

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE
CAPACITACIÓN QUE APLICA EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
A LOS COLABORADORES DE UNITY
CORREDORES DE SEGUROS EN EL PRIMER
TRIMESTRE DEL 2017.**

Vivian Mora Monge

Tutora: M.s.c. Susana Araya Zamora

SETIEMBRE, 2017

DECLARACION JURADA

Yo Vivian Mora Monge, mayor, soltera, portadora de la cédula de identidad 1 1488 0558 egresada de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamérica, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibida y entendida de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito del perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Evaluación del Proceso de Capacitación que aplica el Departamento de Recursos Humanos a los Colaboradores de Unity Corredores de Seguros en el primer trimestre del 2017, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley del Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de noviembre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral de 70 de dicha ley que advierte, artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguros que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial que redunde en perjuicio del autor de la obra original.

Así mismo quedo advertida que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante el notario público, en fe lo anterior firmo en la ciudad de San José a los 24 días del mes mayo del dos mil diecisiete.



1 1488 0558

CARTA DE APROBACION TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 24 de mayo del 2017

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

Estimados señores:

La estudiante Vivian Mora Monge, cédula de identidad número 1-1468-0558 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "EVALUACION DEL PROCESO DE CAPACITACION QUE APLICA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS A LOS COLABORADORES DE UNITY CORREDORES DE SEGUROS EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2017", la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	17
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	28
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	95

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

Atentamente,



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

CARTA DE APROBACION LECTORA

27 de julio del 2017

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Administración de Negocios


Estimado señor

La estudiante Vivian Mora Monge cedula 1-1468-0558 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "EVALUACION DEL PROCESO DE CAPACITACION QUE APLICA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS A LOS COLABORADORES DE UNITY CORREDORES DE SEGUROS EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2017.", el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.


Licda. Jessica Meyers Marin
Ced. 9-0106-0748

CARTA DE APROBACIÓN FILÓLOGO

CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

Santo Domingo, 10 de agosto de 2017

Señores

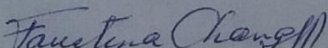
Universidad Hispanoamericana Sede Llorente
Facultad de Ciencias Económicas

Estimados señores:

La estudiante Vivian Mora Monge, cédula de identidad número 1-1458-0558, presentó a revisión su trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, titulado "Evaluación del proceso de capacitación que aplica el Departamento de Recursos Humanos a los colaboradores de Unity Corredores de Seguros en el primer trimestre del 2017".

Revisé y corregí los aspectos referentes a estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación y vicios del lenguaje que se trasladan al escrito, por tanto desde el punto de vista filológico el trabajo cumple con los requisitos necesarios para su presentación. Cabe aclarar que se respeta el estilo de la estudiante.

Atentamente


Faustina Chang Murillo

Cédula 4 095 462

Filóloga

Código de colegiada 1807

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a todas las personas que de una u otra forma me apoyaron en el estudio, mi madre, mi pareja, familia, primos y amigos, todos estuvieron apoyando de diferentes maneras para que pudiera salir adelante.

Especialmente agradezco a Dios por la oportunidad que me dio de poder estudiar y salir adelante, por darme fuerzas y los medios para hacer realidad mi meta de ser profesional, gracias a ti Señor, sin ti nada soy.

DEDICATORIA

Para mi madre quien con su amor, esfuerzo y dedicación ha estado conmigo.

Gracias Leida Monge Rojas.

TABLA DE CONTENIDO

CARTA DE APROBACIÓN LECTORA	II
CARTA DE APROBACIÓN FILÓLOGA.....	III
DECLARACIÓN JURADA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTOS	VI
TABLA DE CONTENIDO	VII
ÍNDICE CUADROS	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XIV
INTRODUCCIÓN	XV
CAPÍTULO I.....	1
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	2
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	10
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	12
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.5 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	14
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.6 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA	15
1.6.1 ALCANCES	15
1.6.2 LIMITACIONES.....	16
1.7 APORTES DEL INVESTIGADOR.....	16
1.7.1. DELIMITACION ESPACIAL	17
1.7.2 DELIMITACION TEMPORAL	17
1.8 OBJETO DE ESTUDIO	17
1.9 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
2. MARCO SITUACIONAL.....	19
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	19
2.2 MARCO CONCEPTUAL	22
2.2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	27
2.2.3 PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	28
2.2.3.1 Proceso de Reclutamiento y Selección	28
2.2.3.2 Proceso de Evaluación del Desempeño.....	31
2.2.3.3 Compensación.....	34
2.2.3.4 Capacitación y Desarrollo	37
Importancia de la Capacitación	39

<i>Objetivos de la Capacitación</i>	39
<i>Factores que influyen en la capacitación</i>	40
<i>El Proceso de Capacitación</i>	41
CAPÍTULO III MARCO	48
METODOLÓGICO	48
DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS	49
3.1 <i>Definición del Enfoque</i>	49
3.2 <i>Tipos de Investigación</i>	50
3.3 <i>Sujetos y Fuentes de Investigación</i>	51
3.3 <i>Selección de Muestreo</i>	51
3.4 <i>Técnicas e Instrumentos para recolectar la información</i>	52
CAPÍTULO IV	56
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	56
CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	57
<i>Gráficos</i>	57
<i>Análisis de datos</i>	57
CAPÍTULO V	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
CONCLUSIONES GENERALES	96
RECOMENDACIONES	97
CAPÍTULO VI	100
PROPUESTA	100
PRESENTACIÓN	101
JUSTIFICACIÓN	101
ALCANCE	101
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	102
OBJETIVO GENERAL	102
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	102
PROPUESTA	102
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	115

ÍNDICE CUADROS

Cuadro 1 Distribución de la población	52
Cuadro 2 Presupuesto Plataforma E-Leraning.....	105
Cuadro 3 Presupuesto Categoría Servicio al Cliente	106
Cuadro 4 Presupuesto Curso de Office 365	106
Cuadro 5 Presupuesto Curso de Inglés.....	107
Cuadro 6 Presupuesto Capacitaciones Internas.....	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 ¿En cuál departamento se ubica?.....	58
Tabla 2 Marque el nivel de formación académica que posee	59
Tabla 3 ¿Conoce cuál es proceso de capacitación que aplica el departamento de recursos humanos para elaborar el plan de capacitación?.....	61
Tabla 4 ¿Conoce si existe en la organización un plan de capacitación enfocado al personal?	63
Tabla 5 ¿Considera que los temas que se incluyen en la detección de necesidades de capacitación para la elaboración del plan de capacitación están contempladas las necesidades de los temas de la organización que permitan cumplir los objetivos estratégicos?	64
Tabla 6 Según las actividades de capacitaciones que ha recibido, ¿cuáles son los beneficios que obtiene para mejorar el ámbito laboral y personal?	66
Tabla 7 ¿Durante el 2016 usted recibió capacitaciones? ¿Cuántas?	67
Tabla 8 ¿Cómo calificará las capacitaciones que recibió?	68
Tabla 9 ¿La capacitación o capacitaciones que recibió tienen relación directa con las funciones que realiza?	69
Tabla 10 ¿Considera que las capacitaciones que recibió le aportan valor a las tareas y responsabilidades diarias?	70
Tabla 11 ¿Ha solicitado apoyo a las jefaturas inmediatas para que se le capacite en temas que son necesidad en sus funciones?	72
Tabla 12 ¿De solicitar el apoyo a la jefatura inmediata para recibir capacitación, esta ha mostrado interés para que se concrete?	73
Tabla 13 ¿Su jefatura lo toma en cuenta para la planeación de la capacitación de su área de trabajo?.....	74
Tabla 14 ¿Cuáles son los insumos o herramientas que utiliza su jefatura para determinar sus necesidades de capacitación?	75
Tabla 15 ¿Para fortalecer su desempeño laboral y el crecimiento personal en cuáles de los siguientes temas considera que debería su jefatura enviarlo a capacitarse?	76
Tabla 16 ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?	77
Tabla 17 ¿Cómo es la comunicación con su jefatura inmediata en temas de capacitación?	78
Tabla 18 ¿Recibe información de cursos de capacitación que divulga el departamento de recursos humanos?.....	79
Tabla 19 ¿Cuando se le convoca a una capacitación quién le comunica?	80
Tabla 20 ¿Cómo ha sido la información recibida de la convocatoria?	81
Tabla 21 ¿Cómo ha sido su reacción cuando es convocado a participar?.....	82
Tabla 22 ¿Conoce usted el contenido y los objetivos de las capacitaciones antes de ser impartidas?	83
Tabla 23 ¿Conoce usted su perfil de puestos?	84
Tabla 24 ¿Su perfil de puestos detalla cuáles son los conocimientos y competencias mínimas que requiere para ejercer su puesto de trabajo?	85

Tabla 25 ¿Después de su contratación en Unity Corredores de Seguros, se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual general de puestos, con el objetivo de compararlas con las que actualmente ejerce?	86
Tabla 26 . Para ejercer las funciones que le fueron asignadas, le es más satisfactorio trabajar:	87
Tabla 27 ¿Considera que la organización está identificando sus brechas satisfactoriamente?	88
Tabla 28 ¿Cómo calificaría el proceso de capacitación de la organización?	89
Tabla 29 ¿Qué recomendación haría para mejorar el Proceso de Capacitación en Unity Corredores de Seguros?	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 ¿En cuál departamento se ubica?.....	58
Gráfico 2 Marque el nivel de formación académica que posee.	60
Gráfico 3 ¿Conoce cuál es el Proceso de Capacitación que aplica el departamento de Recursos Humanos para elaborar el plan de capacitación?	61
Gráfico 4 ¿Conoce si existe en la organización un plan de capacitación enfocado al personal?	63
Gráfico 5 ¿Considera que los temas que se incluyen en la detección de necesidades de capacitación para la elaboración del plan de capacitación están contempladas las necesidades de los temas de la organización que permitan cumplir los objetivos estratégicos?	64
Gráfico 6 Según las actividades de capacitaciones que ha recibido, ¿cuáles son los beneficios que obtiene para mejorar el ámbito laboral y personal?	66
Gráfico 7 ¿Durante el 2016 usted recibió capacitaciones? ¿Cuántas?.....	67
Gráfico 8 ¿Cómo calificará las capacitaciones que recibió?	69
Gráfico 9 ¿La capacitación o capacitaciones que recibió tienen relación directa con las funciones que realiza?	70
Gráfico 10 ¿Considera que las capacitaciones que recibió le aportan valor a las tareas y responsabilidades diarias?	71
Gráfico 11 ¿Ha solicitado apoyo a las jefaturas inmediatas para que se le capacite en temas que son necesidad en sus funciones?	72
Gráfico 12 ¿De solicitar el apoyo a la jefatura inmediata para recibir capacitación, esta ha mostrado interés para que se concrete?	73
Gráfico 13 ¿Su jefatura lo toma en cuenta para la planeación de la capacitación de su área de trabajo?.....	74
Gráfico 14 ¿Cuáles son los insumos o herramientas que utiliza su jefatura para determinar sus necesidades de capacitación?.....	75
Gráfico 15 ¿Para fortalecer su desempeño laboral y el crecimiento personal en cuáles de los siguientes temas considera que debería su jefatura enviarlo a capacitarse?	76
Gráfico 16 ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?	77
Gráfico 17 ¿Cómo es la comunicación con su jefatura inmediata en temas de capacitación?	78
Gráfico 18 ¿Recibe información de cursos de capacitación que divulga el departamento de recursos humanos?	79
Gráfico 19 ¿Cuando se le convoca a una capacitación quién le comunica?	80
Gráfico 20 ¿Cómo ha sido la información recibida de la convocatoria?	81
Gráfico 21 ¿Cómo ha sido su reacción cuando es convocado a participar?.....	82
Gráfico 22 ¿Conoce usted el contenido y los objetivos de las capacitaciones antes de ser impartidas?	83
Gráfico 23 ¿Conoce usted su perfil de puestos?	84
Gráfico 24 ¿Su perfil de puestos detalla cuáles son los conocimientos y competencias mínimas que requiere para ejercer su puesto de trabajo?	85
Gráfico 25 ¿Después de su contratación en Unity Corredores de Seguros, se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual general de puestos, con el objetivo de compararlas con las que actualmente ejerce?.....	86

Gráfico 26 . Para ejercer las funciones que le fueron asignadas, le es más satisfactorio trabajar:	87
Gráfico 27 ¿Considera que la organización está identificando sus brechas satisfactoriamente?	88
Gráfico 28 ¿Cómo calificaría el proceso de capacitación de la organización?	89

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Misión, Visión y Valores.....	21
Ilustración 2: Organigrama de la Compañía	22
Ilustración 3: Qué es y qué hace la Administración	24
Ilustración 4: Proceso de Administrativo.....	25
Ilustración 5: Principios de Administración	26
Ilustración 6: Proceso de Reclutamiento	29
Ilustración 7: Funciones del área de compensación.....	34
Ilustración 8: Comparación entre dos enfoques para el establecimiento de una filosofía de la compensación.....	36
Ilustración 9: Métodos de Capacitación	40
Ilustración 10: Proceso de Capacitación	41

INTRODUCCIÓN

La capacitación y el desarrollo se vuelven hoy en día un elemento esencial dentro de las organizaciones, debido a que los procesos de contratación ya no se basan en el principio de experiencia y estudios académicos. La tendencia actual es: dame la actitud que nosotros (empresa) te damos el aprendizaje. Esta directriz lleva a enfocarse en un proceso de capacitación que permita a los colaboradores de las empresas desarrollar y utilizar sus fortalezas, pues una persona trabajando bajo sus fortalezas, pone toda su energía en la labor y obtiene mayor desempeño.

Este estudio pretende evaluar las necesidades de capacitación de Unity Corredores de Seguros y crear un plan que permita a los colaboradores crecer dentro de la entidad, debido a que la empresa les brinda los medios para adquirir el conocimiento técnico de seguros que se requiere.

Para obtener los datos de necesidades de capacitación se aplica un cuestionario a todos los colaboradores y a la vez una revisión de los perfiles de puestos.

En la presente investigación se presentan seis capítulos con la siguiente información:

Capítulo I: expone los antecedentes históricos, antecedentes investigativos, justificación e importancia, planteamiento del problema y los objetivos por alcanzar con esta investigación.

Capítulo II: muestra el Marco Teórico, contenido que detalla los diferentes procesos que componen la Administración de Recursos Humanos: procesos de selección, capacitación, desempeño, entre otros.

Capítulo III: presenta el Marco Metodológico donde se describen las definiciones del enfoque y métodos de investigación utilizados, las técnicas e instrumentos que se aplica para recolectar la información y finalmente el cuadro de las variables contempladas en el estudio.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de datos: muestra la tabulación y los gráficos de los datos, con el fin de presentar la interpretación de cada uno de los resultados.

Capítulo V: En este capítulo se encuentran las conclusiones obtenidas y las recomendaciones que se brinda con la finalidad de contemplar lo propuesto en los objetivos de la investigación.

Capítulo VI: Como resultado del análisis y a raíz de las conclusiones, se procede a elaborar una propuesta para mejorar el Proceso de Capacitación de los Colaboradores de Unity Corredores de Seguros.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Desde 1924 en Costa Rica se establece el monopolio para la comercialización de seguros, se instaura como único oferente al estado costarricense a través del Instituto Nacional de Seguros. A partir del año 2008, luego de la firma del tratado de libre comercio con Estados Unidos, el país da un paso importante al otorgar la apertura para los aseguradores internacionales, con el fin de comercializar en forma legal y regulada, seguros generales y personales.

Los clientes tanto físicos (personas) como jurídicos (empresas), sufren un período de aprendizaje y transformación en su cultura de seguros, la cual pone de manifiesto el rezago de estas líneas comerciales en el país. Tanto así, que al inicio de la apertura no se encuentra en este mercado personal idoneo para los puestos dentro de las Aseguradoras y Sociedades Corredoras que participan en la comercialización de los seguros.

Dentro de los actores fundamentales para desarrollar la actividad de seguros en Costa Rica se encuentran las siguientes figuras:

1. *SUGESE*.: Ente regulador del Mercado de Seguros

2. *Aseguradores:* Empresas inscritas en la Superintendencia General de Seguros, las cuales cumplen con los requisitos necesarios para comercializar sus pólizas en el país.
3. *Corredores de Seguros:* Las sociedades corredoras son empresas reguladas por la SUGESE, sirven de Canal entre el cliente y el asegurador. Buscan asesorar al cliente y llevarlo a la mejor opción de asegurabilidad.

Qué es SUGESE

Mediante Ley Reguladora del Mercado de Seguros No 8653, de 7 de agosto de 2008, se crea la Superintendencia General de Seguros (Sugese). La Superintendencia es la entidad responsable de la autorización, regulación y supervisión de las personas físicas o jurídicas, que intervengan en los actos o contratos relacionados con la actividad aseguradora, reaseguradora, la oferta pública y la realización de negocios de seguros.

Tiene por objeto velar por la estabilidad y el eficiente funcionamiento del mercado de seguros, así como entregar la más amplia información a los asegurados.

Es un órgano de máxima desconcentración y adscrito al Banco Central de Costa Rica.

Sugese busca facilitar el desarrollo y funcionamiento del mercado de seguros costarricense, de forma transparente y eficiente.

Funciona bajo la dirección del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), cuerpo colegiado que se integra por el Presidente o Gerente del Banco Central, el Ministro de Hacienda o su representante y cinco miembros elegidos por la Junta Directiva del Banco Central.

Quiénes son los aseguradores

Actualmente se encuentran registradas once aseguradoras, de ellas diez son internacionales y una nacional. Importante recalcar que las empresas registradas comercializan seguros generales y/o personales, y todas sus pólizas están en la página oficial de este ente regulador para conocimiento público.

Sociedad Corredora de Seguros

Persona jurídica inscrita en el Registro Mercantil como sociedad anónima, cuyo objeto social exclusivo es la intermediación de seguros bajo la figura de correduría de seguros. Dicha intermediación la realiza sin que actúe en nombre, ni por cuenta de una o varias entidades aseguradoras y la ejerce únicamente mediante corredores que cuenten con la licencia y acreditación correspondiente.

De acuerdo con el artículo 10 del Reglamento de comercialización de seguros del CONASIF, las sociedades corredoras de seguros son personas jurídicas inscritas en el Registro Mercantil como sociedades anónimas, cuyo objeto social exclusivo es la intermediación de seguros bajo la figura de correduría de seguros.

Deben contar con la autorización administrativa emitida por la Superintendencia. Dicha intermediación la realiza sin que actúe en nombre, ni por cuenta de una o varias entidades aseguradoras y la ejerce únicamente mediante corredores que cuenten con la licencia y acreditación correspondientes.

El corredor de seguros es el intermediario de seguros (persona física) con licencia de la Superintendencia para esos efectos y debe estar acreditado por una sociedad corredora de seguros para ejercer la actividad de intermediación.

Obligaciones del Corredor de Seguros:

El corredor de seguros tiene la obligación de brindar al cliente una asesoría profesional, independiente e imparcial. Para ello debe formular su recomendación sobre la base del análisis comparativo de diferentes contratos de seguros ofrecidos en el mercado por distintas aseguradoras. El análisis debe abarcar aspectos tales como la cobertura ofrecida, exclusiones y precio.

