de Reconocimiento BAT .....	15
<b>Ilustración 10:</b> Ejemplo Plantilla de Reconocimientos BAT .....	16
<b>Ilustración 11:</b> Formato Evaluación Liderazgo BAT .....	23

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1:</b> Ethos BAT .....	27
<b>Tabla 2:</b> Detalle Escape Room.....	31

## **Dedicatoria**

A mis padres Juventino Fernández y Norma Lanza, por su amor incondicional y sacrificio para cumplir mis sueños. Son el pilar de todos mis logros académicos y personales, me enseñaron a esforzarme para tener éxito en la vida.

A mis hermanas Michell Fernández y Denisse Fernández por ser mi ejemplo a seguir, su dedicación y superación profesional es mi fuente de inspiración. Es un honor compartir este momento de mi vida con ustedes.

A mi familia y amigos por brindarme su apoyo moral en el proceso de mi formación profesional.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios, por guiar mis pasos y otorgarme la bendición de culminar mis estudios profesionales.

A los catedráticos que tuve el honor de conocer en la carrera Administración Industrial y de Negocios de Unitec, por brindarme los conocimientos y recursos necesarios para desarrollarme en el ámbito laboral.

A British American Tobacco-Tabacalera Hondureña por brindarme una vez más la oportunidad de desarrollar mi práctica profesional en su prestigiosa empresa. También quiero agradecer a Edlin Villalta y a Alejandra Álvarez por su apoyo durante todo el proceso, desde el inicio ambas se destacaron por su amabilidad, respeto y disponibilidad. Todas sus enseñanzas y consejos formaron parte de mi crecimiento personal y profesional.

## Resumen Ejecutivo

British American Tobacco es una empresa que opera a nivel global, siendo su enfoque principal la fabricación y comercialización de cigarrillos de distintas marcas y presentaciones. Actualmente cuenta con presencia en más de 180 países a nivel mundial, entre ellos Honduras. Actualmente el país alberga a British American Tobacco Centroamérica Sucursal Honduras en San Pedro Sula, siendo la entidad encargada de comercializar los cigarrillos a nivel nacional en los sites<sup>1</sup> designados y en el extranjero. Tabacalera Hondureña S.A se encarga de la fabricación de los cigarrillos para mercados nacionales y extranjeros como ser Centroamérica y Colombia.

La práctica profesional de la carrera de Licenciatura en Administración Industrial y de Negocios se realizó en la empresa Tabacalera Hondureña S.A, en el departamento de Recursos Humanos como Asistente de Analista de Recursos Humanos. El periodo de práctica profesional comprendió una duración de diez semanas iniciando el 17 de enero 2022 y finalizando el 25 de marzo del mismo año. Las actividades desarrolladas en el departamento complementaron los conocimientos adquiridos en el campo de estudio, de igual se brindaron nuevos conocimientos que aportaron valor al crecimiento profesional propio. Entre las actividades desarrolladas se encuentran: Reclutamiento y selección de personal para plaza temporal, desarrollo de reporte de ayuda educativa, desarrollo de reporte de dependientes del seguro medico PALIG, control y elaboración de presentación de puntos de reconocimiento, revisión de expedientes físicos y análisis de resultados encuestas RRHH.

Se realizaron propuestas de mejora con el propósito de identificar aquellos elementos que podrían fortalecer el departamento. Una de las propuestas establecidas consiste en la creación de un formato en donde se evalúe el nivel de liderazgo de los colaboradores y que este pueda ser considerado como uno de los requisitos determinantes en el otorgamiento de un ascenso, también se elaboró un recurso digital que contiene la información más relevante sobre el liderazgo empresarial. Este documento estará disponible en todo momento para aquellos colaboradores que deseen fomentar y desarrollar las habilidades de liderazgo que la empresa requiere.

---

<sup>1</sup> Ver Glosario



Adicionalmente, se propuso al departamento de Recursos Humanos un plan motivacional en donde se establecen dos acciones que podrían generar un impacto positivo en los colaboradores y motivarlos a cumplir con los entrenamientos asignados. Las acciones son realizar sesiones sincrónicas/asincrónicas vía Teams o presencialmente y realizar actividades de Teambuilding.

## **Introducción**

En el presente informe se detallarán distintos aspectos relacionados con la práctica profesional realizada como requisito previo a la obtención del título de Licenciatura en Administración Industrial y de Negocios. La práctica profesional constará de un periodo de diez semanas, dando inicio el 17 de enero de 2022 y finalizando el 25 de marzo del mismo año, y se estará efectuando en la empresa Tabacalera Hondureña S.A, brindando apoyo al departamento de Recursos Humanos.

Tabacalera Hondureña S.A forma parte de la prestigiosa empresa British American Tobacco, destacándose como la compañía líder en fabricación y comercialización de cigarrillos. La empresa se encarga de fabricar los cigarrillos para comercializarlos dentro y fuera del territorio nacional, específicamente en los mercados de Centroamérica y Colombia.

El contenido del informe se dividirá en cuatro capítulos. En el Capítulo I se establecen los objetivos de la práctica profesional y también aborda las generalidades de la empresa como ser su historia, misión, visión, valores, marcas actuales y organigrama del departamento de Recursos Humanos para poder conocer el contexto necesario del funcionamiento de la empresa.

El Capítulo II contiene la introducción sobre el funcionamiento y los procesos del departamento, así como también la descripción y explicación de las principales actividades realizadas durante el periodo de práctica profesional con el fin de proporcionar un panorama más detallado sobre el rol desarrollado en la empresa Tabacalera Hondureña S.A.

El Capítulo III aborda las propuestas de mejora establecidas al departamento de Recursos Humanos, planteando los antecedentes, descripción y el impacto que tendrá la propuesta en caso de ser aprobada e implementada.

Finalmente, en el Capítulo IV se concluye el contenido del informe y se brindan las recomendaciones a la empresa en donde se realizó la práctica profesional, a la institución (Universidad Tecnológica Centroamericana) y a los estudiantes.

## **CAPÍTULO I**

### **1.1. OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL**

#### **1.1.1. Objetivo General**

Establecer una propuesta de mejora al departamento de Recursos Humanos de Tabacalera Hondureña S.A en el lapso de diez semanas, mediante la implementación de un plan que genere motivación en el proceso de entrenamiento en la empresa.

#### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los factores que contribuyen a la falta de motivación hacia el proceso de entrenamiento BAT.
- Determinar las acciones y actividades que mejor se adapten a las necesidades de los empleados.
- Validar la efectividad del plan mediante el nivel de cumplimiento de los entrenamientos asignados.

## 1.2. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

### 1.2.1. Reseña Histórica

British American Tobacco (BAT) fue fundada en 1902 cuando Imperial Tobacco Company del Reino Unido y American Tobacco Company de Estados Unidos forman una empresa conjunta, la cual nombraron British American Tobacco Company. James 'Buck' Duke se convierte en el primer presidente de la empresa. Su estrategia consiste en idear un producto superior, contratar a las mejores personas para fabricarlo, ponerle un precio lo más bajo posible y mecanizar la producción.

Los orígenes de la compañía en Honduras se remontan a 1914, cuando se estableció la fábrica de cigarrillos King Bee, en San Pedro Sula. Esta empresa se transformó luego en Tabacalera La Bohemia, beneficiada por la concesión tabacalera otorgada por el Gobierno en 1921. Tabacalera Hondureña S.A fue fundada en la ciudad de San Pedro Sula, el 28 de febrero de 1928, luego de la adquisición de la Tabacalera La Bohemia, por parte de un primer grupo de inversionistas, constituido por ciudadanos hondureños e ingleses, asociados al Grupo British American Tobacco.

En la actualidad, Honduras alberga a British American Tobacco Centroamérica Sucursal Honduras (BATCA) con oficinas centrales en San Pedro Sula, y que se encarga de distribuir los cigarrillos a lo largo y ancho del país, también, es la sede de la fábrica TAHSA, ubicada en San Pedro Sula, que se encarga de la fabricación de los cigarrillos para los mercados de Centroamérica y Colombia. British American Tobacco Centroamérica es parte de British American Tobacco (BAT), un grupo tabacalero líder, con marcas que se venden en alrededor de más de 180 mercados. Es el resultado de la integración de varios países, que se unieron con el objetivo de maximizar sus ventajas competitivas y consolidar la calidad en los procesos y la satisfacción al cliente.

El proceso inició en el 2001, cuando nació British American Tobacco Centroamérica (BATCA), que integraba a Republic Tabacco Company de Costa Rica, Tabacalera Nicaragüense de Nicaragua, Tabacalera Hondureña, Cigarrería Morazán de El Salvador, Tabacalera Nacional de Guatemala y Tabacalera Istmeña de Panamá. En el 2020, la compañía fusionó unidades entre mercados de Centro América, Caribe, Colombia, México y Venezuela para formar una región (LANCAR). (*British American Tobacco Centroamérica s/f*)

### 1.2.2. Misión

Construir Un Mejor Mañana al reducir el riesgo en la salud, ofreciendo una mayor variedad de productos que van más allá del tabaco y la nicotina, siendo más agradables y menos riesgosos para los consumidores.

### 1.2.3. Visión

Ser líderes en la industria del tabaco, British American Tobacco reconoce la fortaleza del negocio tradicional de tabaco y las oportunidades de crecimiento en productos de próxima generación.