Debe informar al cliente sobre las condiciones del contrato que a su juicio conviene suscribir y ofrecer la cobertura que, de acuerdo con su criterio profesional, mejor se adapte a las necesidades de cobertura del riesgo propuesto. Igualmente, vela por la concurrencia de los requisitos que ha de reunir la póliza de seguro para su eficacia y plenitud de efectos. Asimismo, debe comunicar por escrito al cliente, y

consignar en el expediente de cada aseguramiento, los resultados de dicha evaluación.

De manera adicional, estará obligado durante la vigencia del contrato de seguro en que haya intervenido, a facilitar al tomador, al asegurado y al beneficiario del seguro, la información sobre las cláusulas de la póliza y, en caso de siniestro, a prestarles su asistencia y asesoramiento. En el ejercicio de su actividad, puede asesorar a los clientes en el diseño de seguros y su cotización en el mercado.

Los corredores de seguros deberán hacer constar por escrito, las ofertas de seguros vinculantes emitidas por las entidades aseguradoras que reciban para su intermediación. La propuesta debe contener al menos, la identificación del tomador, asegurado y beneficiario, según corresponda, el riesgo y materia asegurada y las condiciones básicas en que se propone la cobertura. También debe incluir el nombre del corredor de seguros, de la sociedad corredora de seguros a la cual se encuentra vinculado y licencia de ambos. La sociedad corredora de seguros debe mantener copia de la propuesta firmada por el cliente y proporcionar otra copia al cliente, firmada por el corredor. Es responsabilidad de la sociedad corredora de seguros acreditar el cumplimiento de esta obligación mediante documentos físicos o electrónicos.

Importancia de las corredoras de seguros:

- a) Representa al cliente frente a la Aseguradora:** una de las funciones básicas de la Correduría de Seguros es el papel de representación y defensa de los intereses de sus clientes frente a las aseguradoras.
- b) Amplitud de oferta:** un Corredor de Seguros puede ofrecer producto de cualquier compañía de seguros del mercado a sus clientes. De esta forma, el cliente se asegura el libre acceso a cualquier producto de seguro del mercado, optando por el que mejor se adapte a sus necesidades , al mejor precio, a las mejores coberturas en cada momento y además a la gestión de negociación que llevan a cabo los corredores con las aseguradoras.
- c) Independencia: rasgo diferenciador y único de un Corredor o Correduría de Seguros:** las Corredurías de Seguros NO mantienen relación o vinculación contractual con las compañías aseguradoras que suponga afección de ningún tipo con ellas, esto garantiza TOTAL INDEPENDENCIA y TOTAL IMPARCIALIDAD a la hora de seleccionar para sus clientes las opciones que consideren más adecuadas a sus necesidades. Es decir, el corredor siempre elegirá la mejor oferta para sus clientes.
- d) Servicio sin coste para el cliente:** los Corredores y Corredurías de Seguros reciben sus ingresos económicos de las entidades aseguradoras y se obtienen normalmente de los corretajes de las pólizas contratadas por su intervención, lo que NO supone ningún coste extra para sus clientes. Además, el precio de un seguro contratado a través de una Correduría es indirectamente más económico, pues se consigue ese precio gracias al

servicio de búsqueda de ofertas y a las negociaciones realizadas por el Corredor de Seguros.

Antecedentes históricos de Unity Corredores de Seguros

Unity Corredores de Seguros S.A se ubica en Santa Ana, del Oficentro Forum I, 1.5 km al oeste, edificio Orión. Unity es el tercer corredor autorizado por la Sugese bajo la licencia número SC-10-106 el 30-11-2010.

Unity nace de la unión de dos socios comerciales, los señores Luis Guillén y Guillermo Ramos.

Unity Corredores de Seguros es una empresa regional con presencia en Panamá, Guatemala, Salvador, Nicaragua y Costa Rica, su nombre proviene de la palabra griega que significa unidad, la unidad de todos los países para hacer una sola empresa regional.

Visión

Ser el líder en la región en el corretaje de seguros y administración de riesgos.

Misión

Brindar un servicio excepcional de corretaje de seguros a nivel regional, garantizando la satisfacción de los clientes con procesos estandarizados logrando un crecimiento sostenible y rentable.

Valores

- El cliente es el primero
- Respeto a las personas y su desarrollo profesional
- Responsabilidad, Honestidad e Integridad
- Confidencialidad
- Conciencia Social

1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Actualmente la empresa realiza un DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación) se envía a los Gerentes y Coordinadores de área al finalizar el año. Estas personas completan el formulario y no especifican ni amplían la necesidad o el motivo por el cual solicitan la capacitación.

Al no ser específicos ni detallar el objetivo por el cual requieren la capacitación los colaboradores se capacitan de manera general, es decir, una aseguradora capacita de forma macro cómo funcionan las coberturas de sus productos. En el mercado de seguros es frecuente la frase de que el momento de verdad de un seguro es el siniestro, es decir cuando el asegurado debe hacer efectivo el reclamo de la póliza, es en este lapso donde el colaborador debe tener la capacidad de asesorar al cliente, por lo tanto las capacitaciones deben ser prácticas, más que teóricas.

Adicionalmente otro problema presente en la empresa, es la limitante de crecimiento en otros departamentos debido al desconocimiento del seguro, por lo cual, tener un plan de capacitación ya estipulado para cada puesto de trabajo, proporciona al colaborador más oportunidad de crecimiento y una guía que le permita poseer más confianza y tranquilidad en su curva de aprendizaje.

En resumen el problema central es la falta de definición de los objetivos de las capacitaciones, si no existe un objetivo, no se puede medir un resultado y lo único que se está haciendo es invertir tiempo sin provecho.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El siguiente estudio sirve para determinar cuáles son las necesidades de capacitación, con el propósito de crear un programa de capacitación que fortalezca las habilidades y el conocimiento técnico de los colaboradores de UNITY.

Actualmente la empresa cumple año tras año en mantener al colaborador capacitado en los productos de las aseguradoras, pero no logran tener a un colaborador idóneo para asesorar de manera integral al cliente, esto se debe a que las capacitaciones carecen de seguimiento, aplicación y evaluación de resultados.

Por esa razón existe la necesidad de crear un programa de capacitación, así se determinan las competencias y conocimientos que debe tener el colaborador en su puesto de trabajo.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación pretende dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Qué tan eficaz es el proceso de capacitación aplicado por el departamento de Recursos Humanos para cubrir las necesidades de capacitación de los colaboradores de Unity Corredores de Seguros?

1.5 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el Proceso de Capacitación que aplica el departamento de Recursos Humanos a los colaboradores de Unity Corredores de Seguros en el primer trimestre del 2017.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar el proceso de capacitación que aplica el departamento de recursos humanos de Unity Corredores de Seguros para elaborar el plan de capacitación.
2. Analizar las necesidades de capacitación de los colaboradores de Unity Corredores de Seguros tomando en cuenta el análisis de la organización, las tareas y las personas.
3. Identificar el nivel de información que poseen los colaboradores de Unity Corredores de Seguros con el programa de capacitación.
4. Analizar si las capacitaciones brindadas a los colaboradores se ajustan a los perfiles de puestos correspondientes.

1.6 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA

1.6.1 ALCANCES

Se desea que los colaboradores de Unity amplíen su conocimiento en el Ramo de Seguros, en busca de una mejor atención a los clientes internos y externos, además de un crecimiento profesional y personal.

Si se define cuál es el Programa de Capacitación más adecuado para cada puesto de trabajo, se puede desarrollar al colaborador en su conocimiento técnico y si se presenta una oportunidad de crecimiento interno, la guía de entrenamiento para ese colaborador ya está creada y lista para iniciar con la capacitación, por lo cual su adaptabilidad al puesto se hace más sencilla.

Adicionalmente el Programa de Capacitación con base en las necesidades de cada puesto, permite que los colaboradores se puedan especializar en los diferentes ramos de seguros.

1.6.2 LIMITACIONES

Las limitaciones que se pueden encontrar son las siguientes:

- Falta de colaboración de los colaboradores de Unity corredores de seguros en el momento de realizar las encuestas y diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Falta de personas especialistas en materia de seguros, por lo cual no se pueda contar con profesores o colaboradores con las competencias necesarias.
- Poco presupuesto de capacitación para incentivar a los colaboradores con años de experiencia a capacitar a otros compañeros para el crecimiento personal y profesional de otros.
- Ausencia de centros de educación que formen en Seguros.
- La Corredora trabaja con todas las aseguradoras del mercado, por ello se debe conocer de todos los productos de cada aseguradora, esto hace mayor el reto de que los colaboradores puedan asesorar al cliente según cada producto y forma de trabajo de la aseguradora.

1.7 APORTES DEL INVESTIGADOR

Mediante esta investigación se busca evaluar las necesidades de capacitación y crear un programa que haga crecer el talento de los colaboradores de UNITY Corredores de Seguros.

1.7.1. DELIMITACION ESPACIAL

La investigación se realiza en la empresa UNITY Corredores de Seguros ubicada en Santa Ana, del Oficentro Forum 1.km oeste, edificio Orión.

1.7.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

El estudio se realiza durante el primer trimestre del 2017.

1.8 OBJETO DE ESTUDIO

Mediante la investigación se busca evaluar las necesidades de capacitación de los colaboradores de Unity Corredores de Seguros y crear un plan de capacitación que cubra esas necesidades con base en los perfiles de puestos.

1.9 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cubre el programa de capacitación las necesidades de los colaboradores de Unity Corredores de Seguros?

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

2. MARCO SITUACIONAL

2.1 Reseña Histórica

A partir del año 2008 luego de la firma del tratado de libre comercio con Estados Unidos, Costa Rica da un paso importante al ofrecer apertura a las aseguradoras internacionales para comercializar de forma legal y regulada seguros de Ramos Generales y Personales.

Desde la apertura del mercado el país vive un proceso de aprendizaje y transformación en su cultura de seguros que deja de manifiesto el atraso en estas líneas comerciales a nuestro país. Tanto así que al inicio de la apertura no se encuentra en el mercado personal idóneo para los puestos dentro de las Aseguradoras y Sociedades Corredoras que participan en la comercialización de los seguros.

Mediante Ley Reguladora del Mercado de Seguros No 8653, de 7 de agosto de 2008, se crea la Superintendencia General de Seguros (SUGESE). La Superintendencia es la entidad responsable de la autorización, regulación y supervisión de las personas, físicas o jurídicas, que intervengan en los actos o contratos relacionados con la actividad aseguradora, reaseguradora, la oferta pública y la realización de negocios de seguros.

Unity Corredores de Seguros adquiere su licencia en Noviembre del 2010, su propósito es brindar asesoría al cliente y llevarlo a la mejor opción de asegurabilidad. Al ser una Sociedad Corredora de Seguros tiene autoridad para vender los productos de todas las aseguradoras y con base en las necesidades de los clientes realizar una oferta.

2.2 Misión

Brindar un servicio excepcional de corretaje de seguros a nivel regional, garantizando la satisfacción de los clientes, con procesos estandarizados, logrando un crecimiento sostenible y rentable.

2.2 Visión

Ser el líder en la región en el corretaje de seguros y administración de riesgos.

2.3 Valores

- Clientes es primero
- Respeto a las personas y su desarrollo profesional
- Responsabilidad, Honestidad, Integridad
- Confidencialidad
- Conciencia Social

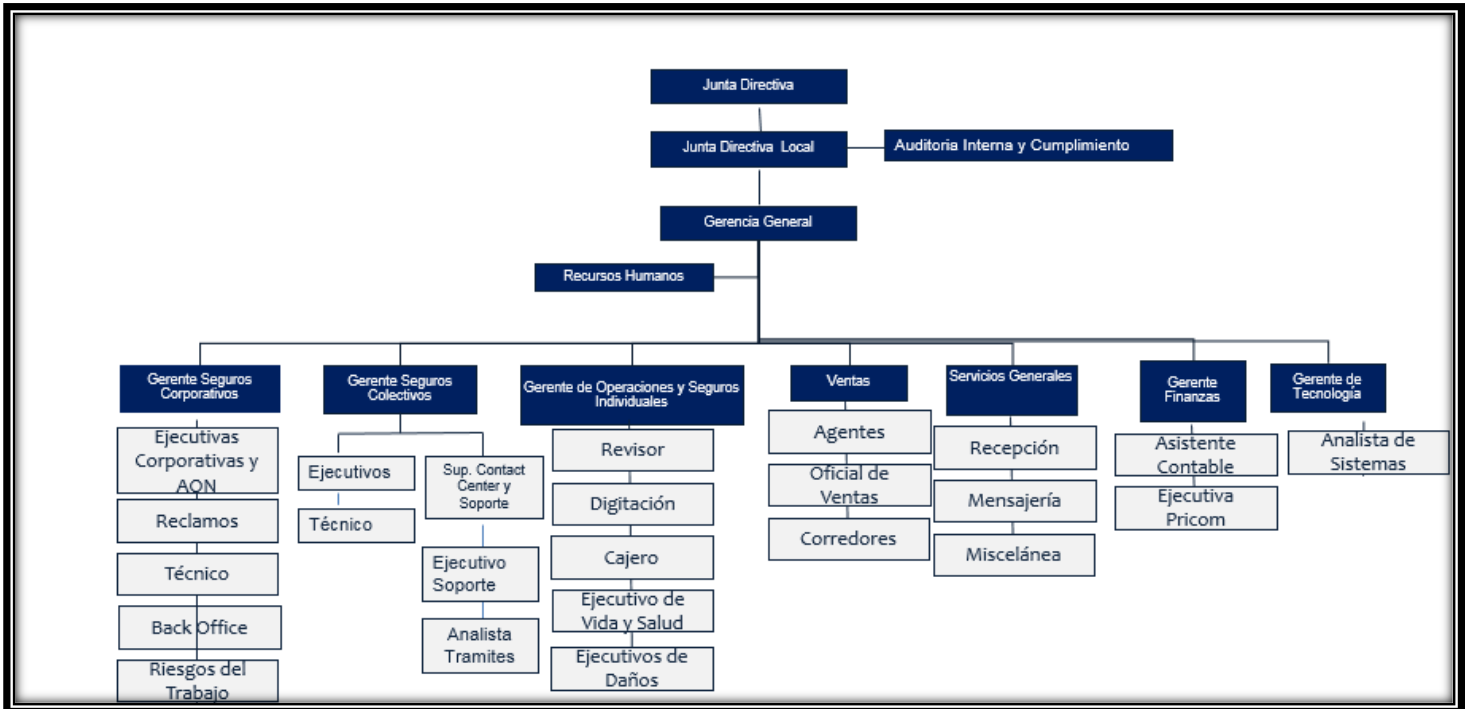
Ilustración 1: Misión, Visión y Valores



Fuente: <http://unity.co.cr/>

2.4 Organigrama General

Ilustración 2: Organigrama de la Compañía



Fuente: Creado por encargada de recursos Humanos de Unity

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Administración

La administración puede aplicarse tanto en la vida personal como en lo profesional, en ambas etapas los seres humanos tienen propósitos y metas por alcanzar en común con un grupo de personas o individualmente, al final la administración consiste en realizar una serie de procesos y estrategias para alcanzar una meta en común.

2.2.1.1 Antecedentes Históricos de la administración.

Existe una teoría empírica, dice que la administración existe desde que se empiezan a confirmar las primeras sociedades.

Hernández (2011) señala: Desde el momento en que se tuvo que hacer una tarea ardua o pesada como cazar, mover una roca, o recolectar alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para conseguir lo que deseaban y en la medida en que su labor era más difícil requerían una mejor organización. (p.24) desde ese momento empezaron a planear y a organizar.

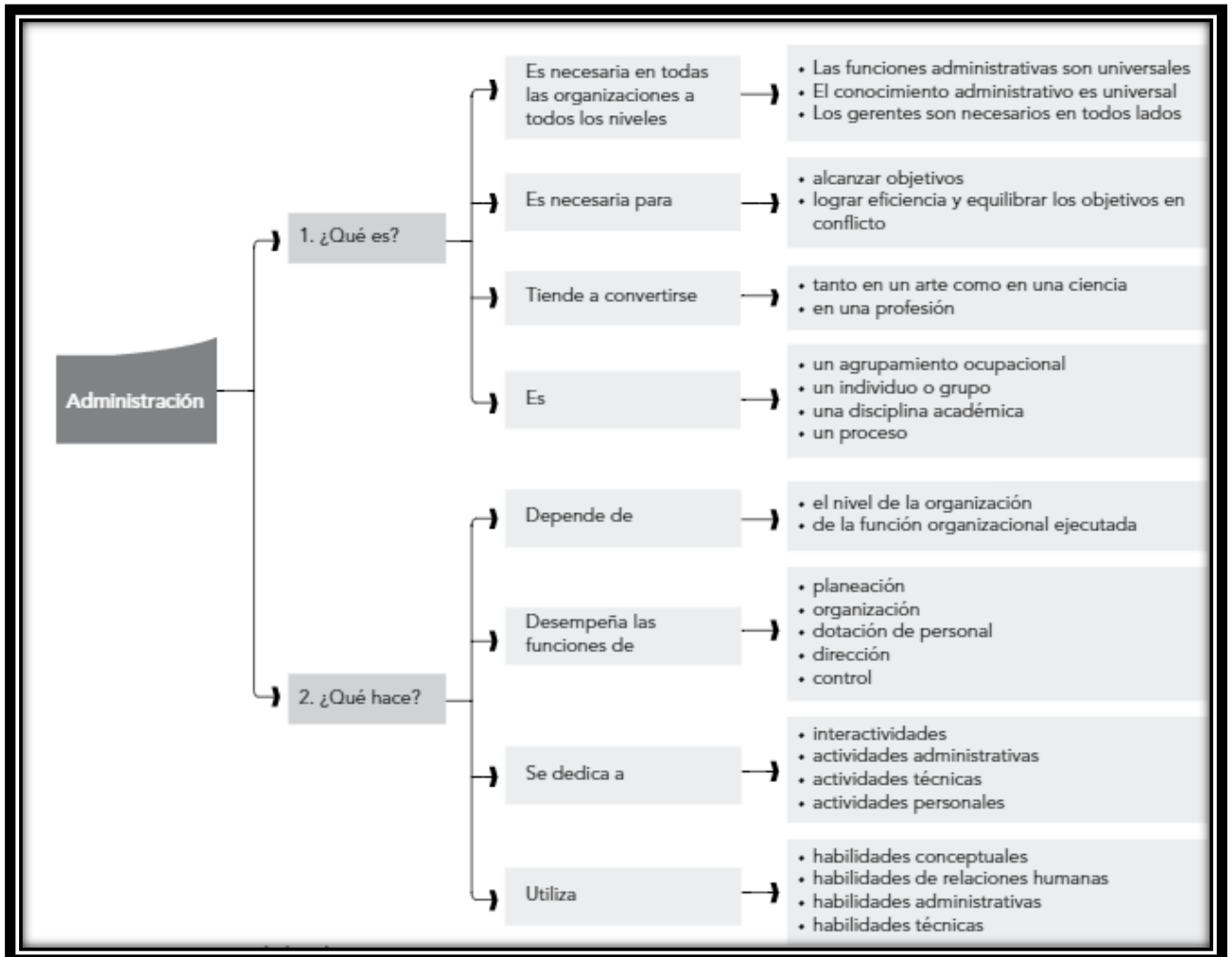
En seguida se presentan una serie de conceptos, ellos definen qué es la administración.

Benavides (2014) señala que la administración es:

- Proceso para alcanzar metas organizacionales, trabajando con y por medio de personas y empleando otros recursos organizacionales.
- Sistema de funciones coordinadas, que contiene las decisiones adoptadas, para lograr con máxima eficiencia los objetivos de un organismo social.
- Proceso de tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre y riesgo con recursos escasos y limitados para alcanzar determinados objetivos y obtener resultados. (p.3).

En la siguiente ilustración se observa qué es y qué hace la administración:

Ilustración 3: Qué es y qué hace la Administración



Fuente: Benavides, R. (2014). Administración. 2ed. Guadalajara

La herramienta más importante del proceso administrativo la crea Henri Fayol, la cual va evolucionando.

Hernández (2011) señala que la administración, sus principios, procesos y técnicas tienen aplicación universal. Es decir, no importa el tipo de organismo o empresa (pública o privada) ni el tamaño, país o actividad, en todas es posible aplicar los principios y procesos administrativos. (p.48).

La siguiente ilustración muestra el proceso administrativo de Henri Fayol.

Ilustración 4: Proceso de Administrativo



Fuente: Hernández, S. (2011). Introducción a la Administración. 5ta ed. México.

De inmediato se detalla los conceptos según Fayol (2011):

1. Previsión o planeación: pre (antes) y visión (ver). Es imaginar el futuro en un proyecto de acción a largo plazo, establecer objetivos y metas. Se debe prevenir mediante un plan de acción rector de futuro, hoy conocido como plan de negocios. (p.51).

2. Organización: es proveerla de todo lo útil para su funcionamiento: capital económico, personal, materiales y herramientas. (p.54).
3. Dirección: consiste en hacer funcionar el cuerpo social (colaboradores). Dicha tarea es responsabilidad de los gerentes o jefes junto con el director general, a fin de obtener lo mejor del personal de cada área. (pag.56).
4. Coordinar: generar la armonía entre todos los elementos humanos y materiales para facilitar el funcionamiento y éxito de la empresa. (p.56)
5. Control: es la comparación de los resultados con lo proyectado a fin de detectar fallas, errores y desviaciones para evitar su repetición. El control se realiza tanto en las operaciones contables y financieras como en el desempeño de las personas y sus actos. (p.57).

Adicionalmente Fayol señala algunos principios de la administración, sin embargo, ellos pueden ser adaptables, flexibles y pueden existir más.

Ilustración 5: Principios de Administración

Principios administrativos de Fayol	
1. División del trabajo.	8. Centralización frente a descentralización.
2. Autoridad y responsabilidad.	9. Jerarquía.
3. Disciplina.	10. Orden.
4. Unidad de mando.	11. Equidad.
5. Unidad de dirección.	12. Estabilidad del personal.
6. Subordinación del interés individual al general.	13. Iniciativa.
7. Retribución a las capacidades del personal.	14. Espíritu de grupo o unión del personal.

Fuente: Hernández, S. (2011). Introducción a la Administración. 5ta ed. México.

2.2.2 Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos se compone de diferentes Procesos, los cuales se pueden resumir en:

1. Proceso de empleo: Reclutamiento y Selección
2. Desarrollo de Personas: Capacitación, Evaluaciones de desempeño.
3. Seguridad Social y Salud
4. Compensación y Prestaciones
5. Monitoreo de Personas: Sistemas de Información y Auditorias de Recurso Humanos.

Según William Werther (2014) la Administración de Capital Humano es “mejorar las contribuciones productivas del personal de la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Describe la manera en que el esfuerzo de los gerentes y directivos se relaciona con todos los aspectos del personal y demuestra las contribuciones que hacen a este campo los profesionales del área.” (p.6).

El apoyo y el involucramiento del gerente en la ARH juega un papel importante dentro de la organización, pues como líder debe impulsar a sus colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales y con el fin de poder alcanzarlos se debe estar preparado con una fuerza laboral eficiente y productiva, la cual puede

identificarse a través del desempeño e involucramiento del gerente en los diferentes procesos.

2.2.3 Procesos de Recursos Humanos

2.2.3.1 Proceso de Reclutamiento y Selección

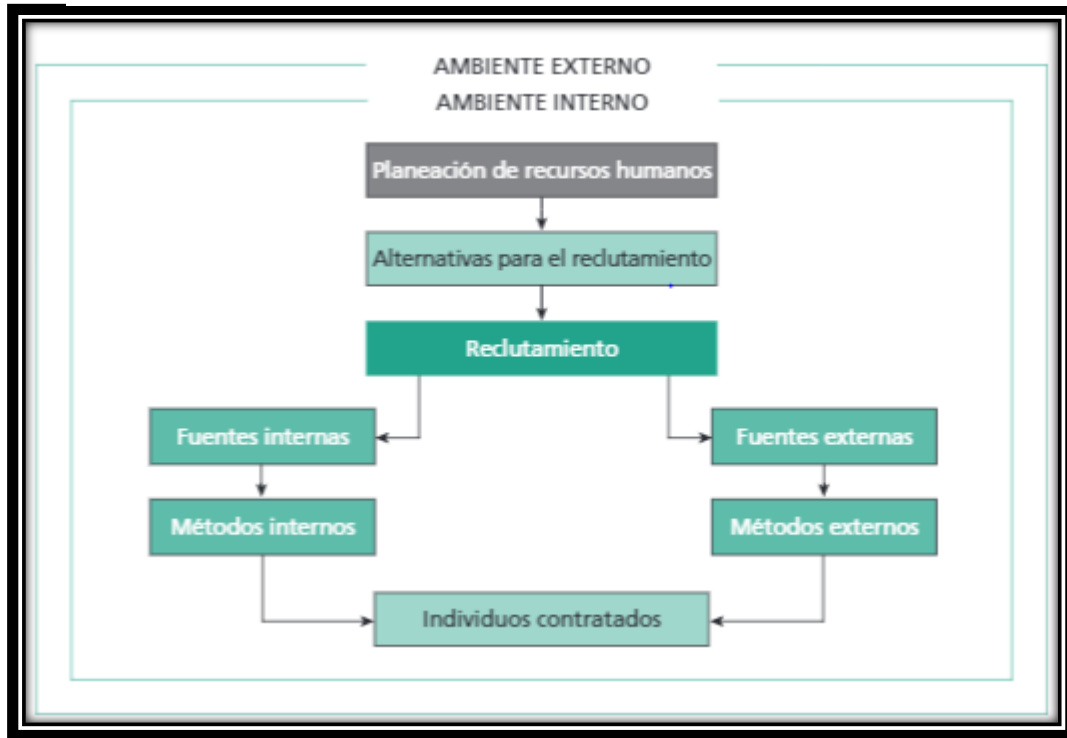
El proceso de reclutamiento consiste en atraer y contratar a los mejores candidatos posibles, este proceso es indispensable si las organizaciones desean contar con el mejor equipo de trabajo.

Según Verne Harnish (2014): la clave para atraer a las personas correctas es crear estrategias de reclutamiento que reflejan sus Valores y propósitos principales y después usar sus habilidades de mercadotecnia, para llegar al grupo correcto de potencial de talento. (p.70).

El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, de manera que presenten su solicitud para ocupar puestos disponibles en una organización. (Mondy, 2010, p. 128).

La siguiente ilustración detalla cuál es el proceso de reclutamiento:

Ilustración 6: Proceso de Reclutamiento



Fuente: Mondy R Wayne (2010). Administración de Recursos Humanos. Décimo primera edición. México.

Inicialmente el reclutamiento comienza cuando el departamento de Recursos Humanos publica una solicitud de personal, donde se indican cuáles son los requisitos de contratación.

Mondy (2010) señala:

Las fuentes de reclutamiento son los espacios donde se localizan los candidatos calificados y los métodos de reclutamiento son los medios específicos que se usan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa. (p. 132).

Algunos métodos de reclutamiento internos son:

- Las bases de datos de los empleados
- Los anuncios de puestos
- Y los procedimientos de ofertas de puesto.(p.133)

Fuentes externas de reclutamiento:

- Preparatorias y escuelas vocacionales
- Colegios y universidades
- Ex empleados
- Competidores del mercado (p.137)

Algunos métodos de reclutamiento son:

- Sitios web: páginas web de las propias empresas, Facebook.
- Publicidad: periódicos, radio, televisión.
- Outsourcing
- Ferias de empleo

Ahora bien, ya una vez concluido el proceso de reclutar, donde se hayan entrevistado los candidatos que se adaptan al perfil solicitado, inicia el proceso de selección, consiste en elegir a partir de un grupo de solicitantes de empleo al

individuo más apto para el puesto en particular para la organización. (Mondy, 2010, p.158).

Es aquí en esta etapa del proceso donde el gerente o jefe a cargo inicia su labor de entrevistar y elegir al candidato.

Luego de esa fase comienza el proceso de contratación, consiste en el ingreso del candidato seleccionado a la entidad, para recibir la inducción y el entrenamiento al puesto.

2.2.3.2 Proceso de Evaluación del Desempeño

La Administración del desempeño es el proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales e incluye prácticas por las que el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades y evalúa de manera continua su comportamiento a metas y luego lo recompensa. Dessler & Varela (2011).

Hoy se le brinda mayor importancia al proceso de evaluaciones para reforzar las habilidades que el colaborador debe mejorar y crear un plan de capacitación que fortalezca, es un proceso motivador para el personal, pues se reconoce el trabajo bien hecho y a la vez se dan alternativas de cómo puede superarse.

Dessler y Varela (2011) señalan la importancia de evaluar el desempeño:

- Brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos salariales.
- Permite al jefe y al subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta.
- Brindan la oportunidad de realizar planes de carrera a la luz de sus fortalezas y debilidades. (p.227).

Métodos de evaluación básicos según Dessler y Valera (2011)

1. Método de escala de puntuación gráfica: el supervisor califica a cada subalterno encerrando en un círculo o marcando la puntuación que describa mejor su desempeño para cada característica y luego sumas las puntuaciones para todas las características. (p.
2. Método de clasificación alterna: clasificar a los colaboradores de mejor a peor en ciertas características. Usualmente resulta más fácil distinguir entre los peores y mejores. (p.233).
3. Método de comparación por pares: cada subordinado a evaluar se compara con todos los demás subalternos en cada característica.(p.233).
4. Método de distribución forzada: el gerente asigna porcentajes predeterminados del personal a su cargo en categorías de desempeño. (p.234).

5. Método del incidente crítico: implica llevar un registro de casos extraordinarios positivos y negativos del comportamiento laboral de un empleado y revisarlo con este en momentos predeterminados. (p.235).
6. Método de administración por objetivos: requiere que el gerente establezca metas medibles y específicas con cada trabajador y luego analice periódicamente el progreso de este hacia dichas metas. (p.237).

Adicionalmente Dessler y Varela (2011) señalan que se deben seguir ciertos pasos para aplicar la evaluación por objetivos:

1. Establecer las metas de la organización. Fijar un plan de alcance corporativo para el siguiente año y definir sus objetivos.
2. Fijar metas por departamento. Los jefes de departamento y sus superiores establecen de forma conjunta las metas para sus áreas.
3. Analizar las metas por departamento. Los jefes de área examinan las metas del departamento con todos los subordinados y les piden que desarrollen sus propias metas individuales.
4. Definir los resultados esperados (establecer metas individuales). Los jefes de departamento y el personal a su cargo establecen metas de desempeño a corto plazo.
5. Realizar revisiones de desempeño y medir los resultados. Los jefes de departamento comparan el desempeño y medir los resultados esperados.
6. Dar retroalimentación. Los jefes de departamento mantienen reuniones periódicas de revisión del desempeño con los subordinados, para analizar y

evaluar el progreso de los subordinados en el logro de los resultados esperados. (p.237).

Las evaluaciones generan beneficios tanto para los gerentes, el colaborador y la organización, al comunicar las metas y los objetivos de la organización se trabaja claridad organizacional y este elemento de claridad tiene impacto en la satisfacción y por lo tanto en el compromiso y desempeño.

2.2.3.3 Compensación

La Administración de la compensación debe analizarse con sus tres componentes:

Ilustración 7: Funciones del área de compensación



Fuente: Varela Juarez, Administración de la Compensación, sueldos, salarios y prestaciones, Segundo año: 2013.

La Administración de sueldos y salarios consiste en establecer los criterios de evaluación y una clara jerarquía entre los puestos de una empresa, de lo cual emana

la elaboración de políticas para definir las compensaciones y las guías de incrementos de sueldos. Varela (2013).

Según Varela (2013) sus funciones son:

- Selección de un modelo de evaluación de puestos.
- Análisis y descripción de puestos.
- Formación y capacitación de un comité de valuación.
- Valuación de puestos
- Elaboración de la estructura salarial.
- Elaboración de guías de aumentos con base en la evaluación de desempeño. pág. 164.

Las prestaciones pueden clasificarse de diferentes maneras: pensiones y seguros, legales como son el aguinaldo, las vacaciones, días festivos, seguros de seguridad social. Entre ellos seguro de incapacidad, vejez e invalidez, otras prestaciones y servicios a los trabajadores. Varela (2013).

Varela (2013) señala la existencia de dos enfoques para una compensación variable. pág. 267.

Ilustración 8: Comparación entre dos enfoques para el establecimiento de una filosofía de la compensación.

El sistema Integral	
Tradicional	Nuevo enfoque
Compensación fija (Costo fijo). <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de puestos. • Especificación o perfil de puestos. • Valuación de puestos. • Encuesta de sueldos. • Estructura de sueldos. • Tabulador salarial. • Evaluación del desempeño. • Implementación del sistema. • Presupuesto/planeación de sueldos. • Políticas. • Auditoría al proceso integral. • Reconoce un pago justo por un resultado esperado de 100%. 	Compensación variable (Inversión autofinanciable). <ul style="list-style-type: none"> • Programas de incentivos basados en productividad que busquen incrementar el nivel de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia. 2. Calidad. 3. Efectividad. • Evaluación de resultados individuales y de grupos más objetiva y realista. • Promueve el logro arriba del 100% del resultado esperado.

Fuente: Varela Juárez, Administración de la Compensación, sueldos, salarios y prestaciones, Segundo año: 2013.

Varela (2013) señala que el modelo en términos generales debe ser:

- Objetivo: ideas y objetivos queden claros.
- Participativo: debe desarrollarse con la participación de todas las áreas de la empresa.

- Auto aplicable: las áreas de la empresa serán responsables de la correcta aplicación del modelo.
- Flexible: para reorientarse o ajustarse con base en las condiciones económicas y políticas del momento.
- Fácil de administrar: la sencillez permite asegurar el éxito.
- Comunicable: desarrollar un sistema eficiente de comunicación interna que lleve el mensaje a todos los niveles, con claridad y oportunidad.
- Autofinanciable: el modelo no requiere de inversiones iniciales, sino que debe entenderse como la repartición de los excedentes. pág.268

2.2.3.4 Capacitación y Desarrollo

La capacitación y el Desarrollo de personas se enfoca en brindar a la fuerza laboral las competencias y conocimientos que los colaboradores deben tener para realizar sus funciones de una manera eficiente. De esta forma logran alcanzar los objetivos organizacionales. Consiste en brindar a los colaboradores un aprendizaje que va más allá del día a día de sus labores y les permite estar preparados para los cambios y retos que enfrente la organización.

La diferencia entre capacitación y desarrollo radica en que la capacitación se basa en el presente orientado hacia un enfoque de corto plazo, para cumplir con las competencias requeridas por los empleados. Eso con el fin de ejercer de forma

exitosa sus funciones y responsabilidades. El desarrollo tiene visión de futuro, prepara a las personas en las nuevas competencias y capacidades exigidas, posee un enfoque a largo plazo. Sin embargo ambas constituyen un procedimiento de aprendizaje y son parte del Proceso General de la ARH de Desarrollo de personas.

Según Luis, R. Gómez (2016) se puede definir formación como el “proceso por el que se proporciona a los empleados las habilidades específicas o se les ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento.” (p.265).

Según William Werther (2014) la capacitación es “el desarrollo de habilidades, técnicas, operativas, y administrativas, de todos los niveles del personal y define el desarrollo como programas dirigidos a empleados de niveles medios y superiores a corto, mediano y largo plazos a los cuales se les da una preparación para el futuro,” (p.182).

Es decir una de las principales diferencias entre la capacitación y el desarrollo, según William Werther, es que el desarrollo es un aprendizaje hacia el futuro y se dirige a niveles medios, a diferencia de la capacitación que se puede considerar para todo el personal. Es importante rescatar que la capacitación se brinda en un corto plazo y el desarrollo a mediano y largo plazo.

Importancia de la Capacitación

La capacitación es importante, pues permite a la fuerza laboral adquirir conocimientos que les faculten para desenvolverse con mayor productividad en sus funciones diarias, siempre y cuando la capacitación impartida tenga un objetivo definido y una forma de medirlo, de lo contrario se invierte en capacitaciones a las cuales no se les saca ningún provecho.

Cuando el personal se capacita su satisfacción laboral y compromisos aumentan, debido a que sienten mayor confianza para ejercer su puesto de trabajo.

Objetivos de la Capacitación

Los objetivos de un Programa de Capacitación deben orientarse hacia las necesidades de la empresa con base en las metas planteadas.

Evaluar eficientemente las necesidades de capacitación, conduce a determinar los objetivos de ella y el desarrollo que requiere alcanzar tanto un empleado, como un grupo de ellos. Estos objetivos deben estipular los logros que deseen y los medios que se dispondrán. (Werther 2014)

Factores que influyen en la capacitación

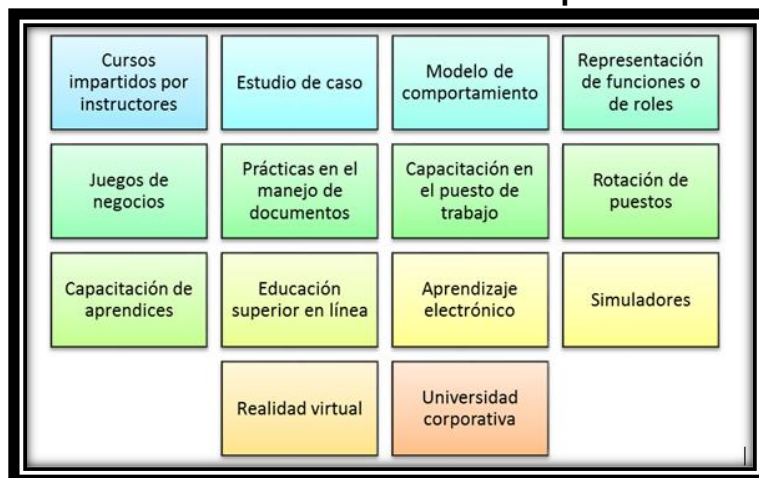
En las organizaciones, año tras año, se plantean programas de capacitación con la finalidad de potencializar el recurso humano. Se pueden encontrar algunos con un buen contenido teórico, sin embargo si no se tiene el compromiso y no participa la alta administración, el programa de capacitación fracasa.

Mondy, R. Wayne (2010) señala los siguientes factores:

1. Apoyo de la alta administración
2. Avances tecnológicos
3. Complejidad del mundo
4. Estilos de aprendizaje

Métodos de Capacitación

Ilustración 9: Métodos de Capacitación



Fuente: Mondy, *Administración de Recursos Humanos*, 2010, p.203-208

El Proceso de Capacitación

El proceso de capacitación se da en el momento en que las empresas experimentan una necesidad de cambio, es importante que el proceso se planifique con anterioridad para alcanzar los objetivos planteados ante la necesidad y los retos por alcanzar, tanto los colaboradores como la organización deben tener una relación ganar – ganar.