### 1.2.4. Ethos

**Audacia:** Crear ideas innovadoras, ser resilientes y sin miedo a competir. Toma de decisiones de forma rápida y orgullosamente ser responsables de las mismas.

**Empoderamiento:** Establecer el contexto para los equipos y confiar en su experiencia. Colaborar y responsabilizarse mutuamente para cumplir con lo establecido.

**Diversidad:** Valorar distintas perspectivas. Aprovechar los conocimientos y experiencias de los demás.

**Responsabilidad:** Tomar las medidas necesarias para reducir el impacto en la salud que ocasiona el negocio. Actuar con integridad, sin comprometer los estándares establecido o la ética. Ver **anexo 2**.

### 1.2.5 Grupos Clave de Interés

- Consumidores
- Sociedad
- Empleados
- Accionistas

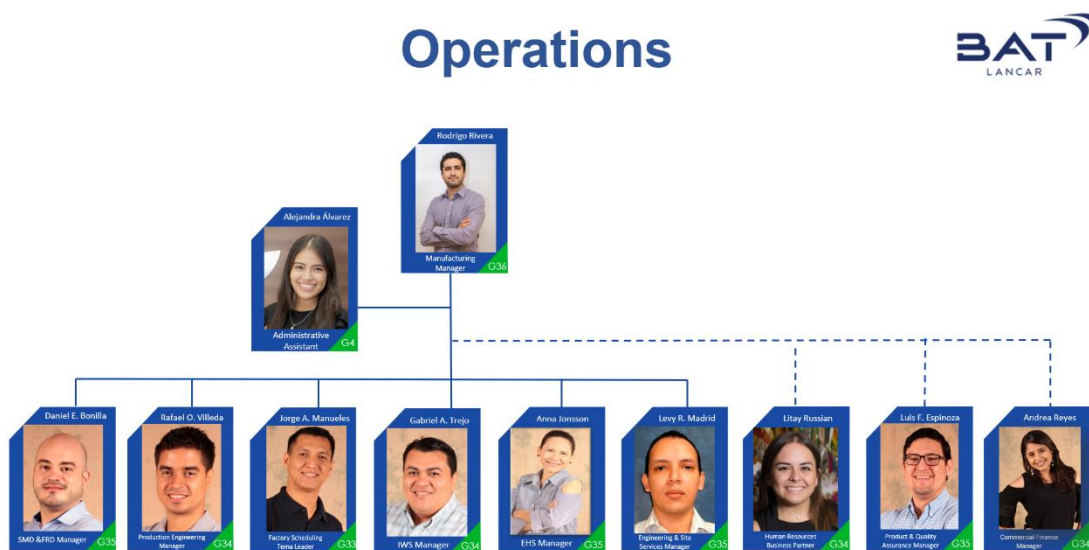
## 1.2.6 Marcas Actuales

“Nuestro negocio no se trata de conseguir que más gente fume, o animar a quienes lo hacen a fumar más. Se trata de entender y conocer realmente los diferentes perfiles y preferencias de los fumadores adultos. Fabricamos y mercadeamos marcas de cigarrillos de alta calidad y bien establecida internacionalmente.” (*British American Tobacco Centroamérica, s. f.*)

Las marcas que actualmente se comercializan en Honduras son Lucky Strike, Pall Mall, Royal, Dunhill, Imperial. En el **anexo 1** se ilustran las marcas comercializadas.

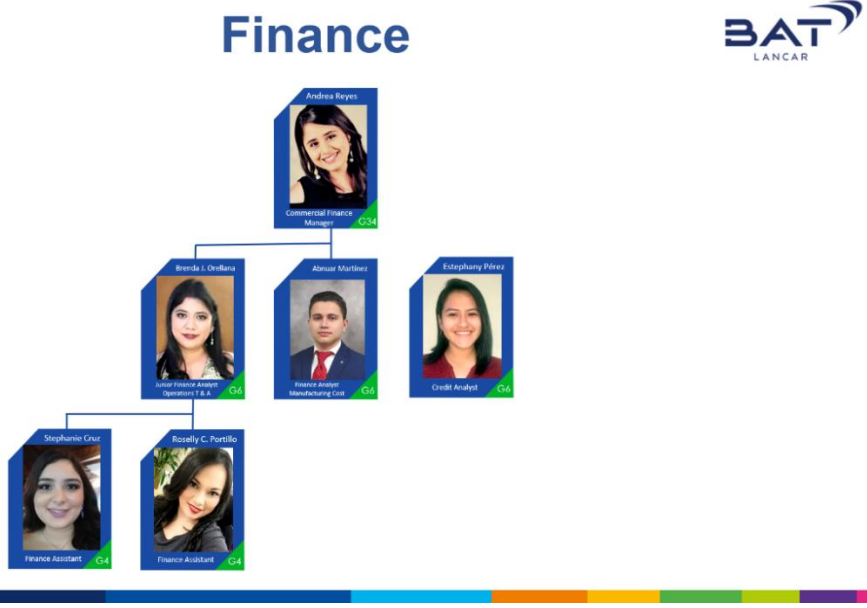
## 1.2.7 Organigrama

**Ilustración 1:** Organigrama Equipo de Operaciones



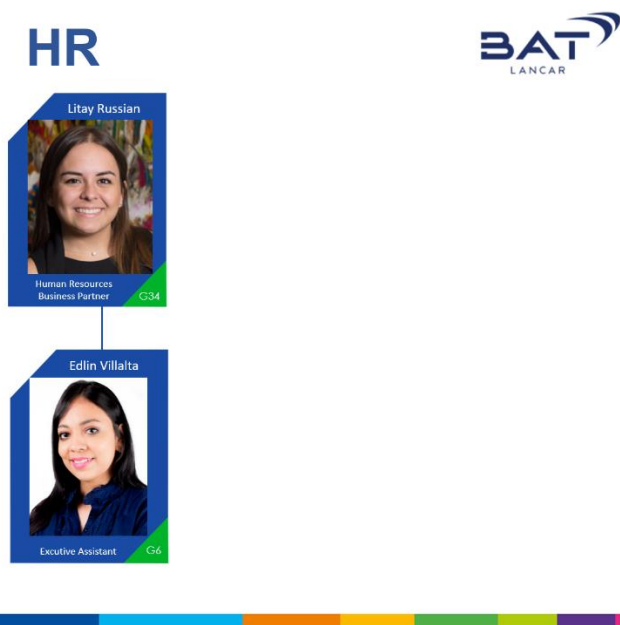
Fuente: Tabacalera Hondureña S.A

**Ilustración 2:** Organigrama Equipo de Finanzas



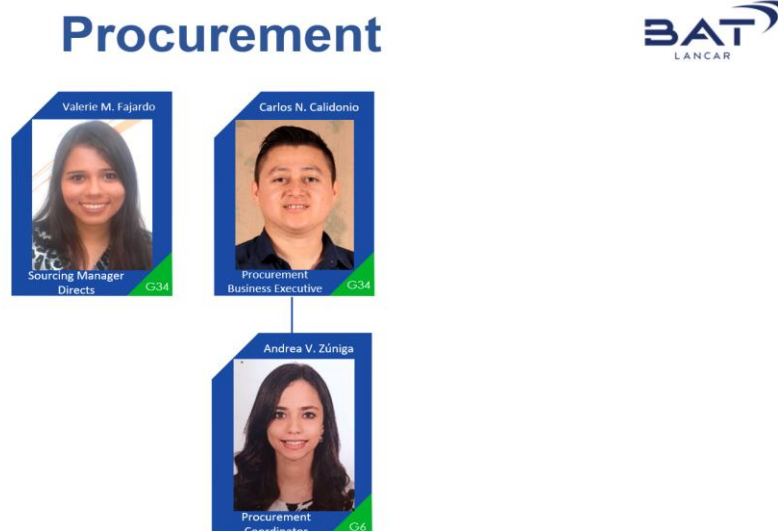
*Fuente: Tabacalera Hondureña S.A*

**Ilustración 3:** Organigrama Equipo de Recursos Humanos



*Fuente: Tabacalera Hondureña S.A*

**Ilustración 4:** Organigrama Equipo de Procurement



*Fuente: Tabacalera Hondureña S.A*

**Ilustración 5:** Organigrama Equipo Cadena de Suministros



*Fuente: Tabacalera Hondureña S.A*



## **CAPÍTULO II**

### **2.1. ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA EMPRESA**

En este capítulo se describirá el funcionamiento general del departamento de Recursos Humanos de Tabacalera Hondureña S.A, con el propósito de conocer las funciones y principales actividades que se desarrollan de manera rutinaria. Además, se brindará una amplia descripción sobre las actividades asignadas durante el periodo de práctica profesional y se explicará el proceso realizado para llevarlas a cabo.

El departamento de Recursos Humanos cumple con la principal función de gestionar el talento humano en Tabacalera Hondureña S.A. Es un departamento de vital importancia para la empresa debido a que su labor integra a los demás departamentos, brindando un servicio de calidad a los distintos equipos que conforman la organización. De igual forma, vela por el aprendizaje continuo de los empleados, utilizando distintos métodos para que los estos siempre estén capacitados y cumplan con las habilidades que sus labores requieren.