Dicho proceso consta de: Analizar las necesidades de capacitación, Diseñar el Programa, Desarrollar el curso e implementar el programa y evaluar la eficacia de curso. (Dessler 2015).

Ilustración 10: Proceso de Capacitación



Fuente: Creado por Vivian Mora

Se detallan uno a uno los pasos:

1. Detección de Necesidades de Capacitación:

Antes de iniciar un proceso de capacitación lo primero que debe hacerse es un diagnóstico, el cual permita a la organización conocer cuáles son las áreas por fortalecer en los colaboradores.

En la actualidad las empresas utilizan diferentes formatos donde se solicita al colaborador o a los altos administrativos identificar qué competencias (conocimientos, destrezas o habilidades), deben fortalecer para mejorar el desempeño en su cargo. Adicionalmente es importante resaltar cuáles son los resultados que esperan alcanzar y cuál es el método de capacitación más apropiado para fortalecer esa competencia (lectura, curso presencial, web entre otros).

Mondy, R. Wayne (2010) señala tres niveles por analizar para efectuar un análisis de Detección de necesidades de capacitación:

- Análisis organizacional: se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de Recursos Humanos.
- Análisis de las tareas: se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.
- Análisis de las personas: la determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final. Las preguntas relevantes son: “¿quién necesita la capacitación?” y “¿qué tipo de conocimientos, destrezas y

habilidades necesitan los empleados?”. Las evaluaciones de desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel. (p.202)

Es necesario que el departamento de recursos humanos junto con los supervisores de cada puesto determine a quién y en qué tema se necesita realizar la capacitación. Las necesidades se pueden enfocar desde un eje estratégico y un eje de tareas u operativo, es decir el estratégico se orienta al crecimiento futuro del colaborador para ejercer otro puesto de trabajo. Que vele por desarrollar las competencias y habilidades necesarias en ese cargo, favorece al programa de sucesión. El eje operativo o de las tareas, se enfoca en determinar las necesidades de capacitación que requiere actualmente el colaborador para desempeñarse en su puesto de trabajo.

Los métodos tradicionales para identificar las necesidades de capacitación son: formulario de necesidades de capacitación, evaluaciones de desempeño o por competencias, conversaciones jefe – colaborador, requerimientos por parte de los colaboradores, observación.

2. Programa de Capacitación

Una vez se detecte las necesidades de capacitación, se determina qué se debe enseñar y después de trazar los objetivos, se procede a diseñar el programa de capacitación para satisfacer las expectativas de la organización y la de los colaboradores.

Según Dessler (2015) elaborar el programa implica organizar el contenido y los materiales de capacitación para él. Por tanto, es necesario elegir el contenido real que se presentará, así como diseñar o seleccionar los métodos de instrucción específicos que se utilicen, como: conferencia, casos, diapositivas de power point, entre otros. (p. 194)

Es importante definir claramente los objetivos en el momento de realizar un programa de capacitación, también que las personas estén motivadas al recibir la capacitación y sean conocedoras de los motivos por los cuales se imparte. Así pueden comprometerse y adquirir el conocimiento. De manera adicional el individuo encargado de capacitar o ser el instructor, debe cumplir con todos los conocimientos y habilidades para enfrentar las circunstancias presentes. Lo anterior le permite transmitir la información de forma correcta y cumplir con el objetivo.

3. Implementación de la capacitación

Después de definir el proceso para identificar las necesidades de capacitación y de crear el programa respectivo, es momento de realizar su implementación. En otras palabras coordinar y poner en marcha los diferentes temas, cursos o talleres.

4. Evaluación del Programa de Capacitación

Una vez finalice la implementación del programa, el organismo debe evaluar los resultados para medir la efectividad de la capacitación y determinar si se cumplen los objetivos y necesidades de los colaboradores, la empresa y los clientes.

Las empresas invierten su dinero en capacitaciones bajo el fundamento de que a pesar de las horas hombre no productivas, existe un retorno de la inversión a mediano o corto plazo, de acuerdo con el perfil, gradualidad y responsabilidad de las funciones de cada colaborador. Los resultados y las mediciones se obtienen por medio de: clientes satisfechos, mayor productividad y empleados motivados, así si existe una imagen superior de la empresa, mejora el clima laboral, se reduce la rotación de personal y el ausentismo, aumentan las habilidades y conocimiento de las personas.

Adicionalmente Mondy (2010) señala métodos para evaluar la capacitación:

- Opiniones de los participantes
- Alcance de los participantes (pruebas)

- Cambio en el comportamiento
- Logro de objetivos de la capacitación y el desarrollo
- Retroalimentación por medio de encuestas

Inducción y el recibimiento de los empleados nuevos

La Inducción de los empleados se define como el procedimiento mediante el cual a los nuevos trabajadores se les ofrece información básica sobre los antecedentes de la empresa. Dessler (2015).

Dessler (2015) menciona que los objetivos de una inducción son:

- Lograr que el nuevo empleado se sienta parte del equipo, bien recibido y cómodo.
- Asegurarse de que el nuevo trabajador cuente con información básica para realizar sus funciones de forma efectiva, como el acceso a un correo electrónico, las políticas de personal y las prestaciones, así como las expectativas en términos de su conducta laboral.
- Ayudar a que el nuevo elemento adquiera una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro).
- Iniciar el proceso de socialización dando a conocer la cultura de la empresa y la manera en la que hace las cosas. Pág. 186.

Según Harnish (2014) un proceso de inducción adecuado, hace que los nuevos empleados se sientan bienvenidos y se integren más rápido en la cultura. La clave está en diseñar el proceso alrededor de la enseñanza de sus Valores y Propósitos.

Uno de los objetivos de la inducción debería ser crear una experiencia satisfactoria durante sus primeros días en la compañía. Pág. 110.

En una inducción se presenta:

- Misión, Visión, Valores de la compañía.
- Historia de la empresa
- Organigrama General
- Políticas y procedimientos Internos
- Programas que poseen las empresas, por ejemplo: responsabilidad social empresarial.
- Métodos de evaluación
- Beneficios y oportunidades para las empresas

CAPÍTULO III MARCO

METODOLÓGICO

DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS

3.1 Definición del Enfoque

Para definir el enfoque de esta investigación, antes se procede a explicar cada uno de ellos:

Sampieri (2014) señala que el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (p.7).

Se basa en la subjetividad del grupo de participantes porque los datos se hayan influenciados por experiencias, vivencias, sensaciones y prioridades.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. (Sampieri, 2014, p.4).

El enfoque mixto por su parte es aquel que contempla tanto rasgos del enfoque cuantitativo como del cualitativo.

Para esta investigación se utiliza el enfoque cualitativo, porque además de tener aspectos numéricos, se obtiene información relevante de los colaboradores a quienes se le aplica el instrumento como resultado de las preguntas abiertas.

3.2 Tipos de Investigación. Descriptiva y Exploratoria

La investigación exploratoria es aquella que se realiza cuando el objetivo por examinar es un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes. (Sampieri, 2014, pág. 91)

La investigación descriptiva tiene por objetivo, según Sampieri (2014), indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos. (p.155)

Este trabajo es de carácter descriptivo, pues muestra el procedimiento actual de capacitación y se realiza el proceso para detectar las necesidades en este campo, con el fin de identificar y señalar la mejor estrategia de aplicación y así capacitar y desarrollar a los colaboradores con base en sus necesidades y carencias.

3.3 Sujetos y Fuentes de Investigación

3.3.1 Primera mano

Las fuentes de primera mano son los colaboradores, quienes responden el cuestionario y brindan datos relevantes para esta investigación..

3.3.2 Segunda mano

Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular, donde se mencionan y comentan brevemente artículos, libros, etcétera. (Moran y Alvarado, 2010, p.30).

En este trabajo se recopila información de libros de recursos humanos, de métodos de investigaciones, la información de la empresa, entre otros

3.3 Selección de Muestreo

3.3.1 Población

La población es el universo de individuos. Para esta investigación la población constituye todos los colaboradores de Unity Corredores de Seguros, un total de 65 personas, la cual se distribuye de la siguiente manera:

Cuadro 1 Distribución de la población

GENERO	CANTIDAD	PORCENTUAL
Femenino	45	69%
Masculino	20	31%

Fuente: Creado por Vivian Mora

3.3.2 Muestra

La Muestra es el sub grupo representativo del grupo total. ((Moran y Alvarado, 2010, p.30).

Para esta investigación se trabajó con una muestra de 57 colaboradores lo que representa un 88% de la población de esta investigación.

3.4 Técnicas e Instrumentos para recolectar la información

El método es el camino que se sigue para lograr una meta u objetivo; es el procedimiento que se recorre en la investigación para obtener conocimientos. (Moran y Alvarado, 2010, p.47).

La técnica en las ciencias sociales se define como un conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos. (Moran y Alvarado, 2010, p.47).

Enseguida se definen los instrumentos cuya finalidad es ser el conector o el indicador que permite obtener los datos para sustentar la hipótesis de investigación.

Moran y Alvarado (2010) definen:

1. Entrevista: la entrevista es un encuentro cara a cara entre personas que conversan con la finalidad, al menos de una de las partes, de obtener información respecto de la otra.
2. Encuesta: consiste en la interrogación sistemática de individuos con el fin de generalizar. Se usa para conocer la opinión de un tema determinado grupo de personas respecto de un tema que define el investigador.
3. Observación: Consiste en “la atención cuidadosa a un objeto con el fin de conocerlo”. El proceso de la observación no sólo aparece al principio, sino a lo largo de una investigación, y es algo más complejo que el simple ver con atención.
4. Circunstancias: Están formadas por el ambiente en el que se realiza la observación y por todos los factores y procesos que intervienen en el proceso. Pueden ser naturales o sociales, como clima, presión, humedad, iluminación, hora, etcétera. En la medida que los datos que se obtienen pueden variar según las circunstancias. (p.48)

Para efectos de este trabajo de investigación la técnica y el instrumento por utilizar es un cuestionario. Consiste en un formulario de un DNC (detección de necesidades de capacitación), donde el personal de la empresa puede detallar las habilidades que requiere potencializar, el conocimiento que debe desarrollar o lo que les

gustaría recibir de capacitación para crecimiento personal. Esta información se revisa con el jefe inmediato para priorizar y crear un programa de capacitación.

Sampieri (2014) define el cuestionario como un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. (p.217)

3.5 Cuadro de Variables

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Identificar el proceso de capacitación que aplica el departamento de RRHH de Unity para elaborar el plan de capacitación.	Proceso de capacitación	Plan de capacitación	Una vez identificadas las necesidades de capacitación se crea el plan de capacitación, que cubre las necesidades diagnosticadas.	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Unity Corredores de Seguros, de la pregunta 3 a la 4.
Analizar las necesidades de capacitación de los colaboradores de Unity Corredores de Seguros tomando en cuenta el análisis de la organización, las tareas y las personas.	Necesidades de capacitación	Análisis de la: organización, Tareas y operaciones	Análisis organizacional: se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de Recursos Humanos. Análisis de las tareas: se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Unity Corredores de Seguros, de la pregunta 6 a la 16.

			para este nivel de análisis. Análisis de las personas: la determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final. Las preguntas relevantes son: "¿quién necesita la capacitación?" y "¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados?".		
Identificar el nivel de información que poseen los colaboradores de Unity Corredores de Seguros con el programa de capacitación	Plan de capacitación.	Nivel de Información.	Dicho proceso consta de cuatro fases: Diagnóstico de necesidades de capacitación, Programas de capacitación para atender las necesidades, Implementación y realización del programa de capacitación, Evaluación de los resultados de la capacitación.	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Unity Corredores de Seguros, de la pregunta 17 a la 23.
Analizar si las capacitaciones brindadas a los colaboradores se ajustan a los perfiles de puestos correspondientes.	Capacitaciones	Perfiles de puestos	Documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes, las responsabilidades esenciales de un puesto. Mondy(2010)	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Unity Corredores de Seguros, de la pregunta 24 a la 30.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El hecho de codificar y tabular la información pretende expresar de otra manera los datos que se obtiene al aplicar los instrumentos a la población en estudio.

Tiene como finalidad generar los resultados según análisis de cada objetivo planteado en este trabajo.

Gráficos

Los gráficos se utilizan para mostrar de manera más clara los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos.

Análisis de datos

Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.

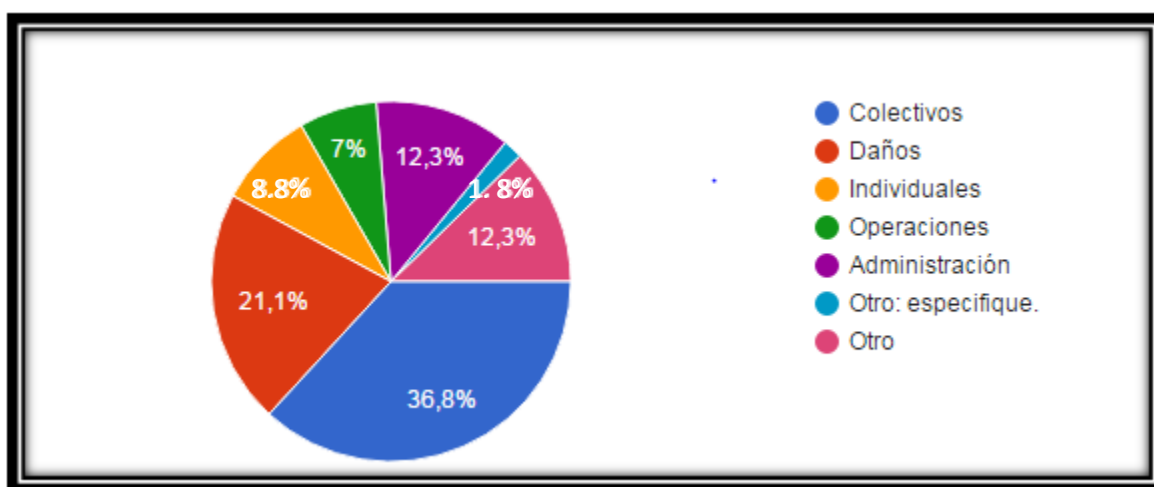
I. Información de datos Generales

Tabla 1 ¿En cuál departamento se ubica?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En cuál departamento se ubica?	Colectivos	21	36.8%
	Daños	12	21.1%
	Individuales	5	8.8%
	Operaciones	4	7.0%
	Administracion	7	12.3%
	Otros.	8	14.0%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.

Gráfico 1 ¿En cuál departamento se ubica?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

Unity Corredores de Seguros, cuenta con una cantidad de 65 colaboradores, los cuales se distribuyen en los diferentes departamentos de la compañía.

Unity cuenta con nueve departamentos. Ellos son: departamento de colectivos, daños, individuales, operaciones, administrativo, servicios generales, finanzas, tecnología y por último ventas.

Como muestra la gráfica número 1: el 36.8% de la población lo conforma el departamento de colectivos con un total de 25 colaboradores, a la vez es el departamento más grande de la compañía. Posteriormente el departamento de daños se compone del 21.1% con un total de 10 colaboradores, este es el segundo departamento con más personal. El departamento de individuales abarca el 8.8% con un total de cinco colaboradores. La categoría de otros con un 14% incluye: ventas, integrado por una persona, finanzas, tres colaboradores y tecnología con dos personas.

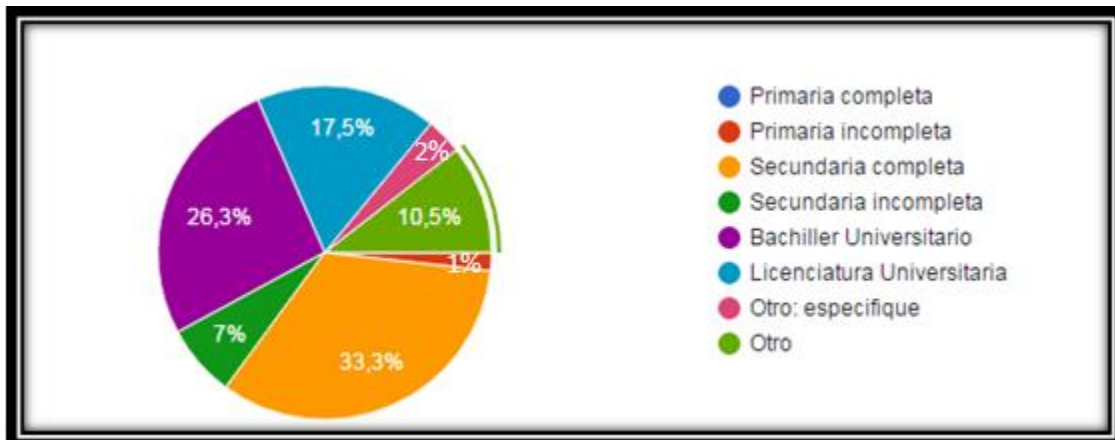
Luego están los departamentos de soporte de Unity, donde operaciones abarca el 7% con un total de cinco colaboradores, administración el 12.3%, entiéndase administración como: Recursos Humanos, Gerencia General, Auditoría Interna , Área de Cumplimiento y Gerentes de otras áreas.

Tabla 2 Marque el nivel de formación académica que posee

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de Formación académica	Primaria completa	0	0%
	Primaria incompleta	1	2%
	Secundaria completa	19	33%
	Secundaria incompleta	4	7%
	Bachiller universitario	15	26%
	Licenciatura universitaria	10	18%
	Otros.	8	14%
	Total	57	100%

Gráfico 2 Marque el nivel de formación académica que posee.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

El 33% de la población de Unity tiene la secundaria completa, el 26.3% bachillerato universitario, el 17,5% posee grado de licenciatura, el 10.5% y el 2% suman un 12.5% de la categoría de otros, la cual se refiere a títulos de técnicos tales como: técnico en seguros, oficinista, mercadeo y ventas, técnicos de colegios. El 7% de la población tiene secundaria incompleta y el 1% primaria incompleta.

II. Proceso de Capacitación

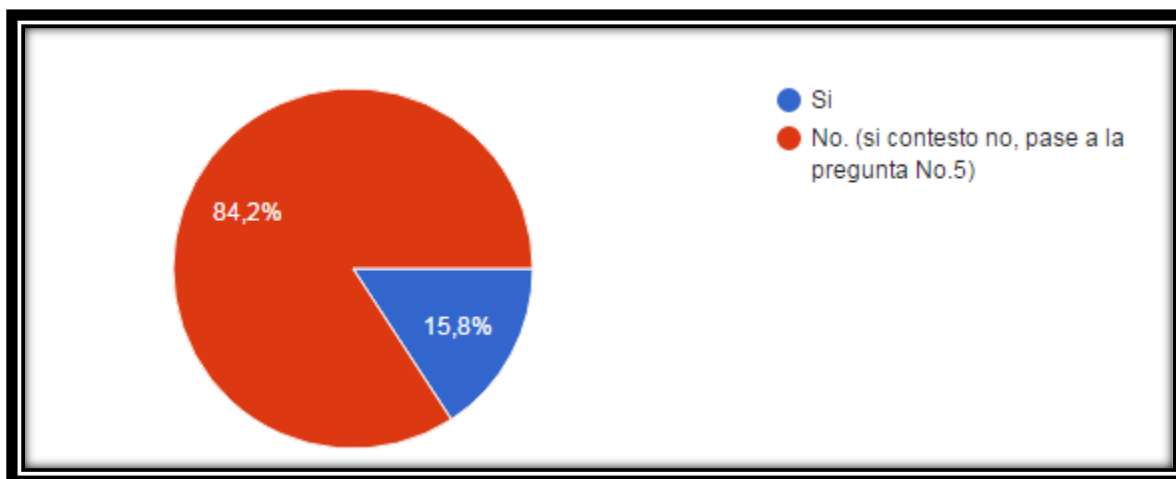
Plan de Capacitación

Tabla 3 ¿Conoce cuál es proceso de capacitación que aplica el departamento de recursos humanos para elaborar el plan de capacitación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Conoce cuál es el proceso de capacitación que aplica el departamento de RH para elaborar el plan de capacitación.	Si	9	15.8%
	No	48	84.2%
Total		57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.

Gráfico 3 ¿Conoce cuál es el Proceso de Capacitación que aplica el departamento de Recursos Humanos para elaborar el plan de capacitación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

El 82.2% de los colaboradores no conoce el proceso de capacitación que tiene la empresa actualmente, el 15.8% representa un total de nueve personas quienes contestan que sí conocen el proceso, el 44% pertenecen al departamento de administración.

Explique cuál es el Proceso de Capacitación

✓ Los gerentes reciben un correo para que soliciten y detallen las necesidades de capacitación de sus equipos de trabajo.
✓ Se reúne con todo el cuerpo Gerencial para explicar los alcances del programa del año y les pide completen el DNC para traer las capacitaciones que los diferentes equipos requieren.
✓ Primero ver la necesidad del Dpto, coordinar con RRHH a través de un formulario de necesidades y tiempo propuesto.
✓ Programa de capacitación virtual a través de la plataforma Universidad Corporativa, el cual es un método creado especialmente para los empleados de UNITY con la finalidad de brindar conocimientos técnicos en el área de Seguros.

III. Necesidades de Capacitación

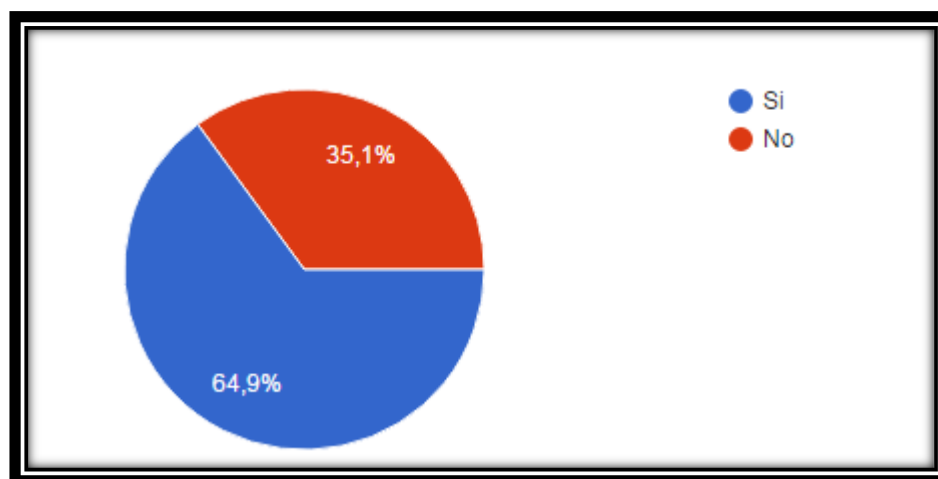
Análisis de la organización

Tabla 4 ¿Conoce si existe en la organización un plan de capacitación enfocado al personal?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Conoce usted si existe en la organización un plan de capacitación enfocado al personal.	Si	37	64.9%
	No	20	35.1%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.

Gráfico 4 ¿Conoce si existe en la organización un plan de capacitación enfocado al personal?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.

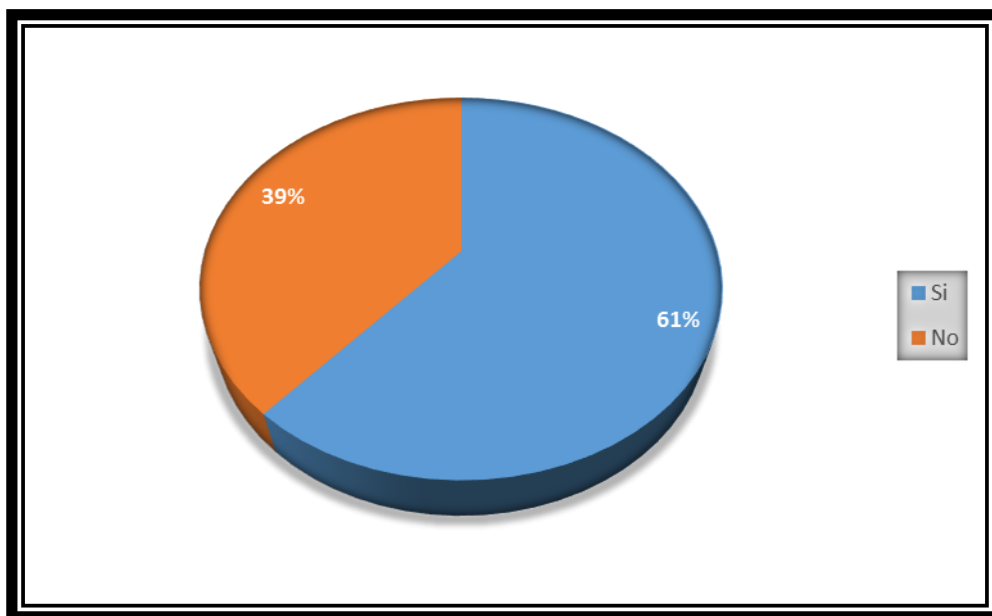
El 64% de la población sí conoce la existencia de un plan de capacitación para los colaboradores de Unity y el 35.1% no conoce si existe un plan de capacitación.

Tabla 5 ¿Considera que los temas que se incluyen en la detección de necesidades de capacitación para la elaboración del plan de capacitación están contempladas las necesidades de los temas de la organización que permitan cumplir los objetivos estratégicos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que los temas que se incluyen en la detección de necesidades de capacitación para la elaboración del plan de capacitación están contempladas las necesidades de los temas de la organización que permita cumplir con los objetivos estratégicos?	Si	35	61%
	No	22	39%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.

Gráfico 5 ¿Considera que los temas que se incluyen en la detección de necesidades de capacitación para la elaboración del plan de capacitación están contempladas las necesidades de los temas de la organización que permitan cumplir los objetivos estratégicos?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.

El 61% de la población considera que la entidad sí abarca por medio de las capacitaciones, las necesidades de capacitación que permitan cumplir con los

objetivos estratégicos de la empresa. El 39% no está de acuerdo con que la organización por medio del DNC alcance los objetivos estratégicos.

Algunos de los comentarios en la respuesta “sí” son:

- ✓ sí, considero que cada vez más se ha ido reconociendo mucho mejor las necesidades de capacitación del personal en áreas específicas, lo cual sin duda facilitará el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- ✓ Considero que sí, pues se indaga cuáles son las áreas donde estamos débiles en entendimiento y se crean oportunidades de fortalecer y formar bases de conocimiento más sólidas.

Algunos de los comentarios en la respuesta “no” son:

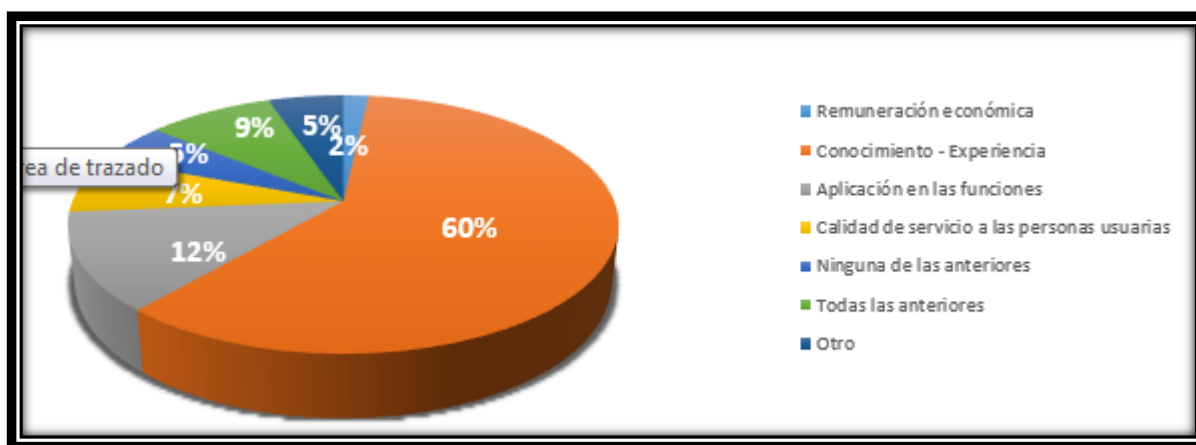
- ✓ No, porque algunos no están enfocados propiamente en las metas de la empresa.
- ✓ No, creo más bien que la persona encargada debería sentarse y evaluarnos para que se entere de nuestras obligaciones, creo que no las conocen y por ende no se llevan a cabo los objetivos de las captaciones que en realidad se requieren.

Tabla 6 Según las actividades de capacitaciones que ha recibido, ¿cuáles son los beneficios que obtiene para mejorar el ámbito laboral y personal?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Según las actividades de capacitaciones que ha recibido, cuáles son los beneficios que obtiene para mejorar el ámbito laboral y personal?	Remuneración económica	1	2%
	Conocimiento - Experiencia	34	60%
	Aplicación en las funciones	7	12%
	Calidad de servicio a las personas usuarias	4	7%
	Ninguna de las anteriores	3	5%
	Todas las anteriores	5	9%
	Otro	3	5%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.

Gráfico 6 Según las actividades de capacitaciones que ha recibido, ¿cuáles son los beneficios que obtiene para mejorar el ámbito laboral y personal?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.

El 60% de los colaboradores considera que el beneficio obtenido de las capacitaciones es el conocimiento y la experiencia adquirida, el 12% está de acuerdo con que el beneficio es que las capacitaciones son aplicables a sus

funciones, el 9% considera todas las opciones como beneficios recibidos de las capacitaciones, el 7% indica que se brinda un mejor servicio de calidad por recibir las capacitaciones, el 5% de la población manifiesta que las capacitaciones no traen ningún beneficio, el otro 5% cree que las capacitaciones no dan ningún beneficio y el 2% considera beneficio la remuneración económica.

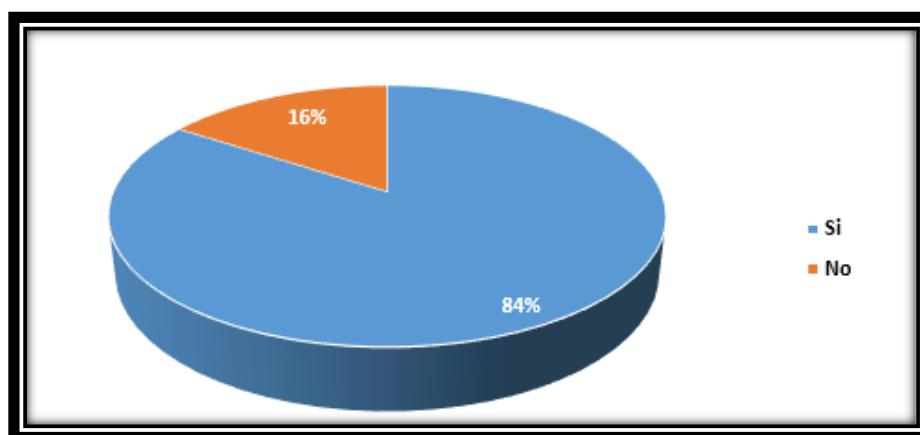
Análisis de las Tareas

Tabla 7 ¿Durante el 2016 usted recibió capacitaciones? ¿Cuántas?

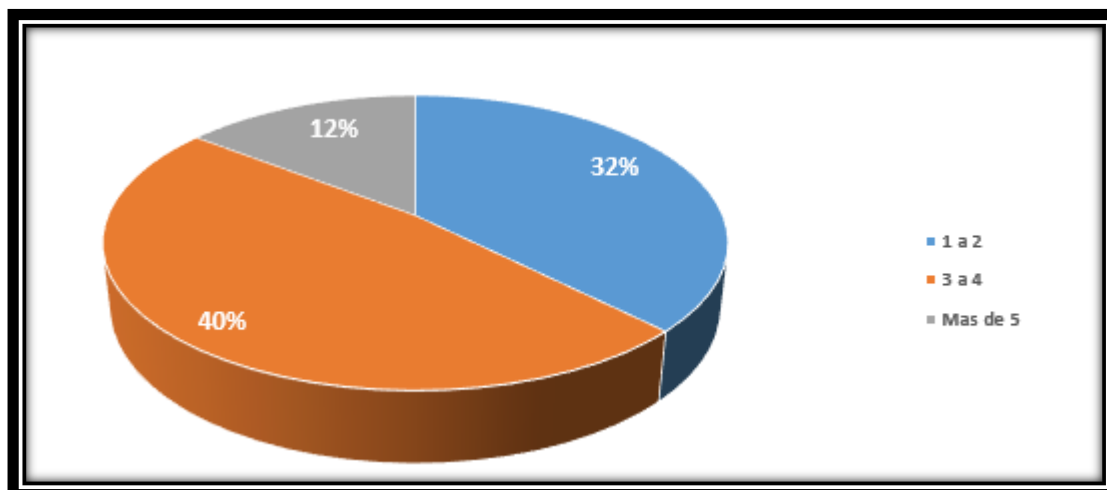
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Durante el 2016 usted recibió capacitaciones	Si	48	84%
	No	9	16%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.

Gráfico 7 ¿Durante el 2016 usted recibió capacitaciones? ¿Cuántas?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.

Gráfico 7.1 ¿Cuántas?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.

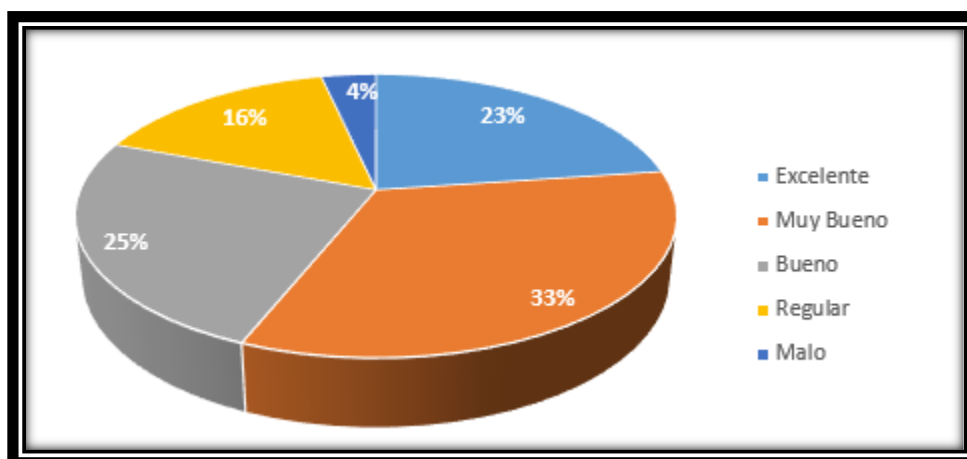
El 16% de la población no recibe capacitaciones durante el 2016, el 84% si recibe capacitaciones. El 32% de la población indica que recibe de una a dos capacitaciones al año, el 40% de tres a cuatro y el 12% más de siete capacitaciones.

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

Tabla 8 ¿Cómo calificará las capacitaciones que recibió?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo calificaría las capacitaciones que recibio.?	Excelente	13	23%
	Muy Bueno	19	33%
	Bueno	14	25%
	Regular	9	16%
	Malo	2	4%
	Total		57

Gráfico 8 ¿Cómo calificará las capacitaciones que recibió?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.

El 33% califica las capacitaciones con muy bueno, el 25% bueno, el 23% como excelente, el 16% como capacitaciones regulares y el 2% malas.

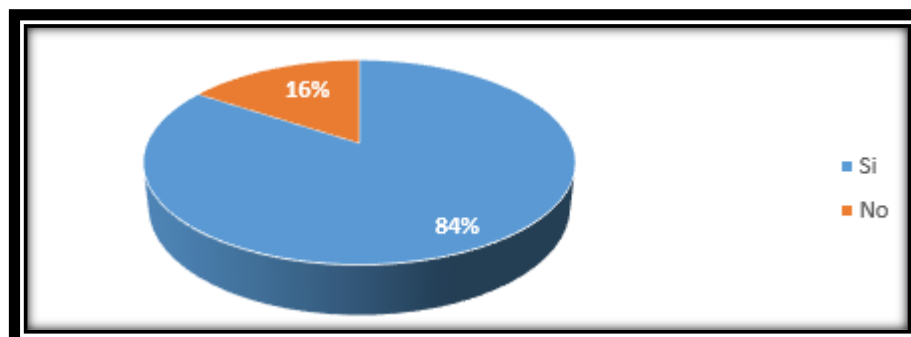
Tabla 9 ¿La capacitación o capacitaciones que recibió tienen relación directa con las funciones que realiza?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
La capacitación o capacitaciones que recibió tienen relación directa con las funciones que realiza?	Si	48	84%
	No	9	16%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.

Gráfico 9 ¿La capacitación o capacitaciones que recibió tienen relación directa con las funciones que realiza?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.



El 84% de la población considera que las capacitaciones sí tienen relación directa con las funciones que realiza y el 16% no está de acuerdo. Señalan:

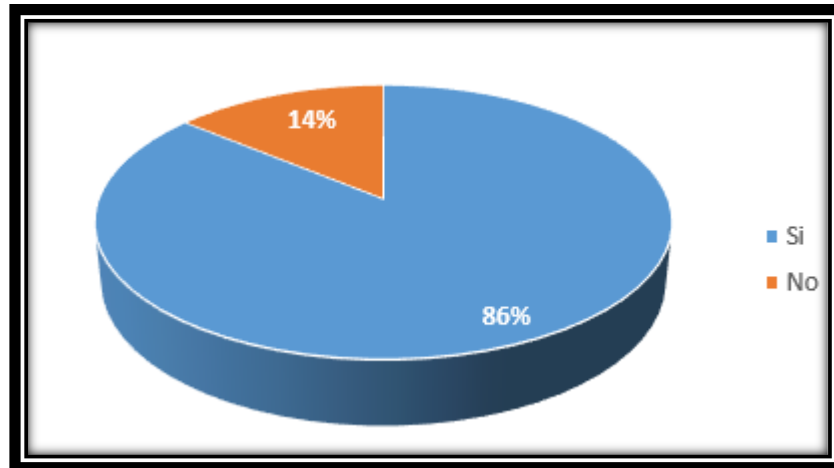
- ✓ La mayoría de las capacitaciones son muy básicas, deberían ser más atinadas a la necesidad de los colaboradores.
- ✓ En muchas ocasiones son temas repetitivos.
- ✓ Las capacitaciones son generales, por lo que no siempre van de acuerdo con las funciones.

Tabla 10 ¿Considera que las capacitaciones que recibió le aportan valor a las tareas y responsabilidades diarias?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que las capacitaciones que recibió le aportan valor a las tareas y responsabilidades diarias?	Si	49	86%
	No	8	14%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.

Gráfico 10 ¿Considera que las capacitaciones que recibió le aportan valor a las tareas y responsabilidades diarias?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.

El 86% de la población considera que las capacitaciones que reciben sí le aportan valor a las tareas y responsabilidades diarias, el 14% considera no ser así.