Las principales actividades que se realizan son: Reclutamiento y selección de personal, organización de distintos eventos, control de puntos de reconocimiento, control y elaboración de reportes de ayuda educativa y dependientes del seguro médico, seguimiento de casos y solicitudes individuales, creación y archivo de expedientes de los empleados, velar por el cumplimiento de las políticas etc.

A continuación, se presentan las actividades realizadas en el departamento durante el periodo de práctica profesional en el puesto de “Asistente de Analista de Recursos Humanos”:

#### **2.1.1. Actividad 1 “Reclutamiento y Selección de Personal”**

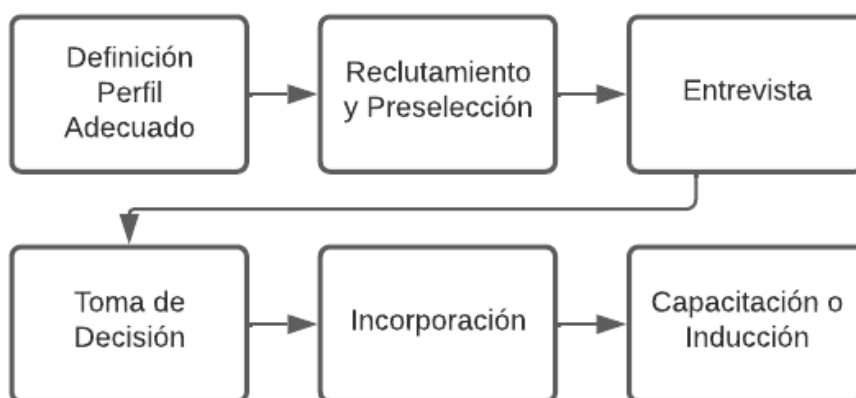
El proceso de reclutamiento y selección de personal se realiza con frecuencia en diversas organizaciones. Es un proceso que se lleva a cabo cuando se cuenta con una plaza disponible y la empresa utiliza sus recursos para encontrar el talento apto e idóneo para el puesto, es por esta razón que se realizan una serie de pasos previo a contratar un candidato.

El reclutamiento es el proceso mediante el cual la organización identifica y atrae a futuros empleados capacitados e idóneos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. el reclutamiento del personal constituye un eslabón de una cadena de administración de recursos humanos al que le siguen otros eslabones como la selección, la capacitación y la evaluación. En conjunto, esta cadena debe tener como meta la promoción y selección de colaboradores de acuerdo con los requerimientos de la organización. (Universidad ESAN, 2021)

En cada uno de los pasos se valida si el candidato es la persona adecuada para el puesto adecuado, y evitar una mala selección de personal.

A continuación, se presentan los pasos para realizar el proceso de reclutamiento:

#### **Ilustración 6:** Proceso de Reclutamiento



*Fuente: Elaboración Propia*

El proceso inicia con la definición del perfil adecuado, es decir realizar una descripción de todas aquellas habilidades y requerimientos esenciales para el puesto que se desea cubrir. Luego se realiza el reclutamiento y preselección, en donde se publica la oferta laboral en diversos medios para informar a los posibles candidatos sobre la plaza disponible. Una vez se obtienen aplicaciones a la oferta laboral, se contacta a los candidatos preseleccionados para pasar a la fase de la entrevista. Se pueden realizar diversas entrevistas con el propósito de evaluar habilidades comunicativas o conocimientos requeridos para la plaza. Posteriormente se realiza la toma de decisión o elección del candidato idóneo y se presenta con el equipo para crear un ambiente laboral ameno. Finalmente se realizan las inducciones o capacitaciones que sean necesarias.

BAT es una empresa que reconoce que gran parte de sus éxitos se derivan de la calidad, energía y diversidad de empleados que conforman los equipos laborales, es importante atraer y retener el talento que contribuirá al desarrollo de la empresa y marcará la diferencia. Se crean oportunidades para que cada individuo que ingresa a la compañía crezca profesionalmente y motivarlos a lograr resultados extraordinarios.

“Sin lugar a dudas, la calidad profesional del personal de BAT es uno de sus principales activos.”  
(*British American Tobacco Centroamérica, s/f*)

En Tabacalera Hondureña S.A, se realizó el proceso de reclutamiento de personal para cubrir una plaza temporal, en donde se brindó apoyo en fases de reclutamiento y preselección. Actualmente se trabaja con una empresa para realizar este proceso, sin embargo, en algunas ocasiones se debe acudir a otras fuentes de apoyo debido a la urgencia del proceso.

Para realizar la actividad se proporcionó información detallada sobre la definición del perfil requerido para el puesto, y posteriormente se ingresó a la plataforma de “Tecoloco<sup>2</sup>” para realizar la búsqueda de los perfiles que más se asimilaran a las necesidades de la empresa. Para brindar mayor efectividad a la búsqueda, se filtraban las características principales y de esta forma obtener los perfiles que tuvieran potencial para la empresa. Al tener una cantidad mínima inicial de cinco candidatos potenciales para el puesto, se procedió a realizar el primer acercamiento con cada uno de ellos mediante una llamada telefónica. De igual forma se sugirió publicar la oferta laboral en la plataforma y de esta forma contar con los candidatos que estén interesados en la oferta.

Durante la llamada se efectuó una breve entrevista en donde se realizaban una serie de preguntas puntuales con el propósito de confirmar los datos que el candidato proporcionó en su hoja de vida y de igual forma evaluar si cumplía con los requisitos del puesto. Una de las interrogantes más importantes que usualmente se hacía al finalizar la entrevista, es la expectativa salarial del candidato, de esta forma el reclutador luego realizaba una comparación entre el salario ofrecido y la expectativa salarial y decidir si descartar al candidato o preseleccionarlo para los siguientes procesos.

Al contar con un numero significativo de perfiles potenciales, se elaboró una matriz comparativa en donde se colocó el nombre del candidato, experiencia laboral, estatus, resumen del perfil y se

---

<sup>2</sup> Ver Glosario

adjuntó la respectiva hoja de vida. Al finalizar, se enviaba esta información junto con el resumen de la entrevista telefónica a la persona encargada de evaluar los perfiles y decidir quiénes eran elegibles para los próximos procesos.

Se brindó apoyo en la actividad durante dos semanas aproximadamente, repitiendo los procesos anteriormente mencionados y adicionalmente se revisaban los candidatos que aplicaban por medio de la oferta laboral publicada, también se realizaba la búsqueda por medio de la plataforma de LinkedIn<sup>3</sup>.

### **2.1.2. Actividad 2 “Elaboración Reporte de Ayuda Educativa”**

Los Incentivos laborales económicos son las recompensas monetarias que la empresa da al empleado por la consecución de unos objetivos determinados, de manera que aumenta la implicación, la productividad y la satisfacción del profesional. Algunos de estos incentivos económicos son el pago de primas anuales, un aumento de sueldo o beneficios sociales como planes de pensiones, bonos educativos, seguro médico, etcétera. (“Plan de Incentivos Laborales | Cómo diseñarlo con éxito”, 2019)

Además de una competitiva remuneración salarial, los empleados gozan de otros beneficios, por demás muy atractivos, como son: seguro de vida personal, ayudas educativas, seguro médico para el empleado y su familia, plan de retiro y un cuidadoso esquema de planeamiento de carrera que lo faculta para lograr la excelencia en sus labores y escalar posiciones dentro de la compañía. Esto explica por qué BATCA cuenta con el personal más calificado de Centroamérica. (*British American Tobacco Centroamérica - Centroamérica, s/f*)

Uno de los beneficios que ofrece Tabacalera Hondureña S.A a sus empleados, es la posibilidad de recibir apoyo económico en asuntos educativos tanto para el empleado como para sus hijos. Sin embargo, la política de ayuda educativa establece que, para gozar de ese beneficio se debe cumplir con una serie de lineamientos. Primeramente, el empleado debe realizar su aplicación a la ayuda educativa mediante un formulario donde se especifican sus datos y este debe ser firmado por su

---

<sup>3</sup> Ver Glosario

line manager<sup>4</sup>. Posteriormente, se valida que las personas inscritas en la aplicación cumplan con los requisitos necesarios y consolidar el total de aspirantes aprobados para acreditar el monto en las cuentas bancarias. Es digno de mención que uno de los requisitos principales es que el empleado tenga al menos un año de antigüedad en la empresa.

La elaboración del reporte de la ayuda educativa es una actividad fundamental para el departamento de Recursos Humanos y fue una de las principales actividades asignadas, el reporte consolidado se elaboró en una plantilla de Excel y se debía actualizar cada vez que una persona enviaba los documentos vía correo electrónico para aplicar a la ayuda educativa, de igual forma se identificaba el nivel académico que este estaba cursando y el índice académico debido a que el monto de la ayuda educativa es distinto para los niveles de Primaria, Secundaria y Universidad. La actividad también consistía en validar que las personas que aplicaban contaran con todos los documentos y requisitos necesarios, debido a que la falta de cumplimiento de estos ocasionaría que su aplicación sea rechazada.

Para tener un mejor control sobre todos los documentos recibidos por parte de los aplicantes, se creó una carpeta por aplicante en el SharePoint<sup>5</sup> y seguidamente se organizaban los documentos en las respectivas carpetas, esto facilitó el proceso de revisión y validación.

SharePoint impulsa el trabajo en equipo con sitios de grupo dinámicos y productivos para cada equipo de proyecto, departamento y división. Comparte archivos, datos, noticias y recursos. Personaliza tu sitio para simplificar el trabajo de tu equipo. Colabora sin esfuerzo y de forma segura en equipos PC y Mac o en dispositivos móviles con miembros del equipo que formen parte de tu organización o que sean ajenos a ella. (Microsoft *SharePoint*, 2022)

El proceso tuvo una duración de aproximadamente cuatro semanas, dando inicio el 18 de enero con el recibimiento de aplicaciones/documentos y finalizando el 11 de febrero con la acreditación a las cuentas bancarias de los aplicantes cuya solicitud fue aprobada. La actividad requirió de mucho esfuerzo y dedicación, sin embargo, fue de mucho aprendizaje debido a que permitió conocer a profundidad uno de los diversos procesos que realiza el departamento.

---

<sup>4</sup> Ver Glosario

<sup>5</sup> Ver Glosario

### **2.1.3. Actividad 3 “Elaboración Reporte de Dependientes PALIG”**

PALIG (Pan-American Life Insurance Group) es el proveedor líder en seguros de vida, accidentes y salud. Actualmente cuenta con presencia en 22 países de las Américas, asegurando aproximadamente 7.1 millones de vidas. Como proveedor líder de servicios financieros y de seguros, nuestro equipo de colaboradores y socios estratégicos brindan las mejores soluciones de seguros, que incluyen experiencia, recursos y conocimientos valiosos que los clientes utilizan para tomar decisiones fundamentadas e informadas sobre la cobertura de seguros que necesitan. (*Pan-American Life Insurance Group PALIG, s/f*)

Para comprender la importancia del seguro corporativo, es importante conocer el término según distintas organizaciones:

#### **1. Medline Plus**

“El seguro para el cuidado de la salud ayuda a las personas a protegerse contra los elevados costos médicos. Es un contrato entre la persona y la compañía de seguros en donde la persona compra un plan y la compañía accede a cubrir parte de los gastos médicos” (Medline Plus, 2021).

#### **2. Seguros Corporativos**

“Protege al asegurado ante eventos que puedan afectar su salud y ampara el riesgo de muerte natural o accidental, su incapacidad o supervivencia” (Seguros Corporativos, 2022).

#### **3. MAPFRE**

“Un seguro empresarial es la póliza que protege a tu empresa ante cualquier riesgo que supone la actividad empresarial” (*Seguros Empresariales - Seguros MAPFRE, 2022*).

El seguro médico o seguro de vida es esencial y es un beneficio que la gran mayoría de empresas actualmente ofrecen. Tabacalera Hondureña S.A ofrece el amparo de seguro médico y seguro de vida para sus empleados en donde Pan American Life Insurance ha el principal proveedor



### 2.1.4. Actividad 4 “Control Puntos de Reconocimiento”

Los empleados en muchas ocasiones necesitan motivación para alcanzar las metas establecidas y lograr un desempeño excepcional, se deben crear planes y actividades que influyan de una manera positiva en el empleado. Una forma de motivar a los empleados es mediante el reconocimiento ya sea monetario o no monetario, debido a que el sentirse valorado por uno mismo y la sociedad es una de las necesidades básicas que se establece en la pirámide de Maslow.

La pirámide de Maslow es la jerarquización de nuestras necesidades, ordenadas en base a nuestro bienestar. El psicólogo expuso que conforme satisfacemos las necesidades más básicas, aspiramos a otras más complejas. Es decir, Abraham Maslow planteaba que los seres humanos perseguimos nuestros objetivos siempre que el ambiente sea óptimo. Por ello, nuestras metas varían en función de nuestra situación en cada momento. Para aspirar a la autorrealización, situada en el nivel más alto de la pirámide, debemos haber cubierto las necesidades anteriores como las de seguridad o fisiológicas. (*Universidad UNADE, 2020*)

#### **Ilustración 8:** Pirámide de Maslow



*Fuente: Elaboración Propia*

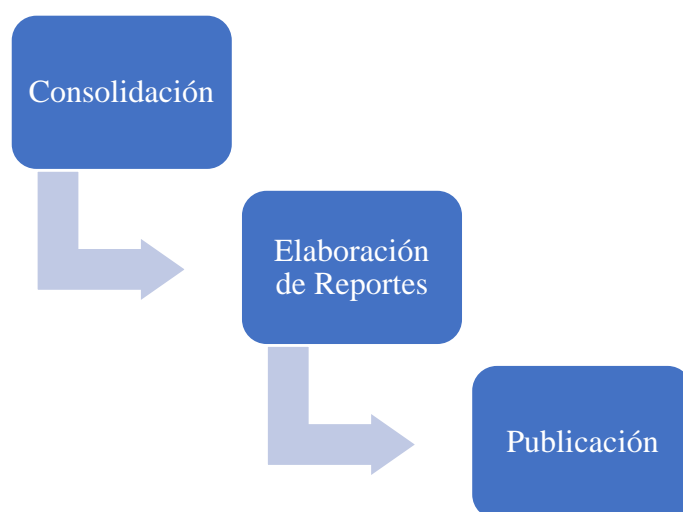
La necesidad de reconocimiento también influye en el autoestima, cuando están satisfechas se considera que fortalece el autoestima, de lo contrario se podría dar un complejo de inferioridad.



La empresa comprende la importancia de reconocer a los colaboradores por su buen desempeño, es por eso que Tabacalera Hondureña cuenta con un programa de reconocimiento laboral en donde se reconoce públicamente a aquellos colaboradores cuyo desempeño superó las expectativas de sus line managers, de igual forma se valora el trabajo realizado mediante incentivos monetarios que están directamente asociados con la puntuación obtenida. El programa consta de un puntaje establecido por el line manager de las personas nominadas.

El programa de reconocimiento se lleva a cabo en el departamento de Recursos Humanos y consta de tres fases principales que se detallan a continuación:

**Ilustración 9:** Proceso del Programa de Reconocimiento BAT



*Fuente: Elaboración Propia*

En el desarrollo de la actividad se brindó apoyo en las tres fases anteriormente mencionadas. En la fase de consolidación se elaboró una presentación que contenía todas las nominaciones individuales y grupales que cada line manager enviaba a la Analista de Recursos Humanos. Se realizaron las modificaciones y correcciones necesarias para luego iniciar la fase de elaboración de reportes de puntos de reconocimientos.

El primer reporte se elaboró indicando el código, nombre y el puntaje obtenido de cada colaborador nominado, también se indicaba si la nominación era individual o grupal. Posteriormente se realizó el segundo reporte con la información consolidada, donde reflejaba el puntaje total de cada nominado y la cantidad representada en términos monetarios para efectuar la acreditación.

Finalmente, se realizó una presentación final para publicarla en los principales medios de la empresa, de esta forma reconocer de manera pública a aquellos colaboradores cuyo esfuerzo fue excepcional y son merecedores del reconocimiento por parte de BAT.

### **Ilustración 10:** Ejemplo Plantilla de Reconocimientos BAT



*Fuente: Departamento Recursos Humanos TAHSA*

### **2.1.5. Actividad 5 “Revisión de Expedientes Físicos”**

El expediente laboral es el conjunto de documentos que contienen información del trabajador en diferentes ámbitos, que van desde el personal, de trayectoria laboral, competencias técnicas y profesionales y cualquier situación con el trabajador, derivada de la relación laboral, que necesite ser registrada. Esta información se va adicionando con los nuevos acontecimientos ocurridos al trabajador durante su trayectoria en la empresa. Su importancia radica en que es una herramienta de control interno, por medio del cual, la empresa genera certeza, confiabilidad y comprobación de la historia del trabajador dentro de la empresa. (RUNA, 2017)

Se colaboró como asistente del proyecto de revisión y actualización de expedientes físicos de TAHSA. El objetivo principal del proyecto asignado era preparar los documentos físicos para cumplir con el requisito establecido por la OEA<sup>6</sup> y poder someterse a las auditorías necesarias para obtener la certificación.

---

<sup>6</sup> Ver Glosario

La revisión de expedientes tenía una duración estimada de 27 días hábiles, en donde se digitó el expediente físico en una base de datos de Excel, y así mismo se ordenó cada documento que contenía según la caratula establecida para el empleado. Se actualizó la información del expediente y cuando el expediente estaba en mal estado, se procedía a sustituirlo por un folder nuevo o fotocopiar el documento dañado.

Seguidamente, se validaron los documentos de cada expediente de los empleados con el propósito de identificar aquellas personas que, según su fecha de ingreso a la compañía, deben cumplir con ciertos requisitos como por ejemplo la fotocopia de apertura en cuenta BAC.

### **2.1.6. Actividad 6 “Análisis y Presentación de Resultados”**

“Una encuesta de satisfacción es una recopilación de preguntas que busca medir el grado de satisfacción que han recibido los clientes tras la recepción de un producto o finalización de un servicio. Se puede realizar por vía telefónica o escrita, con el objetivo de recabar información sobre la calidad del producto o servicio ofrecido” (*InboundCycle*, s/f).

Recursos Humanos de Tabacalera Hondureña S.A, maneja diversos contratos, entre ellos el servicio de cafetería que se ofrece en la empresa. Previo a la fecha próxima de renovación del contrato, se realizó una pequeña investigación utilizando datos primarios cuantitativos como ser una encuesta de satisfacción a nivel organizacional en donde se evaluaban distintos criterios importantes. La encuesta se realizó con el propósito de conocer el nivel de satisfacción de los empleados Gerenciales, Pre Gerenciales y No Administrativos en cuanto a los servicios que ofrece la cafetería. Se evaluaron aspectos como ser la variedad de complementos en el menú, cocción y preparación de alimentos, higiene, atención del personal etc.