Algunos comentarios para fundamentar el “no” son:

- ✓ No, porque son temas repetitivos.
- ✓ No, porque no las ha podido aplicar en sus labores.

Algunos comentarios que sustenta el 86%:

- ✓ Amplían el conocimiento.
- ✓ Sí mucho, actualizan nuestro proceder y agilizan nuestros procesos, además de maximizar los recursos que tenemos.
- ✓ Sí, por que hay un mayor conocimiento de los productos y lo que se pude ofrecer a los clientes.

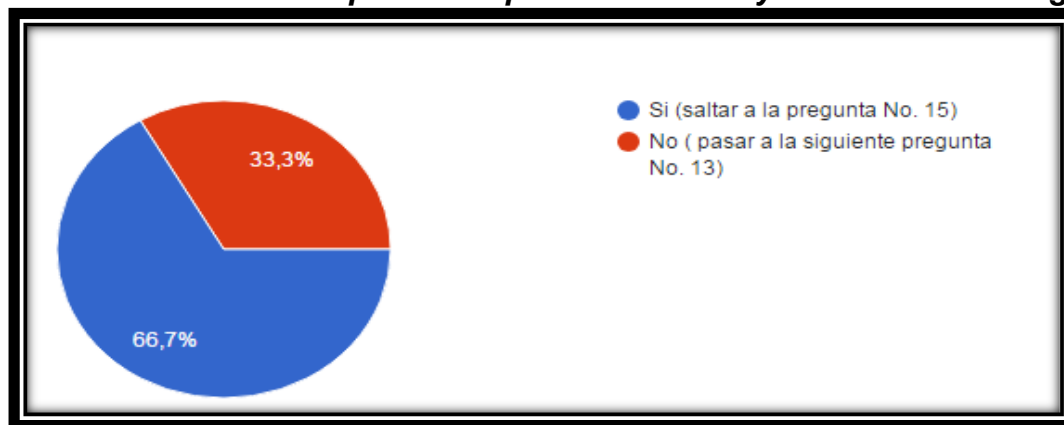
Tabla 11 ¿Ha solicitado apoyo a las jefaturas inmediatas para que se le capacite en temas que son necesidad en sus funciones?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Ha solicitado apoyo a las jefaturas inmediatas para que se le capacite en temas que son necesidad en sus funciones	Si	38	66.67%
	No	19	33.33%
	Total	57	100%

Gráfico 11 ¿Ha solicitado apoyo a las jefaturas inmediatas para que se le capacite en temas que son necesidad en sus funciones?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.



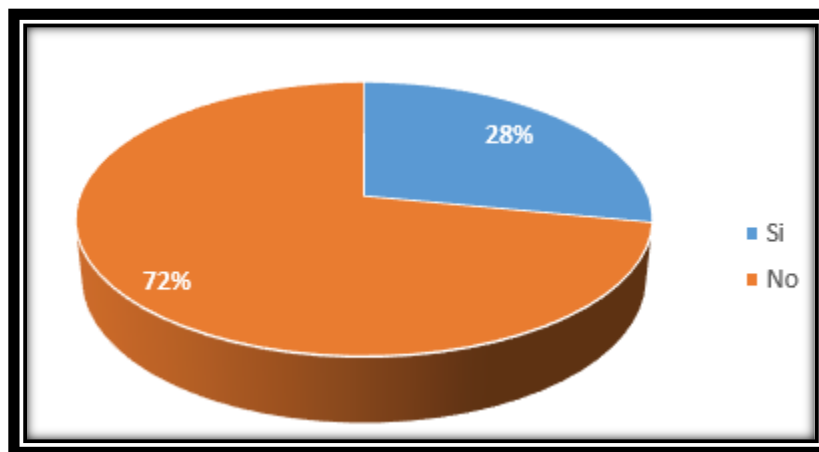
El 66,7% ha solicitado ayuda a los jefes inmediatos para que se le capacite y el 33.3% no solicita ayuda a los jefes en materia de capacitación.

Tabla 12 ¿De solicitar el apoyo a la jefatura inmediata para recibir capacitación, esta ha mostrado interés para que se concrete?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
De solicitar el apoyo a la jefatura inmediata para recibir capacitación esta ha mostrado interés para que se concrete	Si	16	28%
	No	41	72%
	Total	57	100%

Gráfico 12 ¿De solicitar el apoyo a la jefatura inmediata para recibir capacitación, esta ha mostrado interés para que se concrete?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros.

El 72% de la población señala no haber recibido interés por parte de las jefaturas cuando solicitan una capacitación y el 28% señala que si existe interés en colaborar con las capacitaciones requeridas.

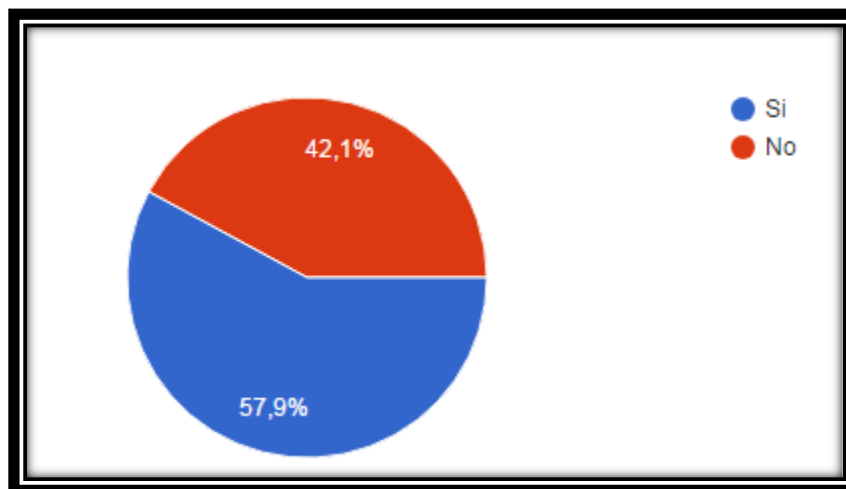
Análisis de las personas

Tabla 13 ¿Su jefatura lo toma en cuenta para la planeación de la capacitación de su área de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Su jefatura lo toman en cuenta para la planeación de la capacitación de su area de trabajo	Si	33	57.9%
	No	24	42.1%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

Gráfico 13 ¿Su jefatura lo toma en cuenta para la planeación de la capacitación de su área de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

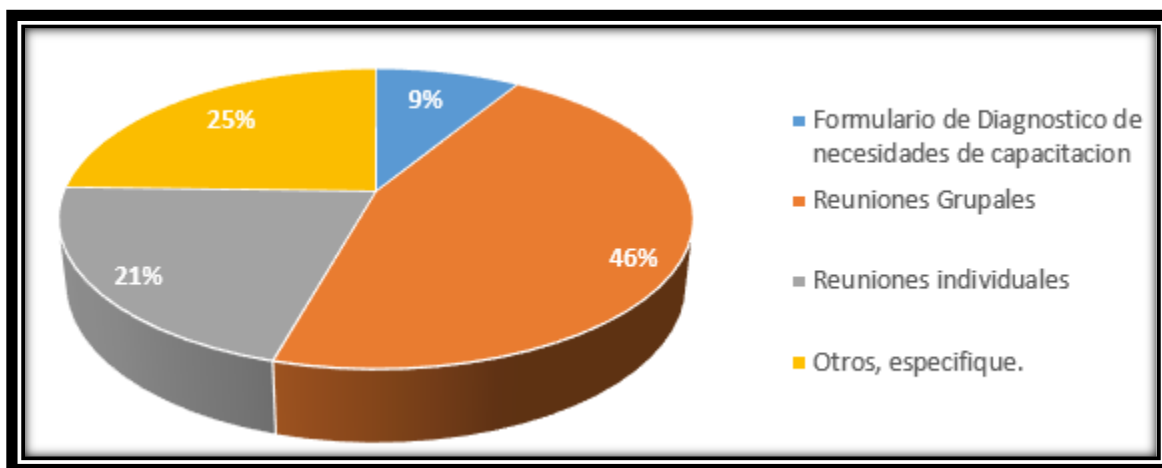
El 57% de la población considera que su jefatura lo toma en cuenta para la planeación de la capacitación y el 42.1% considera no lo toman en cuenta en esa planificación.

Tabla 14 ¿Cuáles son los insumos o herramientas que utiliza su jefatura para determinar sus necesidades de capacitación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Cuáles son los insumos o herramientas que utiliza su jefatura para determinar sus necesidades de capacitación	Formulario de Diagnostico de necesidades de capacitacion	5	9%
	Reuniones Grupales	26	46%
	Reuniones individuales	12	21%
	Otros, especifique.	14	25%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

Gráfico 14 ¿Cuáles son los insumos o herramientas que utiliza su jefatura para determinar sus necesidades de capacitación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

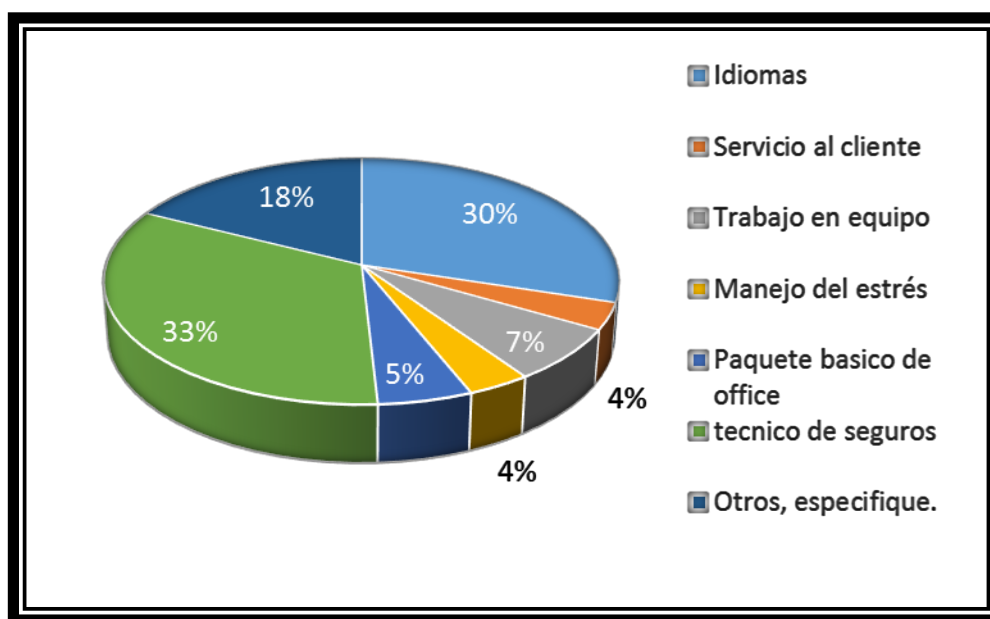
El 46% de la población señala que la jefatura determina sus necesidades de capacitación por medio de reuniones grupales, el 21% por reuniones individuales, el 25% señala otros como: evaluaciones o correos y el 9% señala que es por medio del DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación).

Tabla 15 ¿Para fortalecer su desempeño laboral y el crecimiento personal en cuáles de los siguientes temas considera que debería su jefatura enviarlo a capacitarse?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Para fortalecer su desempeño laboral y el crecimiento personal en cuáles de los siguientes temas considera que debería enviarlo su jefatura a capacitarse?	Idiomas	17	30%
	Servicio al cliente	2	4%
	Trabajo en equipo	4	7%
	Manejo del estrés	2	4%
	Paquete básico de office	3	5%
	Técnico de seguros	19	33%
	Otros, especifique.	10	18%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

Gráfico 15 ¿Para fortalecer su desempeño laboral y el crecimiento personal en cuáles de los siguientes temas considera que debería su jefatura enviarlo a capacitarse?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

El 33% de la población considera que Unity debe capacitarlos en materia técnica de seguros, 30% en idiomas, el 7% en trabajo en equipo, el 5% en las herramientas

de office, el 4% en servicio al cliente y manejo del estrés, el 18% señala otros tales como: temas tributarios, impuestos, Excel avanzado y todos los temas mencionados en las opciones.

IV. Plan de Capacitación

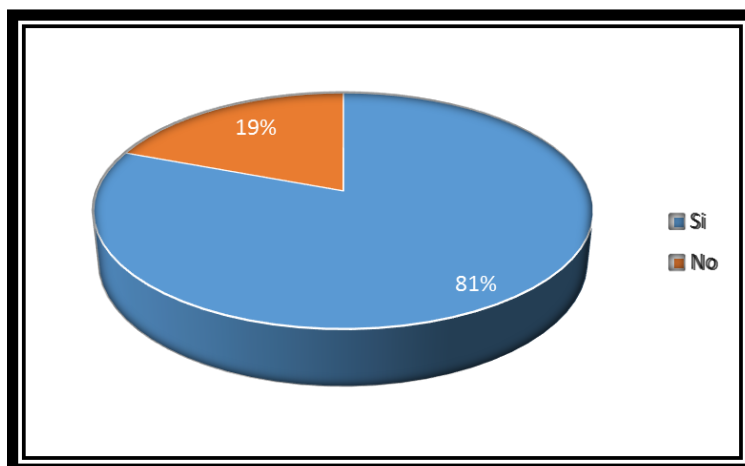
Nivel de Información y Comunicación

Tabla 16 ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
En materia de capacitación la comunicación es efectiva	Si	46	81%
	No	11	19%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

Gráfico 16 ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

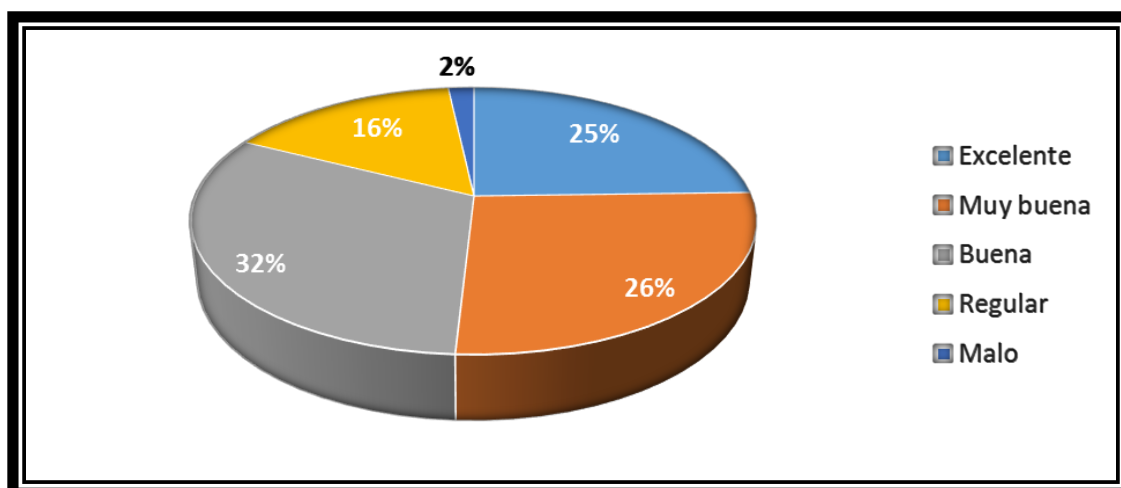
El 81% de la población considera que la comunicación es efectiva y el 19% que no existe buena comunicación.

Tabla 17 ¿Cómo es la comunicación con su jefatura inmediata en temas de capacitación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Cómo es la comunicación con su jefatura inmediata en temas de capacitación	Excelente	14	25%
	Muy buena	15	26%
	Buena	18	32%
	Regular	9	16%
	Malo	1	2%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

Gráfico 17 ¿Cómo es la comunicación con su jefatura inmediata en temas de capacitación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

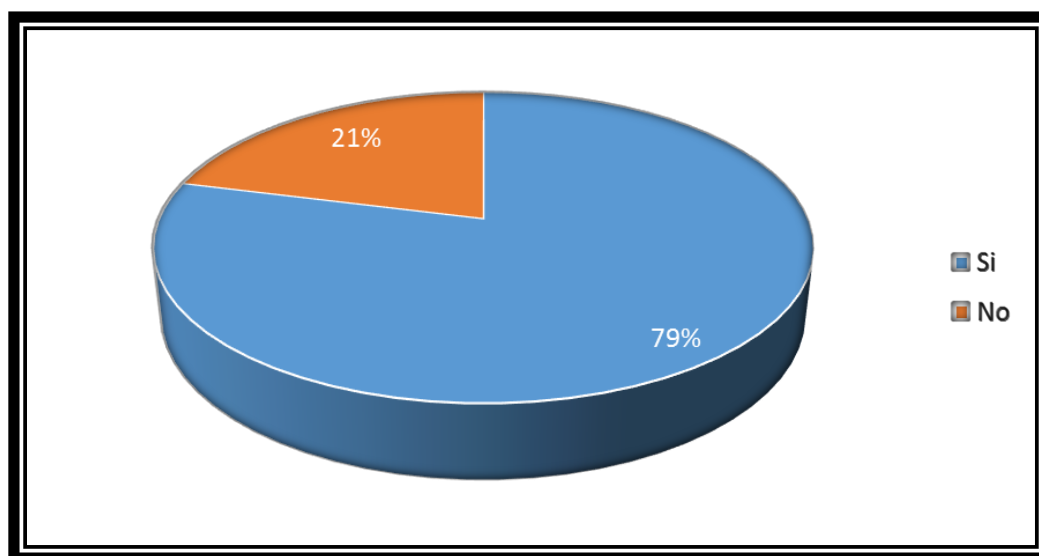
El 32% considera que la comunicación con su jefatura inmediata es buena, el 26% que es muy buena, el 25% excelente, el 16% regular y el 2% mala.

Tabla 18 ¿Recibe información de cursos de capacitación que divulga el departamento de recursos humanos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Recibe información de cursos de capacitación que divulga el departamento de recursos humanos	Si	45	79%
	No	12	21%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

Gráfico 18 ¿Recibe información de cursos de capacitación que divulga el departamento de recursos humanos?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

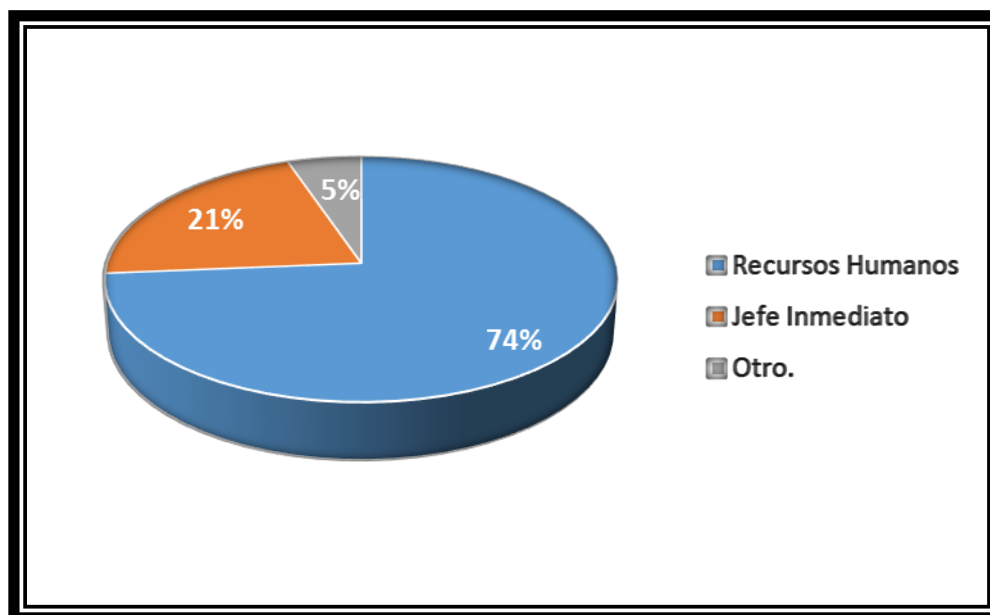
El 79% de la población recibe información de cursos de capacitación por parte del departamento de Recursos Humanos el 21% no recibe información de cursos por parte de Recursos Humanos.