Luego de obtener el número de muestra deseada, se procedió a realizar el respectivo análisis de los datos obtenidos. Cabe resaltar que la herramienta utilizada fue Google Forms<sup>7</sup> y las preguntas se establecieron con una escala de Likert<sup>8</sup> del uno al cinco, considerando el número uno como “Insatisfactorio” y el cinco “Excepcionalmente Bueno”.

---

<sup>7</sup> Ver Glosario

<sup>8</sup> Ver Glosario

Para realizar la tabulación de la encuesta se descargó el archivo de Excel proporcionado por Google Forms y luego se creó una tabla especificando la categoría que representaba cada calificación y de esta manera hacer el conteo con el apoyo de la fórmula Countif<sup>9</sup> y crear las respectivas graficas para mejorar la interpretación de la información. La presentación de resultados se realizó en una reunión con el equipo de Recursos Humanos vía Microsoft Teams<sup>10</sup>, involucrando a la Gerente de RRHH Litay Russian para comentar los resultados obtenidos y definir las acciones de mejora en los puntos débiles identificados.

En el mes de marzo se llevó el segundo estudio, en este caso se buscaba conocer la percepción de los empleados de la organización sobre el desempeño del departamento de Recursos Humanos, el proceso de aplicación de encuesta y análisis fue igual que la encuesta realizada anteriormente. Los criterios evaluados hacían referencia al manejo del departamento y la atención brindada a los distintos niveles de la organización. Los resultados de las encuestas son confidenciales y útiles para el departamento debido a que estas proporcionan retroalimentación e identifica puntos de mejora.

---

<sup>9</sup> Ver Glosario

<sup>10</sup> Ver Glosario

## CAPÍTULO III

### 3.1 PROPUESTA DE MEJORA IMPLEMENTADA

#### 3.1.1. Propuesta 1: “Elaboración de Formato de Evaluación y Recurso de Liderazgo BAT”

##### *3.1.1.1 Antecedentes*

En British American Tobacco- Tabacalera Hondureña S.A los colaboradores se desarrollan profesionalmente en la empresa debido a todos los conocimientos y habilidades que adquieren en el puesto de trabajo asignado. Actualmente, se cuenta con una línea de crecimiento profesional representada en grados laborales. Los grados mayores son los puestos gerenciales, los grados intermedios son puestos pre gerenciales y administrativos, en los grados menores se consideran aquellos puestos no administrativos. Para que un colaborador sea promovido de grado u obtener una promoción interna, debe de cumplir con los requisitos establecidos, competencias/habilidades y exigencias del puesto.

La promoción interna es un sistema de selección de personal para cubrir posibles vacantes que no implica la contratación de nuevos empleados sino el ascenso laboral de profesionales que ya forman parte de la empresa. Generalmente, es un método que toma en consideración aspectos como la experiencia, la formación o las aptitudes profesionales demostradas hasta la fecha por los candidatos. En la definición de la vacante deben incluirse las competencias profesionales y las habilidades personales que debería reunir el candidato ideal y cualquier otra cualidad que pueda resultar beneficiosa para el ejercicio de esas funciones. (Bizneo, 2019)

Una de las habilidades requeridas es el liderazgo laboral, desde los grados menores hasta los gerenciales. El liderazgo en BAT es una habilidad bastante valorada y exigida al momento de otorgar un ascenso. Para fomentar una actitud positiva hacia el desarrollo de habilidades de liderazgo, la empresa ofrece diversos cursos, entrenamientos y talleres para los empleados, entre ellos destacan los siguientes:

1. Entrenamiento Desarrollando tus Habilidades de Liderazgo “Piensa Estratégicamente y Prioriza”.
2. Taller de Liderazgo de Equipos.
3. Taller de Liderazgo Coaching Influencia.
4. Taller de Liderazgo – Coaching e Influencia.
5. Taller de Liderazgo de Equipos.
6. Team Leaders Development Workshop.

Estamos construyendo un equipo de líderes de próxima generación transformadores, audaces y disruptivos que impulsan el rendimiento y ayudan a otros a alcanzar su máximo potencial. Construimos este equipo de líderes ofreciendo oportunidades para desarrollarse y aprender de los expertos, ofrecemos aprendizaje global habilitado digitalmente. Nos estamos transformando a una velocidad increíble. Para seguir el ritmo de este cambio, contamos con las personas más ambiciosas, valientes y resilientes de la industria que asumen nuevos desafíos y nos impulsan hacia adelante. (*British American Tobacco, s/f*)

El liderazgo es parte de los valores culturales de BAT, sin embargo, aun con los entrenamientos y cursos recibidos los colaboradores presentan ciertas debilidades en el liderazgo de equipos. Es por ello que se propone al departamento de RRHH Tabacalera Hondureña, implementar una evaluación trimestral enfocada a las habilidades de liderazgo que se requieren en la empresa, de igual forma, compartir con los colaboradores un recurso digital que permita tener a disposición la información necesaria para refrescar los conocimientos sobre el liderazgo.

Tener buenos líderes también es importante para el éxito general de una empresa, la productividad y la reducción de la rotación al crear lealtad y mejorar el estado de ánimo general de los empleados. Se puede decir lo contrario de los líderes empresariales que son exactamente lo contrario. Un gerente que posea buenas habilidades de liderazgo es, por lo tanto, un activo para la empresa. Es por eso que muchas organizaciones están recurriendo a las evaluaciones de liderazgo para ayudarlas a identificar candidatos de liderazgo con habilidades de liderazgo. (IMC, 2021)

### 3.1.1.2. Descripción de la Propuesta

La propuesta de mejora para Tabacalera Hondureña S.A consiste en la creación de un documento que sirva como recurso adicional para los colaboradores que deseen desarrollar la habilidad de liderazgo laboral que requiere British American Tobacco. Es importante que los colaboradores cuenten con la información necesaria para desarrollar y fomentar el liderazgo, de igual forma, la información proporcionada deberá estar disponible en todo momento, es por eso que se creó el recurso en formato digital.

Tradicionalmente las empresas se han organizado de una manera jerárquica en las que estaban claramente diferenciados los puestos, las responsabilidades y la autoridad o los tipos de liderazgo empresarial de forma vertical. Pero la gestión autoritaria del tradicional jefe empieza a quedarse obsoleta en las entidades con más éxito. El liderazgo empresarial es una habilidad que todas las personas pueden desarrollar y, por la cual, el líder de la compañía o del departamento es capaz de influir en los trabajadores para lograr sus objetivos. (Bizneo, 2019)

El crecimiento de una empresa es sostenible si sus líderes lo son, y si es capaz de crecer y cambiar sin tener que importar continuamente a trabajadores externos para esta labor. La escasez de líderes es, en cambio, una señal de que el CEO, los gerentes o la sección de recursos humanos no han desarrollado de manera eficaz las competencias de sus trabajadores. (*BeeDigital*, 2018)

En el documento se resumen los puntos más importantes sobre el liderazgo en la empresa, se realizó con un diseño atractivo e interesante para los colaboradores. Los temas principales que se establecieron fueron los siguientes:

1. Importancia del Liderazgo en el Ámbito Laboral
2. Diferencia Jefe o Líder.
3. Concepto de un líder.
4. Características de un líder.
5. Pilares del Liderazgo Empresarial.

En la siguiente ilustración se puede observar el diseño creado y un fragmento de la información contemplada en el documento como propuesta de mejora al departamento de Recursos Humanos de Tabacalera Hondureña S.A:

## Ilustración 11: Recurso Informativo BAT

LIDERAZGO BAT



HOY ES UN BUEN DÍA  
PARA CONOCER:

### La Importancia del Liderazgo en el Ámbito Laboral

¿Jefe o Líder?

“El liderazgo empresarial se entiende como un proceso o habilidad por el que una empresa puede influir en los demás para conseguir objetivos. La idea es conseguir el máximo potencial de los trabajadores para que se satisfagan las necesidades de la empresa” (RRHHDigital,2022)



Es importante recordar que un líder es aquella persona que dirige y de igual forma motiva a un equipo, reconoce debilidades y busca la forma de superarlas y transformarlas a fortalezas. En cambio, un jefe es una autoridad impuesta sobre un grupo de personas.

*Fuente: Elaboración Propia*

Adicionalmente, se propone la elaboración de un formato en donde se permita evaluar los principales criterios que determinaran el nivel de liderazgo que se encuentra el colaborador en cuestión. Esta evaluación también podrá ser realizada por los line managers de cada equipo o departamento para medir la efectividad de los cursos y entrenamientos impartidos en la empresa.