Tabla 19 ¿Cuándo se le convoca a una capacitación quién le comunica?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuándo se le convoca a una capacitación quién le comunica?	Recursos Humanos	42	74%
	Jefe Inmediato	12	21%
	Otro.	3	5%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

Gráfico 19 ¿Cuándo se le convoca a una capacitación quién le comunica?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

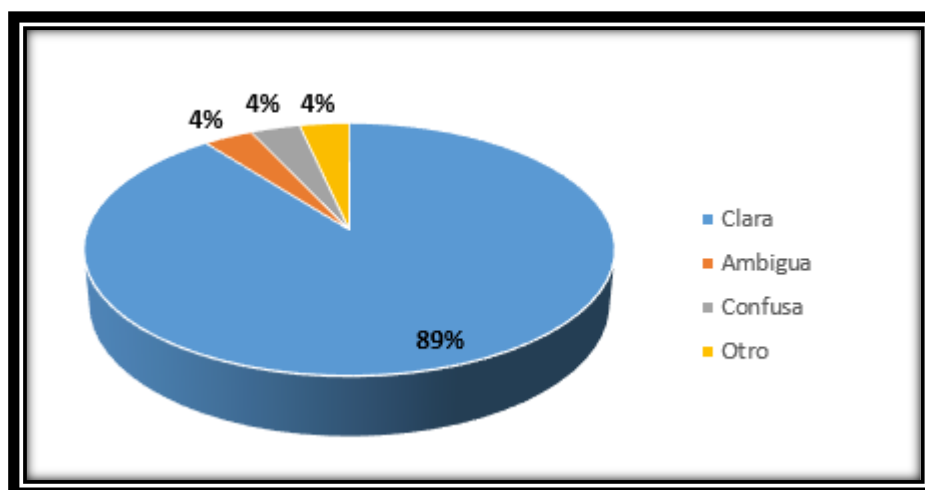
El 74% de la población señala a Recursos Humanos como el departamento que convoca a las capacitaciones, el 21% señala que es por medio del jefe inmediato y el 5% señala en otros: Tecnología.

Tabla 20 ¿Cómo ha sido la información recibida de la convocatoria?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo ha sido la información recibida en la convocatoria?	Clara	51	89%
	Ambigua	2	4%
	Confusa	2	4%
	Otro	2	4%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

Gráfico 20 ¿Cómo ha sido la información recibida de la convocatoria?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

El 89% de la población de la población señala que la información recibida en las convocatorias de capacitaciones es clara, y el 4% se distribuye en opiniones de cantidades por igual:

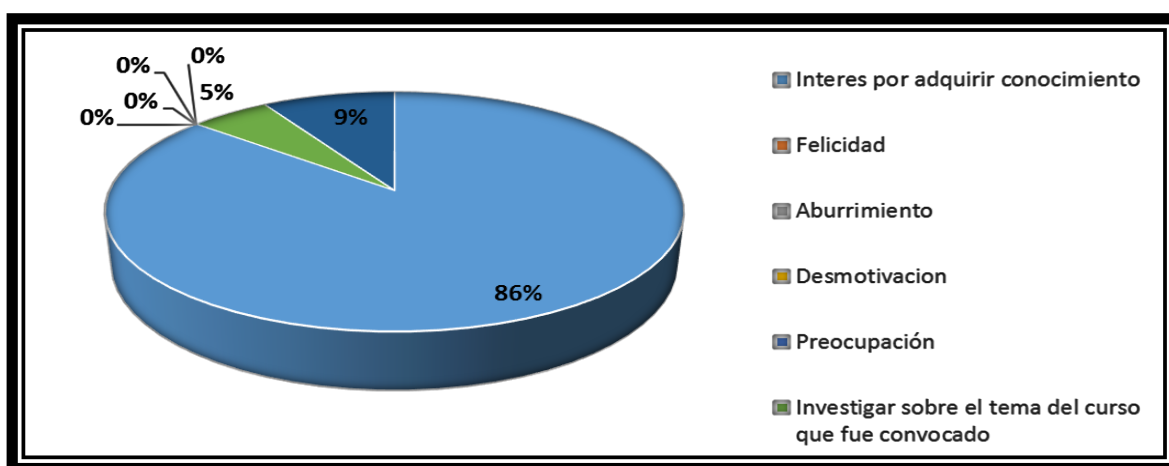
- ✓ 2 personas consideran que es ambigua.
- ✓ 2 consideran que es confusa.
- ✓ 2 consideran como otros: le falta brindar más información.

Tabla 21 ¿Cómo ha sido su reacción cuando es convocado a participar?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo ha sido su reacción cuando es convocado a participar?	Interés por adquirir conocimiento	49	86%
	Felicidad	0	0%
	Aburrimiento	0	0%
	Desmotivación	0	0%
	Preocupación	0	0%
	Investigar sobre el tema del curso que fue convocado	3	5%
	Otros	5	9%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

Gráfico 21 ¿Cómo ha sido su reacción cuando es convocado a participar?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

El 86% de la población cuando se convoca a las capacitaciones su reacción es interés por adquirir conocimiento, el 5% interés en investigar sobre el tema del curso al cual se convoca y el 9% señala otras reacciones como:

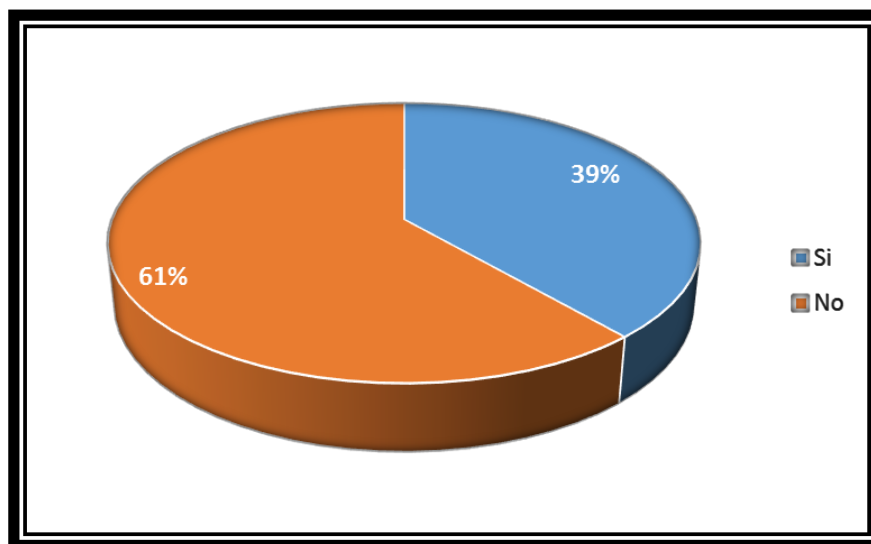
- ✓ Depende del tema me interesa ir.
- ✓ Normal
- ✓ No genera reacción.

Tabla 22 ¿Conoce usted el contenido y los objetivos de las capacitaciones antes de ser impartidas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Conoce usted el contenido y los objetivos de las capacitaciones antes de ser impartidas	Si	22	39%
	No	35	61%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

Gráfico 22 ¿Conoce usted el contenido y los objetivos de las capacitaciones antes de ser impartidas?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

El 61% de la población señala que cuando se convoca a las capacitaciones no conoce su objetivo y el 39% señala sí conocer los objetivos de las capacitaciones a las cuales se les convoca.

V. Capacitaciones

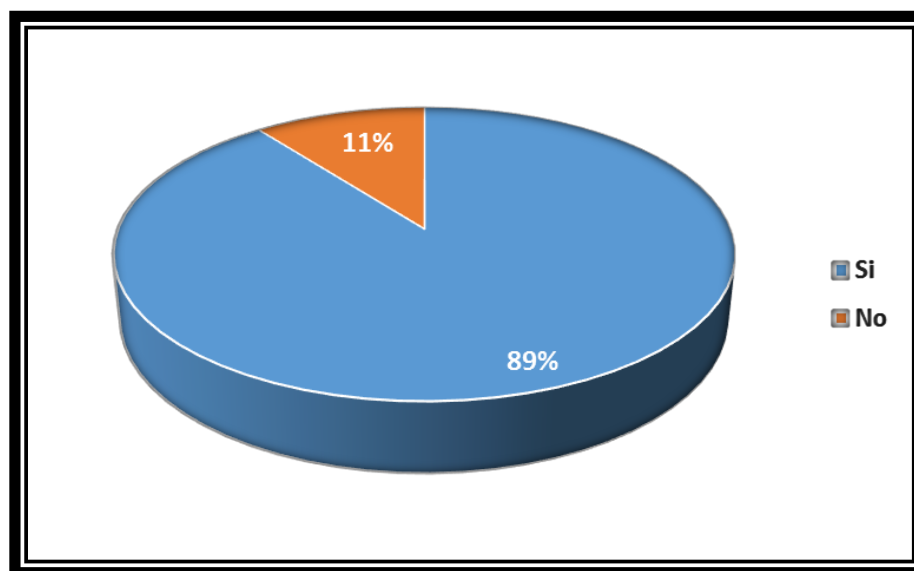
Perfil de puestos

Tabla 23 ¿Conoce usted su perfil de puestos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce usted su perfil de puestos?	Si	51	89%
	No	6	11%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

Gráfico 23 ¿Conoce usted su perfil de puestos?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

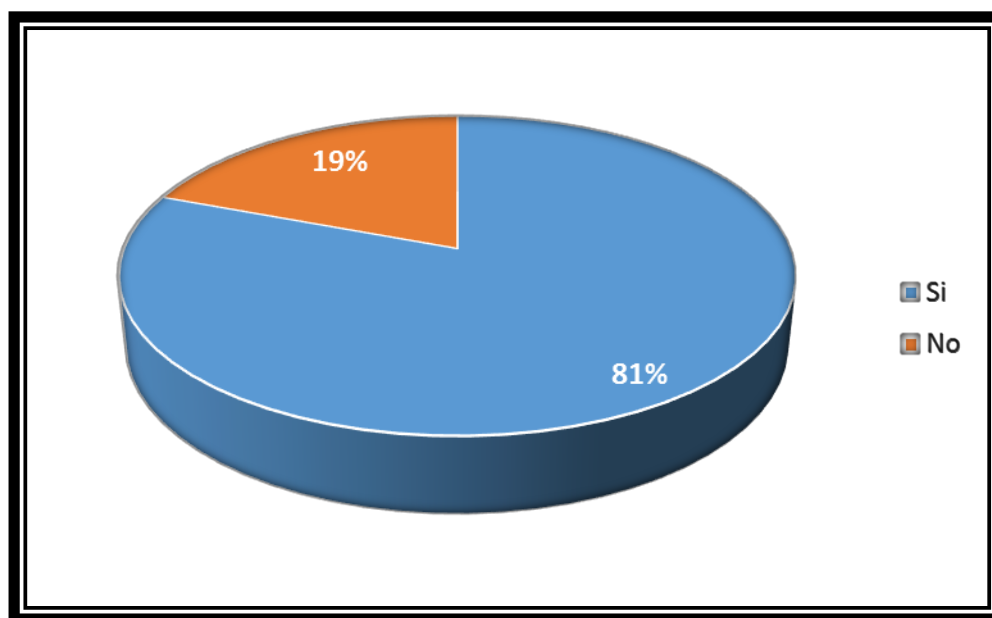
El 89% de la población sí conoce su perfil de puestos y el 11% de la población no tiene conocimiento de su perfil de puestos.

Tabla 24 ¿Su perfil de puestos detalla cuáles son los conocimientos y competencias mínimas que requiere para ejercer su puesto de trabajo?

Descripción	Distribucion	Frecuencia	Porcentaje
Su perfil de puestos detalla cuales son las conocimientos y competencias mínimas que requiere para ejercer su puesto de trabajo.	Si	46	81%
	No	11	19%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

Gráfico 24 ¿Su perfil de puestos detalla cuáles son los conocimientos y competencias mínimas que requiere para ejercer su puesto de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

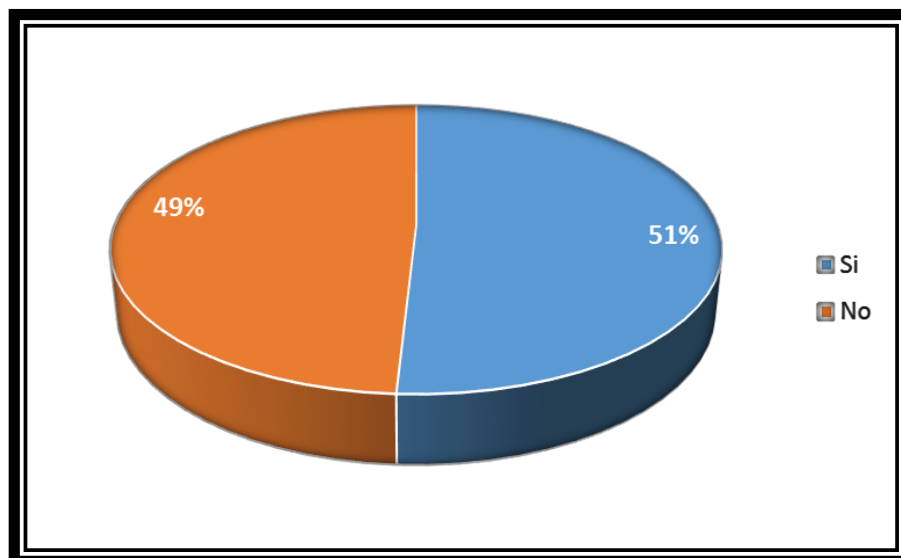
El 81% de la población señala que el perfil de puestos sí detalla las competencias mínimas requeridas por el puesto que ejercen y el 19% señala que el perfil de puestos no detalla esas competencias.

Tabla 25 ¿Después de su contratación en Unity Corredores de Seguros, se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual general de puestos, con el objetivo de compararlas con las que actualmente ejerce?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Después de su contratación en Unity Corredores de Seguros, se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual general de puestos, con el objetivo de compararlas con las que actualmente ejerce?	Si	29	51%
	No	28	49%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

Gráfico 25 ¿Después de su contratación en Unity Corredores de Seguros, se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual general de puestos, con el objetivo de compararlas con las que actualmente ejerce?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

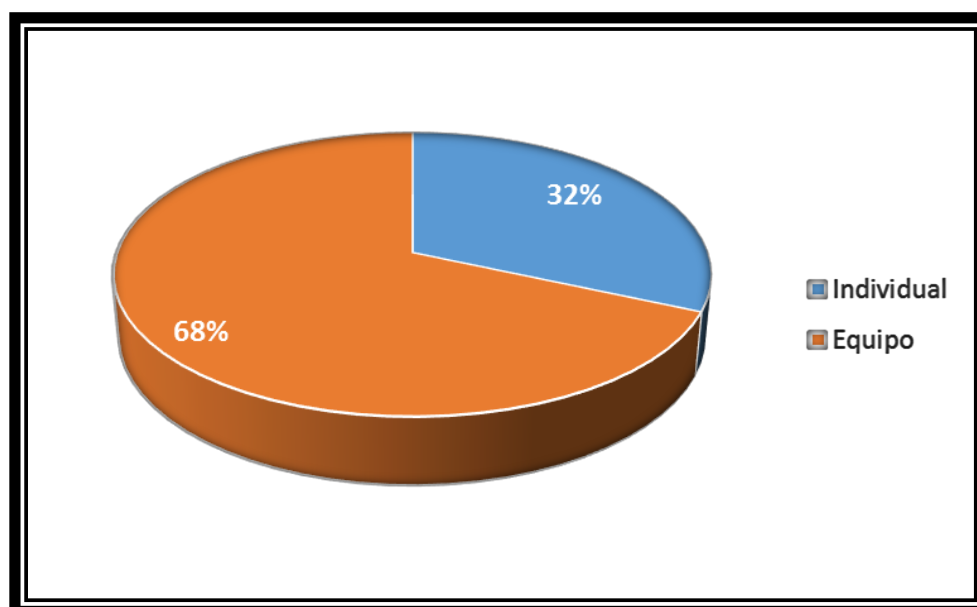
El 51% de la población sí se ha interesado por comparar las funciones que realiza hoy en día vrs las que detalla el perfil de puestos, el 49% no se ha interesado por comparar las funciones.

Tabla 26 . Para ejercer las funciones que le fueron asignadas, le es más satisfactorio trabajar:

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Para ejercer las funciones que le fueron asignadas, le es más satisfactorio trabajar:	Individual	18	32%
	Equipo	39	68%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

Gráfico 26 . Para ejercer las funciones que le fueron asignadas, le es más satisfactorio trabajar:



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

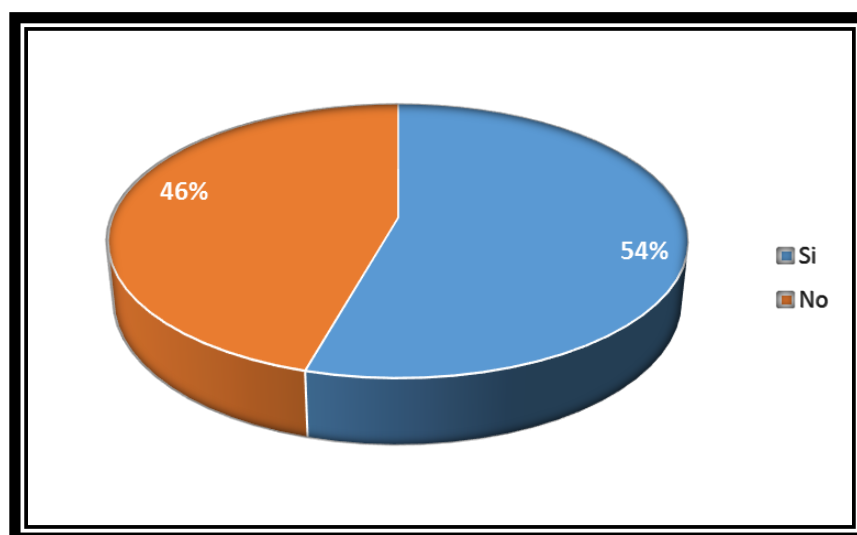
El 68% de la población considera ser más satisfactorio realizar sus funciones mediante el trabajo en equipo y el 32% señala que es más satisfactorio realizarlo de forma individual.