Una prueba de evaluación de liderazgo está diseñada para ayudar a los empleadores a identificar la capacidad de un individuo para liderar, administrar y dirigir a otros. ¿Tienen lo que se necesita para convertirse en líderes en sus equipos y dentro del negocio? Eso es lo que una evaluación de liderazgo está diseñada para responder. (IMC, 2021)

A continuación, se muestra el formato de evaluación de liderazgo propuesto:



**Ilustración 12** Formato Evaluación Liderazgo BAT

<b>Evaluación Liderazgo BAT</b>			
<b>Nombre:</b>		<b>Fecha de Evaluación:</b>	
<b>Criterio</b>	<b>Detalle</b>	<b>Nota</b>	
1	<b><u>Motivación</u></b>	Motiva a sus compañeros a seguir adelante a pesar de las dificultades que se pudiesen presentar.	3
		El colaborador siempre presenta una buena actitud hacia el trabajo.	3
	<b><i>Promedio</i></b>		<b>3</b>
2	<b><u>Ética</u></b>	Realiza sus actividades dentro de las normas establecidas por la empresa.	3
		Mantiene en confidencialidad la información otorgada sobre la empresa.	4
	<b><i>Promedio</i></b>		<b>3.5</b>
3	<b><u>Empoderamiento</u></b>	Delega funciones y permite el involucramiento de otros compañeros en la actividad.	4
		Motiva al equipo a tomar decisiones manteniendo su responsabilidad.	4
	<b><i>Promedio</i></b>		<b>4</b>
4	<b><u>Trabajo en Equipo</u></b>	Crea un ambiente de libertad en donde las diversas opiniones de sus compañeros son escuchadas y valoradas.	5
		Identifica talento y comparte conocimiento.	4
		Toma decisiones en conjunto, llegando siempre a un consenso entre los miembros del equipo.	3
	<b><i>Promedio</i></b>		<b>4</b>

5	<b>Influencia</b>	El colaborador influye positivamente en su equipo de trabajo y demás empleados.	5
		En caso de cometer errores, busca la manera de corregirlos y no de buscar culpables.	5
		<b>Promedio</b>	5
		Promedio Final Liderazgo	3.9

<b>Evaluación Realizada Por:</b>	
<b>Comentarios u Observaciones:</b>	

*Fuente: Elaboración Propia*

El formato de evaluación del liderazgo consiste en cinco criterios indispensables que debe poseer un líder BAT, luego se presenta el detalle del criterio, en donde se describen las situaciones en donde el colaborador demuestra que cumple o no con el criterio evaluado y cada una tendrá una calificación de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta que podrá obtener. Cada criterio cuenta con un promedio de calificación y al final de la evaluación se realiza un promedio final, el cual determina el nivel de liderazgo alcanzado.

Cabe mencionar que los criterios establecidos podrían estar sujetos a cambios, dependiendo de lo que el evaluador considere necesario y las calificaciones que se muestra en el formato solo son ilustrativas. Al final de la evaluación se presenta dos campos en donde se colocará el nombre de la persona que realizó la evaluación y sus respectivos comentarios y observaciones que servirán de retroalimentación para el colaborador.

El formato de evaluación de liderazgo y el recurso informativo fueron de autoría propia, por lo tanto, no incurrieron costos monetarios para la empresa.

### *3.1.1.3. Impacto de la Propuesta*

El recurso informativo es un documento que tendrá un impacto positivo en la empresa debido a que este servirá de apoyo para los colaboradores que deseen desarrollar habilidades de liderazgo, de igual forma será complementario a los cursos y entrenamientos que reciben por parte de la empresa. La información estará disponible en todo momento y facilitará el proceso de desarrollo.

El formato de evaluación del liderazgo permitirá a los line managers de cada equipo, identificar a aquellos colaboradores que cumplen con las habilidades de liderazgo requeridas, así como también a aquellos que necesiten más reforzamiento en el proceso de desarrollo y crecimiento profesional en temas de liderazgo.

## **3.2. PROPUESTAS DE MEJORA**

### **3.2.1. Propuesta 1: Plan Motivacional para el Cumplimiento de Entrenamiento Ethos BAT**

#### *3.2.1.1. Antecedentes*

Los Ethos de British American Tobacco son parte de la cultura organizacional, y son cinco habilidades fundamentales que todo colaborador de BAT debe poseer debido a la visión que se propone. Los ethos son el espíritu de la organización, son parte de todos y cada una de las personas que la conforman, tanto para los nuevos y antiguos empleados los ethos están inspirados a responder a un cambio constante y a una cultura de aprendizaje. La empresa constantemente realiza cursos y sesiones de entrenamiento en diversos temas para capacitar al empleado en áreas de debilidad o para fortalecer y refrescar el conocimiento adquirido en entrenamientos anteriores.

El entrenamiento es un proceso diferente a la inducción de personal, dado que su enfoque es educativo y a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, para que las personas adquieran conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Este proceso implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades; cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. (*Universidad Cooperativa de Colombia, 2014*)

Actualmente se realizan los entrenamientos a través de la plataforma de linkedin learning, en donde cada curso está dividido en diversas secciones y subtemas. Al finalizar una sección se realiza un quizziz, es decir, una pequeña evaluación del contenido para ese tema. Los entrenamientos están relacionados con los ethos de la empresa. De igual forma, se cuenta con un plan de incentivos para aquellos empleados que completen los cursos asignados de manera consecutiva.

A pesar de los esfuerzos del departamento para contribuir en el proceso de aprendizaje y crecimiento profesional de los empleados, se ha observado que solo al inicio del entrenamiento cumplen con los cursos asignados, después de un tiempo se pierde el interés y la motivación en

completar a cabalidad los cursos. Uno de los motivos que se podría considerar es por la falta de tiempo tanto para los grados gerenciales como aquellos no administrativos, las responsabilidades laborales influyen en el tiempo disponible para completar los cursos. También se debe tomar en cuenta que la metodología del curso es presentada a través de videos de duración variada, cada video puede tener una duración corta de aproximadamente 1 a 3 minutos, pero también de 10 a 30min cada uno. La presentación del contenido de cada tema podría llegar a percibirse como displicente y en ese momento se pierde el interés de los colaboradores y no completan los cursos.

La siguiente tabla describe los ethos BAT:

**Tabla 1: Ethos BAT**

Ethos	Descripción
<b><u>Audaz</u></b>	Yo aspiro a transformar, no a cambiar gradualmente. Inspiro a otros a hacer lo mismo
	Yo soy curioso. Siempre busco nuevas ideas y conocimientos, internos y externos, para innovar.
	Yo tomo decisiones inteligentes a pesar de la ambigüedad. Utilizo datos y análisis para sustentar dichas decisiones.
	Yo soy resiliente. Me adapto y mantengo el rumbo a pesar de los desafíos y contratiempos.
<b><u>Empoderad@</u></b>	Yo empodero. Aliento a mi equipo a tomar y adueñarse de las decisiones, manteniendo mi responsabilidad.
	Yo disfruto ser empoderado. Proactivamente tomo el lugar y la responsabilidad que esto conlleva.
	Yo colaboro. Busco y actúo más allá de mi rol o función, sobre lo que es mejor para BAT y nuestro consumidor.
<b><u>Rápid@</u></b>	Yo simplifico. Establezco objetivos claros, proporciono dirección, priorizo y me enfoco en resultados
	Yo desafío la complejidad. Siempre busco formas más simples y rápidas de hacer las cosas.
	Yo estoy un paso adelante. Anticipo y doy forma al futuro en lugar de reaccionar ante él. Asumo riesgos calculados, aprendo rápido y comparto conocimiento.
<b><u>Divers@</u></b>	Yo soy consciente de mí mismo. Sé cómo impacto en otros y ajusto mi comportamiento para dar lo mejor de mí.
	Yo incentivo diversos puntos de vista y opiniones. Escucho y busco activamente la contribución de los demás.

	Yo desarrollo a otros. Identifico talento, brindo oportunidades, doy coaching y reconozco el alto desempeño.
<b><u>Responsable</u></b>	Yo actúo con responsabilidad. Pienso a largo plazo, actúo con integridad y creo un impacto positivo en la gente que me rodea.
	Entrego resultados sobresalientes. Establezco altos estándares para mí y otros. Hago que las cosas sucedan.

*Fuente: British American Tobacco*

Por las razones mencionadas anteriormente, se propone a British American Tobacco diseñar un plan motivacional que influya positivamente en los colaboradores y que contribuya al cumplimiento y finalización de los entrenamientos. Debido a las políticas de la empresa, se continuará utilizando los programas y plataformas designadas para el aprendizaje en BAT.

### *3.2.1.2. Descripción de la Propuesta*

La propuesta de mejora a British American Tobacco busca generar un plan de motivación laboral para que los colaboradores desarrollen una actitud positiva hacia las herramientas que brinda la empresa y aprovechar la plataforma que se ha designado para uso específico del aprendizaje de los empleados. El plan contará con dos actividades principales que podrían generar mayor motivación hacia el aprendizaje y el desarrollo de las habilidades establecidas en los Ethos de la empresa.

Para mantener un equipo sólido, eficiente y en armonía, es primordial que cada colaborador se sienta motivado y realice su mejor esfuerzo para cumplir con los objetivos, por lo que ambas partes deben trabajar en conjunto. En el mundo gerencial, cada vez más, las organizaciones entienden que los programas de formación o aprendizaje para empleados son una forma eficiente de motivarlos a superarse a sí mismos, y de que ambos se beneficien y logren cumplir con los objetivos. Por ello, la organización debe ver a sus empleados como el patrimonio humano en el que debe invertir en capacitarlo, para que éste responda con la ejecución de su mejor labor y se mantenga siempre motivado. (Pérez, s/f)

El plan motivacional consiste en establecer las actividades o acciones que contribuirán al cumplimiento de los entrenamientos proporcionados por la empresa. El objetivo principal es crear un espíritu de motivación hacia el aprendizaje mediante la implementación de acciones que aporten valor a los empleados.

Las acciones propuestas para mejorar la motivación de aprendizaje son las siguientes:

### **1. Sesiones Sincrónicas/Asincrónicas**

Las sesiones sincrónicas se refieren a que todos los involucrados en una actividad deben realizar su parte al mismo tiempo. Tales eventos a veces se llaman eventos en tiempo real o en vivo. Dichos eventos incluyen sesiones de chat, sesiones de pantalla compartida y pizarra, y videoconferencias. En cambio, las sesiones asincrónicas son aquellas que los participantes pueden experimentar cuando lo deseen. Los materiales de aprendizaje publicados permanentemente y las evaluaciones calificadas automáticamente son claramente asíncronas: los estudiantes pueden leerlas en cualquier momento. (Vlasica, s/f)

En las sesiones sincrónicas los colaboradores podrán agendar un espacio con los demás compañeros vía Teams o presencialmente, y crear un ambiente de aprendizaje en conjunto. En este tipo de sesiones la motivación por el aprendizaje podría aumentar debido a que se cuenta con el apoyo de otras personas cuyo objetivo en conjunto es desarrollar habilidades basadas en los Ethos de la empresa. En las sesiones asincrónicas cada colaborador completaría el entrenamiento según su disponibilidad de tiempo, tomando en cuenta el plazo establecido para culminar el entrenamiento.

Los beneficios de las sesiones sincrónicas son los siguientes:

- Mayor interacción entre compañeros.
- Mayor concentración.
- Permite crear un ambiente de aprendizaje.

Los beneficios de las sesiones asincrónicas son los siguientes:

- Aprendizaje conforme a la disponibilidad de tiempo.
- Recursos y Material disponible.
- Mayor independización.

El empleado tendrá la libertad de escoger la modalidad de aprendizaje que considere conveniente, siempre y cuando se comprometa a cumplir con las responsabilidades que conlleva el entrenamiento.

## **2. Teambuilding**

El teambuilding se refiere al conjunto de actividades y técnicas orientadas a mejorar el rendimiento de un equipo de trabajo. Las habilidades individuales y grupales también se pueden potenciar con las actividades de team building. Además, para los responsables de la compañía les puede servir para comprobar quién o quiénes son los más habilidosos. Para los líderes de las empresas y los responsables de RRHH es importante comprobar quién es o puede ser un buen líder. Y ello se puede comprobar a través de estas actividades. (RRHHDigital, s/f)

Se sugiere realizar actividades de Teambuilding en donde se ponga en práctica los conocimientos adquiridos en los cursos y entrenamientos de linkedin learning. De igual forma, se podrá conocer las habilidades que cuenta cada equipo e identificar que Ethos se deben fortalecer. El objetivo del evento será poner a prueba los Ethos BAT, fortalecer el trabajo en equipo. De igual forma, permitirá que el empleado reconozca la importancia de realizar los cursos establecidos y su aplicabilidad en el ámbito laboral y vida cotidiana.

En los eventos de Teambuilding es común realizar actividades como ser el Escape Room o Cuartos de Escape. En Honduras existe una franquicia europea “Escape Quest” de escape rooms en donde los colaboradores tienen un límite de 60 minutos para descubrir pistas, resolver acertijos para pasar a otras habitaciones y poder salir. Adicionalmente, se brinda un informe sobre las cualidades de los colaboradores. Se pueden crear grupos de seis integrantes.

Lo ideal es que todos los empleados de Tabacalera Hondureña tengan la oportunidad de asistir al escape room y disfrutar de la experiencia.



En la siguiente tabla se muestran los detalles de Escape Quest:

**Tabla 2:** Detalle Escape Room

<b>Escape Quest Hn</b>	
Límite de Tiempo	60 min
Grupos	6 integrantes
Salas	Sherlock Mistery/Prison Brake
Costo Aproximado por Persona	L. 265
Costo Total Aproximado	L. 33,390

*Fuente: Escape Quest HN*

El costo total aproximado es de L. 33,390 tomando en cuenta que todos los empleados de Tabacalera Hondureña S.A tendrán la oportunidad de asistir al evento en un horario y fechas previamente programadas.

### *3.2.1.3. Impacto de la Propuesta*

Las sesiones sincrónicas pretenden aumentar la motivación al compartir conocimientos y material de aprendizaje con los compañeros del equipo, por otro lado, las sesiones asincrónicas se adaptan a la disponibilidad de horario de cada uno de los colaboradores, permitiéndoles revisar el material y recursos en cualquier momento. El impacto del teambuilding también influirá positivamente en la motivación laboral y de aprendizaje, adicionalmente se desarrollarán habilidades relacionadas con los Ethos de la empresa como ser aquellas habilidades de trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, rapidez etc.

## CAPÍTULO IV

### 4.1 Conclusiones

1. British American Tobacco es una compañía con operaciones a nivel global, orientada al rubro del tabaco que busca construir un mejor mañana para los consumidores y los grupos clave de interés. La práctica profesional desarrollada en la entidad Tabacalera Hondureña S.A en el departamento de Recursos Humanos, fue una experiencia bastante enriquecedora ya que se aplicaron los conocimientos adquiridos en el campo de estudio, así como también se obtuvieron nuevos conocimientos sobre el funcionamiento del entorno laboral y las responsabilidades que conlleva.
2. Complementario a la realización de actividades asignadas en la práctica, se establecieron dos propuestas de mejora al departamento de Recursos Humanos, con el propósito de contribuir al desarrollo y mejoramiento continuo de la empresa. Las propuestas se elaboraron conforme a los objetivos planteados y a las áreas de mejora identificadas en el departamento.
3. La propuesta de elaboración de un formato de evaluación del liderazgo permitirá que tanto los colaboradores como los line managers, estén enterados del nivel de liderazgo presenta el equipo. El recurso informativo genera un impacto positivo al tener mayor accesibilidad de información y refrescamiento de los conocimientos adquiridos.
4. En la propuesta de plan de motivación, se identificaron los factores que usualmente conllevan a la falta de motivación del cumplimiento de los planes de entrenamiento asignados son la falta de tiempo debido al horario laboral establecido y las responsabilidades personales de cada uno de los colaboradores. También se identificó que la metodología en línea puede resultar un poco displicente debido a la duración de los videos que cada sección contiene.
5. Se establecieron dos acciones principales que podrían influir en los empleados y lograr que se sientan motivados a iniciar y completar los entrenamientos asignados. El aprendizaje mediante sesiones sincrónicas/asincrónicas busca compartir experiencias y conocimientos

con los compañeros y realizar los entrenamientos en la disponibilidad que cada uno tiene. También se propone la realización de eventos de Teambuilding.

6. La empresa podrá evaluar la efectividad del plan de motivación al observar cambios en la actitud de los empleados y los niveles de cumplimiento de los entrenamientos asignados. Sin embargo, se pueden hacer pruebas piloto previo a la implementación de la propuesta.

## **4.2 Recomendaciones**

### **4.2.1 Recomendación para la Empresa**

Gestionar el equipo y material necesario con anticipación, debido a que el proceso puede demorar bastante tiempo. Es importante asignar al practicante laptops de la empresa, el utilizar computadoras personales puede ser una alternativa temporal, pero dificulta el acceso a los archivos necesarios para cumplir con las responsabilidades asignadas, así como también al correo empresarial.

### **4.2.2 Recomendación para la Institución**

Crear programas de entrenamiento para los estudiantes previo a iniciar la práctica profesional. La participación en programas de entrenamiento agregará valor a la formación del estudiante y se obtendría una ventaja competitiva al momento de formar parte de un proceso de selección de practicantes.

### **4.2.3 Recomendación para los Estudiantes**

Desarrollar la práctica profesional con una actitud positiva y con ánimos de adquirir nuevos conocimientos en el departamento asignado y de ser posible, de otros departamentos de la empresa. La práctica profesional brinda un concepto realista al estudiante sobre el contexto laboral.

## Bibliografía

- 5 Tipos de Liderazgo Empresarial | ¿Cuál es el más recomendable? (2019, diciembre 3). *Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual*.  
<https://www.bizneo.com/blog/liderazgo-empresarial/>
- (32) *Tecoloco.com: Resumen | LinkedIn*. (s/f). Recuperado el 6 de marzo de 2022, de  
<https://www.linkedin.com/company/tecoloco-com/>
- British American Tobacco Centroamérica—Centroamérica*. (s/f). Recuperado el 19 de octubre de 2021, de  
[https://www.batcentralamerica.com/group/sites/BAT\\_AX9FAB.nsf/vwPagesWebLive/D09T5K52](https://www.batcentralamerica.com/group/sites/BAT_AX9FAB.nsf/vwPagesWebLive/D09T5K52)
- Costa—2015—Análisis del uso de LinkedIn como herramienta de e.pdf*. (s/f). Recuperado el 9 de marzo de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744530007.pdf>
- El entrenamiento de personal facilita la adaptación de los nuevos empleados—2014—Universidad Cooperativa de Colombia*. (s/f). Recuperado el 13 de marzo de 2022, de  
<https://www.ucc.edu.co/prensa/2014/Paginas/el-entrenamiento-de-personal-facilita-la-adaptacion-de-los-nuevos-empleados.aspx>
- Escala de Likert, mejore la experiencia | Universidad UNADE*. (2021, junio 8). Universidad Americana de Europa. <https://unade.edu.mx/escala-de-likert/>
- Expediente laboral individual del trabajador. (2017, noviembre 8). *Runa HR*.  
<https://runahr.com/mx/recursos/aspectos-legales/expediente-laboral-individual-del-trabajado/>
- IMC, C. (2021, julio 28). Evaluaciones y pruebas de liderazgo. *IMC*.  
<https://mxintegralmc.com/evaluaciones-y-pruebas-de-liderazgo/>

*Inicia sesión | Microsoft Teams.* (s/f). Recuperado el 10 de marzo de 2022, de <https://www.microsoft.com/es-ww/microsoft-teams/log-in>

*La Pirámide de Maslow y su aplicación | Universidad UNADE.* (2020, abril 28). Universidad Americana de Europa. <https://unade.edu.mx/para-que-sirve-la-piramide-de-maslow/>

*Learn more about our Culture.* (s/f). Recuperado el 12 de marzo de 2022, de <https://careers.bat.com/our-culture>

*Material\_2017F1\_COM266\_14\_79851.pdf.* (s/f). Recuperado el 10 de marzo de 2022, de [https://www.ecotec.edu.ec/material/material\\_2017F1\\_COM266\\_14\\_79851.pdf](https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2017F1_COM266_14_79851.pdf)

*Microsoft Forms | Encuestas, sondeos y cuestionarios.* (s/f). Recuperado el 10 de marzo de 2022, de <https://www.microsoft.com/es-ww/microsoft-365/online-surveys-polls-quizzes>

Operador Económico Autorizado Honduras. (s/f). *Administración Aduanera de Honduras.* Recuperado el 9 de marzo de 2022, de <https://www.aduanas.gob.hn/operador-economico-autorizado-oeahonduras/>

*Pan-American Life Insurance Group (PALIG).* (s/f). Recuperado el 21 de febrero de 2022, de <https://www.palig.com/es/about-palig/who-we-are>

Pérez, O. (s/f). *Motivar a los empleados para completar su plan de capacitaciones.* Recuperado el 13 de marzo de 2022, de <https://blog.peoplenext.com.mx/motivar-a-los-empleados-para-completar-su-plan-de-aprendizaje-y-capacitaciones>

*Personas – Seguros Corporativos.* (s/f). Recuperado el 21 de febrero de 2022, de <https://seguroscorporativos.com/services/personas/>

Plan de Incentivos Laborales | Cómo diseñarlo con éxito. (2019, noviembre 20). *Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual.* <https://www.bizneo.com/blog/plan-de-incentivos-laborales/>

*¿Qué es SharePoint?* (s/f). Recuperado el 9 de marzo de 2022, de <https://support.microsoft.com/es-es/office/-qu%C3%A9-es-sharepoint-97b915e6-651b-43b2-827d-fb25777f446f>

*¿Qué es Sucursal? Definición y significado.* (s/f). *Diccionario de comercio internacional*. Recuperado el 12 de marzo de 2022, de <https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/sucursal/>

*¿Qué hace un gerente de línea?* (s/f). Recuperado el 9 de marzo de 2022, de <https://www.netinbag.com/es/education/what-does-a-line-manager-do.html>

RRHHDigital. (s/f). *El liderazgo empresarial: Importancia y características*. Recuperado el 28 de febrero de 2022, de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/136868/el-liderazgo-empresarial-importancia-y-caracteristicas>

*Seguro de salud.* (s/f). [Text]. National Library of Medicine. Recuperado el 21 de febrero de 2022, de <https://medlineplus.gov/spanish/healthinsurance.html>

*Seguros Empresariales—Seguros MAPFRE.* (s/f). MAPFRE Mexico. Recuperado el 21 de febrero de 2022, de <https://www.mapfre.com.mx/empresas/seguros-empresariales/>

*SharePoint, herramientas de software de colaboración en equipo.* (s/f). Recuperado el 19 de febrero de 2022, de <https://www.microsoft.com/es-ww/microsoft-365/sharepoint/collaboration>

*Siete claves para fomentar el liderazgo empresarial.* (2018, mayo 30). BeeDIGITAL. <https://www.beedigital.es/contratacion-laboral/siete-claves-para-fomentar-el-liderazgo-empresarial/>

Universidad ESAN. (2021). *El reclutamiento de los recursos humanos | Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-reclutamiento-de-los-recursos-humanos>

Vlasica, J. (s/f). Lo síncrono y lo asíncrono: Cómo diseñar una sesión online.

*<https://innovacioneducativa.upc.edu.pe/>*. Recuperado el 13 de marzo de 2022, de *<https://innovacioneducativa.upc.edu.pe/2020/04/14/como-disenar-un-curso-online-definicion-de-sesion-online-lo-sincrono-y-lo-asincrono/>*

*Encuesta de satisfacción del cliente: Preguntas y ejemplos - InboundCycle.* (s/f). Recuperado el 9 de marzo de 2022, de *<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/encuesta-de-satisfaccion-del-cliente-preguntas>*



## Glosario

- 1. Countif:** La función Contar.Si en Excel nos da la oportunidad de contar el número de celdas de un rango que cumplan con un criterio establecido. Solamente cuando el valor de dichas celdas cumple la condición es considerada dentro de la cuenta. (*ECOTEC, s/f*)
- 2. Escala de Likert:** La escala de Likert es una herramienta estadística que sirve para conocer las opiniones de los usuarios a través de preguntas definidas. Entre los factores positivos podemos destacar la facilidad para la construcción de las encuestas. Además, también es sencillo cumplimentarlas para los usuarios, aunque se trate de cuestiones complejas. (*Escala de Likert / Universidad UNADE, 2021*)
- 3. Google Forms:** Es una herramienta desarrollada por Microsoft en donde se pueden desarrollar encuestas. Crea formularios efectivos con herramientas fáciles de usar y sugerencias de diseño claras. Obtén comentarios rápidamente con una encuesta o recopila información más detallada con preguntas de ramificación. Visualiza instantáneamente los datos de las respuestas y un análisis avanzado. (*Microsoft Forms / Encuestas, sondeos y cuestionarios, s/f*)
- 4. Line Manager:** Un gerente de línea es una persona que tiene control sobre cierto departamento en una organización que se relaciona con productos o servicios. Los detalles específicos del trabajo difieren según la industria en la que se emplea al individuo, pero generalmente son responsables de garantizar la calidad del producto o servicio, administrar a los empleados en el departamento e intentar cumplir con los objetivos de la organización. (*Netingbag, s/f*)
- 5. LinkedIn:** LinkedIn se ha convertido en una herramienta de interés para profesionales activos y en búsqueda de empleo, pero también para las empresas, ya que puede serles de utilidad como canal para captar talento. LinkedIn es un espacio para conectar talento y facilitar el proceso de búsqueda de empleo o reclutamiento. (*Costa, 2015*)

6. **Microsoft Teams:** Herramienta desarrollada por Microsoft para brindar apoyo en el ámbito laboral. Obtén información sobre cómo establecer tu estado de disponibilidad, mantenerte actualizado con la fuente de actividades, crear chats de grupo y trabajar en coautoría en archivos compartidos para lograr colaboración en tiempo real. (*Microsoft Teams, s/f*)
7. **OEA:** Certificación de Operador Económico Autorizado, en donde se otorga un reconocimiento por la autoridad aduanera. La ejecución de Proyectos regionales para la facilitación del comercio, la adopción de estándares de seguridad en la cadena logística y la suscripción de Acuerdos de Reconocimiento Mutuo entre las aduanas de los países beneficiarios y otros bloques comerciales, han proporcionado un crecimiento considerable del Programa OEA en América Latina y el Caribe. (Operador Económico Autorizado Honduras, s/f)
8. **SharePoint:** Plataforma colaborativa integrada a Microsoft Office, que permite compartir y editar documentos en línea. Las organizaciones usan Microsoft SharePoint para crear sitios web. Se puede usar como un lugar seguro donde almacenar, organizar y compartir información desde cualquier dispositivo, así como acceder a ella. Lo que necesita es un explorador web, como Microsoft Edge, Internet Explorer, Chrome o Firefox. (*Microsoft Support, 2022*)
9. **Sites:** La sucursal es una prolongación de la empresa matriz de la que depende a todos los efectos y su implantación es sencilla y no requiere una fuerte inversión; no obstante, debido a sus limitaciones operativas ha sido desplazada en los últimos años por la filial comercial que es la forma más habitual que tienen las empresas para implantarse en el exterior. (Global Negotiator , s/f)
10. **Tecoloco:** Tecoloco es parte del SAON GROUP, exitoso grupo europeo líder en el mercado de bolsas de trabajo y con presencia en 4 continentes, ofreciendo soluciones integrales en el área de Recursos Humanos con un fin común que es ser el Socio Estratégico

de nuestros Clientes en el desarrollo y crecimiento de su Capital Humano. (*Tecoloco.com*  
/ *LinkedIn*, s/f)

## Anexos

### Anexo 1: Marcas Actuales



*Fuente: British American Tobacco*

### Anexo 2: Propósito BAT



*Fuente: British American Tobacco*