Tabla 27 ¿Considera que la organización está identificando sus brechas satisfactoriamente?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Considera usted que la organización está identificando sus brechas satisfactoriamente	Si	31	54%
	No	26	46%
	Total	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

Gráfico 27 ¿Considera que la organización está identificando sus brechas satisfactoriamente?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

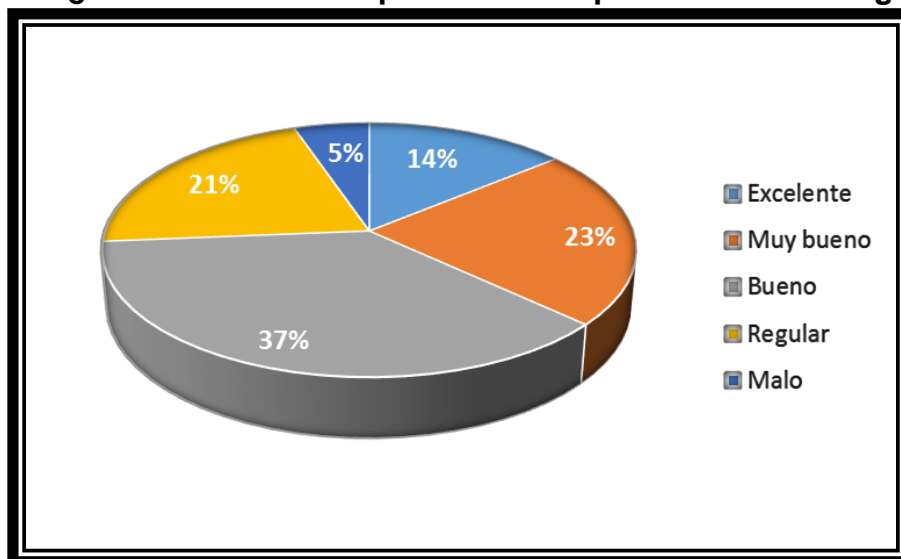
El 54% considera que la organización sí está identificando las brechas y el 46% considera que aún no lo hacen.

Tabla 28 ¿Cómo calificaría el proceso de capacitación de la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Cómo calificaría el proceso de capacitación de la organización:	Excelente	8	14%
	Muy bueno	13	23%
	Bueno	21	37%
	Regular	12	21%
	Malo	3	5%
	Total	57	100%

Gráfico 28 ¿Cómo calificaría el proceso de capacitación de la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Unity Corredores de Seguros

El 37% de la población considera el proceso de capacitación bueno, el 23% muy bueno, el 21% regular, el 14% excelente y el 5% malo.

Tabla 29 ¿Qué recomendación haría para mejorar el Proceso de Capacitación en Unity Corredores de Seguros?

Algunos de las sugerencias de los colaboradores son las siguientes:

✓ Comunicar el plan de capacitación a los colaboradores a inicio de año.
✓ Identificar las necesidades de capacitación precisas.
✓ Que haya un mayor acompañamiento a los compañeros nuevos en su capacitación.
✓ Indicar los objetivos de las capacitaciones.
✓ Realizar una mayor inversión.
✓ Tomar en cuenta la opinión de los empleados.
✓ Que el colaborador pueda calificar las capacitaciones externas para que RRHH verifique el grado de satisfacción de la misma para que se pueda tener una mejor percepción del capacitador externo, para futuras capacitaciones.

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Variable 1. Proceso de Capacitación

Indicador 1: Plan de capacitación

Conclusión 1: La organización cuenta con un proceso de capacitación del cual las jefaturas tienen conocimiento y es información al alcance de todos los colaboradores en la intranet. Sin embargo estos no conocen cómo funciona el proceso de capacitación ni cómo a lo interno se establece el plan de capacitación. Son conscientes de la existencia de un proceso, pues la empresa comunica las políticas y procedimientos básicos del departamento de Recursos Humanos y así en la inducción de nuevo ingreso se menciona el procedimiento.

Conclusión 2: Si se les solicita explicar el procedimiento de capacitación a las jefaturas no lo tienen claro.

Variable 2. Necesidades de Capacitación

Indicador 1: Análisis de la organización

Conclusión 3: Más de la mitad de la población considera que la empresa si cuenta con un plan de capacitación y cubre las necesidades de los colaboradores para que ellos alcancen los resultados y metas esperadas.

Conclusión 4: Una parte de la población no coincide con que la empresa brinda un plan de capacitación el cual colabore para alcanzar los resultados y se fundamenta en que la entidad establece un plan general de capacitación con aseguradoras, basándose en cubrir tecnicismos, pero no determina de forma

eficiente otros ejes importantes por desarrollar con el fin de alcanzar los objetivos de la organización, si se observa el gráfico No. 7, se refuerza que más de la mitad de los colaboradores coinciden acerca de que las capacitaciones brindan experiencia y conocimiento, pero no otro tipo de habilidades de importancia para ejecutar sus funciones.

Indicador 2: Análisis de las tareas

Conclusión 5: La mayoría de los colaboradores encuentra relación entre las capacitaciones con sus tareas diarias, sin embargo es importante resaltar que no existe una satisfacción en cuanto a las capacitaciones, por cuanto se vuelven temas muy repetitivos de ver con las aseguradoras, son poco prácticos, muy teóricos y muy generales.

Conclusión 6: El gráfico No. 13 refuerza el sentimiento de insatisfacción por parte de los colaboradores al no recibir apoyo de las jefaturas en las necesidades de capacitación externadas, lo anterior precisamente porque la empresa no abarca otros ejes de capacitación además de la rama técnica de seguros.

Indicador 3: Análisis de las personas

Conclusión 7: La opinión o las necesidades de capacitación de los colaboradores no se determinan directamente por conocer o escuchar al colaborador. La gráfica No. 14 muestra que menos de la mitad de la población no se considera para la organización del plan de su área de trabajo. Los momentos en los cuales los

colaboradores opinan acerca de sus necesidades son reuniones grupales y esas opiniones no se escalan a Recursos Humanos para evaluar y desarrollar la capacitación.

Conclusión 8: Las capacitaciones se basan principalmente en temas técnicos, ellos son importantes porque la función principal de una corredora es asesorar en materia de seguros. El gráfico No. 16 muestra la existencia de un número de colaboradores quienes desean recibir otros cursos que no sean técnicos, para obtener un crecimiento personal.

Variable 3: Plan de Capacitación

Indicador 1: Nivel de información y comunicación

Conclusión 9: Más de la mitad de la población considera la comunicación en Unity buena y efectiva, tanto de forma integral, como con sus jefaturas. Uno de los factores con más influencia para que los colaboradores consideren la comunicación efectiva es el hecho de que Recursos Humanos sea quien convoca a las capacitaciones. Esto es una ventaja, pues se centraliza la comunicación en la empresa y se sigue un estilo y lineamientos definidos.

Conclusión 10: Más de la mitad de la población señala que al convocarse a las capacitaciones no conocen el contenido ni los objetivos, sin embargo muestran interés por participar en ellas, debido al conocimiento que les dan.

Variable 4 Capacitaciones

Indicador 1: Perfil de puestos

Conclusión 11: La mayor cantidad de la población tiene conocimiento de su perfil de puestos, por lo tanto conocen las competencias y conocimientos que debe tener cada trabajador para implementar su puesto de trabajo, lo cual permite el autodesarrollo y así los colaboradores son autodidactas.

Conclusión 12: La mitad de la población no muestra interés en analizar su perfil de puestos y comparar sus responsabilidades actuales vrs las descritas en el perfil de puestos, por tanto puede existir una brecha entre lo que deben hacer y lo que hacen, por esto no identifican bien sus necesidades de capacitación, desconocen lo que deben aprender.

Conclusión 13: Para alcanzar los resultados y satisfacción del cliente, el trabajo en equipo de Unity es de gran importancia. Más de la mitad de la población para culminar con sus tareas requiere de otras áreas o compañeros.

Conclusión 14: A pesar que la mayor parte de la población señala la existencia de buena comunicación en materia de capacitación, el sentimiento de algunos colaboradores es que Unity no identifica las brechas satisfactoriamente. Se debe estar muy atento a este porcentaje, pues podría crearse un sentimiento de insatisfacción y por ende obtener resultados negativos para la empresa, tales como: bajo rendimiento, poco conocimiento técnico de los colaboradores, falta de profesionalismo, entre otros.

Conclusión 15: Menos de la mitad de la población califica el proceso de capacitación como “bueno”, esto es una alarma: el proceso debe analizarse y realizar cambios que den satisfacción a los colaboradores y por ende a los clientes.

Conclusiones Generales

Actualmente la empresa tiene un Procedimiento de Capacitación, el cual debe actualizarse debido a ser las gerencias quienes determinan las necesidades de capacitación de sus equipos de trabajo y los colaboradores perciben que no se identifican de forma correcta necesidades de capacitación. Debe darse un enfoque más amplio, es decir no abordar solo temas técnicos, sino brindar capacitaciones que permitan desarrollar otras competencias con el fin de adquirir crecimiento profesional y personal. Además es importante brindar comunicación más efectiva y la mayor cantidad de datos posible, para que no haya dudas respecto de cuáles con los objetivos o lo que la empresa espera de cada colaborador después de un programa de capacitación.

Los perfiles de puestos deben empezar a utilizarse como una herramienta para definir necesidades de capacitación, eso permite crear un plan de capacitación efectivo. Así el colaborador recibe y desarrolla las competencias que el perfil requiere.

5.2 Recomendaciones

Variable 1. Proceso de Capacitación

Indicador 1: Plan de capacitación

Recomendación 1: Se recomienda a Unity revisar de forma anual sus procesos internos y buscar en todo momento la “mejora continua”. Debe establecer un indicador de éxito (4 a 5= fortaleza), es importante que todos los años maneje indicadores de la percepción de quienes colaboran, respecto del proceso y el plan de capacitación que recibieron el año anterior. De esta forma se puede trabajar un plan de capacitación capaz de satisfacer a los colaboradores, adicionalmente se recomienda considerar las evaluaciones de desempeño para identificar brechas y comunicar el plan de capacitación anual.

Recomendación 2: Reforzar con las jefaturas el procedimiento de capacitación, de tal forma que todas estén en sintonía con el proceso, así los colaboradores tendrán más claridad. Se debe poner en orden desde arriba para ver los frutos.

Variable 2. Necesidades de Capacitación

Indicador 1: Análisis de la organización

Recomendaciones 3 y 4: Crear un plan de capacitación que no se enfoque únicamente en contenido técnico de seguros, impartir otros temas los cuales permitan a los colaboradores desarrollar competencias blandas, adicionalmente

comunicar de forma clara el Plan de Capacitación a los colaboradores y ellos se tengan en cuenta para determinar el DNC.

Indicador 2: Análisis de las tareas

Recomendación 5: Convocar a capacitaciones más prácticas, es decir de la operativa de seguros. De esta forma se elimina la percepción acerca de que las capacitaciones son repetitivas.

Recomendación 6: Se recomienda a las jefaturas invitar a los colaboradores a ser parte del DNC y dividir el plan de capacitación en aquellos cursos que requieren presupuesto y los que no. De esta forma si no se cuenta con un presupuesto se pueden abordar capacitaciones solicitadas por los colaboradores y el nivel de satisfacción se incrementa.

Indicador 3: Análisis de las personas

Recomendación 7: Se recomienda a Recursos Humanos definir por medio del Proceso de Capacitación, la herramienta por utilizar de parte de los colaboradores para su DNC.

Recomendación 8: Implementar y desarrollar capacitaciones de competencias blandas.

Variable 3: Plan de Capacitación

Indicador 1: Nivel de información y comunicación

Recomendaciones 9 y 10: Mejorar la comunicación y la información enviada a los colaboradores cuando se convoca a capacitaciones, definir bien claro los objetivos por alcanzar.

Variable 4 Capacitaciones

Indicador 1: Perfil de puestos

Recomendaciones 11 y 12: Revisar si los colaboradores reciben en Unity las capacitaciones detalladas por el perfil de puestos.

Recomendación 13: Dar charlas de trabajo en equipo departamental e interdepartamental.

Recomendación 14: Revisar los PAD (programa de administración del desempeño) de cada colaborador para identificar las brechas.

Recomendación 15: Revisar de forma anual el Proceso de Capacitación Interno de Recursos Humanos, adicionalmente es importante evaluar cada año la percepción de los colaboradores respecto del Plan de capacitación realizado en el año anterior.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Presentación

Una vez analizados los resultados de las encuestas se presenta una propuesta para mejorar el Proceso de Capacitación y satisfacción de los colaboradores.

Ella consiste en desarrollar un plan de capacitación que contenga tanto capacitaciones externas como internas. No todo el plan de capacitación queda sujeto a proveedores y aseguradora, de esta forma los colaboradores percibirán el proceso de forma más positiva y beneficiosa para ambas partes: a medida que crezcan los colaboradores, crece la empresa.

Justificación

La propuesta intenta mejorar el proceso de capacitación actual que aplica Unity Corredores de Seguros mediante el involucramiento de los colaboradores y la implementación de:

-Plataforma e- learning

-Capacitaciones externas: consultoras y aseguradoras

-Capacitaciones internas con personal interno formando a personal interno

Alcance

A todos los colaboradores de Unity Corredores de Seguros.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

- Elaborar una propuesta de un plan de capacitación anual para los colaboradores de Unity Corredores de Seguros, mediante la implementación de diferentes métodos de capacitación.

Objetivos Específicos

- Recomendar mejoras en el Proceso Interno de Desarrollo y Capacitación.
- Mejorar la satisfacción de los colaboradores en materia de capacitación.
- Comunicar de una forma concisa los resultados esperados de cada curso.
- Proponer temas de capacitación enfocadas en los conocimientos específicos que detalla el perfil de puestos.

Propuesta

Diferentes métodos de capacitación

- 1. Plataforma E-learning:** Desarrollar una plataforma que permita a los colaboradores capacitarse de forma virtual.

Los beneficios adquiridos son:

- Inversión a largo plazo
- Flexibilidad de horario: el alumno es quien decide cuándo y desde dónde estudiar.

-Aprendizaje activo: es una formación que requiere participación activa de los usuarios y esfuerzo por parte del alumno, pues no cuenta con la presión de tener que ir a la clase. El alumno debe responsabilizarse de su formación por iniciativa propia.

-Acceso 24/7: solo se necesita conexión a internet para acceder al contenido en cualquier momento y lugar.

-Aprende al ritmo del alumno: los cursos online tienen una duración lo suficientemente amplia para que el alumno sea capaz de completar su formación al ritmo que desee.

La plataforma se puede dividir por categorías:

- a) Categoría técnica
- b) Categoría crecimiento personal

a) Categoría Técnica

Grabar cursos de Seguros correspondiente al Ramo de Seguros Personales y Seguros Generales.

Como Unity es una corredora de seguros y asesora a los clientes en las diferentes aseguradoras, se debe grabar un material que contenga generalidades de los productos según su ramo.

Ramo de Seguros Personales:

1. Curso de Vida Colectivos

2. Curso de Gastos Médicos
3. Curso de Protección Crediticia
4. Curso de Seguro Estudiantil

Ramo de Seguros Generales

5. Curso de Responsabilidad Civil
6. Curso de Automóviles
7. Curso de Incendio
8. Curso de Equipo electrónico
9. Curso de Todo riesgo
10. Curso de equipo contratista

Adicionalmente es importante incluir:

11. Ley Reguladora del mercado de Seguros: es un conocimiento técnico, detalla los perfiles de puestos de las personas que asesoran.

Presupuesto Plataforma E- learnig

Cuadro 2 Presupuesto Plataforma E-Leraning

Tipo	Costo
Implementación de la plataforma: Moodle	Gratuito. Horas hombre:8 horas
Producción de Cursos E learning: CC Audiovisuales	\$2.000 cada curso
Profesores	\$1.500 por curso
Total 11 Cursos:	\$15.575
Total Producción 11 Cursos	\$22.000

Fuente: Creando por Vivian Mora

b) Categoría Crecimiento Profesional

✓ **Curso de Servicio al Cliente:**

Grabar cursos de servicio al cliente que le permita a Unity definir cuál es su Cultura de Servicio interno y externo.

Se recomienda utilizar el material de la Certificación de Service Quality Service, dividido en tres módulos: Módulo de Servicio de Calidad, Módulo de Sentimiento para Profesionales y el Módulo de Servicio es Primero.

Cuadro 3 Presupuesto Categoría Servicio al Cliente

Tema	Costo
Curso Servicio al cliente (la empresa obtuvo la certificación en el año 2016)	\$0
Producción de Cursos E learning: CC Audiovisuales	\$2.000 cada curso

Fuente: Creado por Vivian Mora

Se recomienda metodología virtual y reforzar mediante clase presencial.

✓ **Curso de las herramientas de Office 365:**

Contar con tutoriales que permita a los colaboradores saber utilizar las herramientas que la empresa tiene a su disposición mediante el office 365.

-Cómo compartir documentos desde one drive.

-Cómo trabajar documentos conjuntamente.

-Saber utilizar el correo y el calendario.

-Reuniones más efectivas.

-Cómo utilizar el Skype.

Cuadro 4 Presupuesto Curso de Office 365

Tema	Costo
Herramienta de Office 365 La herramienta brinda tutoriales gratuitos.	\$0

Fuente: Creado por Vivian Mora

2. Capacitaciones externas aseguradoras y proveedores.

Se recomienda cada año coordinar capacitaciones con las aseguradoras. Hacer grupos de colaboradores con igual perfil, de esta forma los colaboradores percibirán diferentes las capacitaciones más interesantes, se da la oportunidad de poder abordar temas más técnicos y de análisis de riesgos que temas operativos o viceversa.

Proveedores externos – Cursos de Inglés

Los Cursos de inglés se enfocarán en el personal clave, entiéndase por personal clave: Gerentes, supervisores y ejecutivos que atienden las cuentas con la más alta denominación A+.

Presupuesto Curso de Inglés

Personal clave: 12 colaboradores

Proveedor: New Learning Academy

Cuadro 5 Presupuesto Curso de Inglés

# horas semanales	Días por semana	Inversión mensual
2 horas semana	1 día semana	\$292

Fuente: Creado por Vivian Mora

Total anual: \$3.504

El valor de los materiales es aparte, tienen un costo de \$42 el nivel básico.

3. Capacitaciones internas con personal interno

El objetivo es promover, motivar e impulsar el conocimiento de los colaboradores internos para que capaciten a otros compañeros de su departamento u otras áreas.

Se recomienda iniciar con el departamento de mayor volumen en Unity: el departamento de post venta colectivo, identificar compañeros a quienes les motive capacitar y deseen hacerlo, posteriormente reconocer las brechas que se desea cerrar y crear el plan de capacitación.

Propuesta Capacitación Interna

Cuadro 6 Presupuesto Capacitaciones Internas

Tema	Hora	Costo
Accidentes Personales	4	\$100
Protección Crediticia	4	\$100
Seguro Estudiantil	4	\$100

Fuente: Creado por Vivian Mora

Se recomienda iniciar con los temas expuestos, pues su complejidad es menor. Principiar con el área de soporte de colectivos e invitar al

departamento de operaciones. Todos los años puede realizarse un plan distinto según brechas o necesidades identificadas.

Recomendación para el Proceso Interno de Desarrollo y Capacitación

En el anexo #2 se puede observar el proceso actual de Capacitación que aplica Unity. Se recomienda en la actividad 5.1 incluir: El colaborador determinará sus necesidades de capacitación mediante el formulario de Diagnóstico de necesidades de capacitación y lo enviará a la jefatura.

El encargado de departamento junto con Recursos Humanos, analizarán la información y determinarán el plan de capacitación.

En la actividad 5.2 incluir que se le debe informar al colaborador los objetivos esperando impartir la capacitación.

Cronograma y presupuesto General

Propuesta	Curso	Mes	Año	Costo grabacion	Costo profesor
Curso de las herramientas de office	Como compartir documentos desde one drive.	Agosto	2017	\$0.00	\$0.00
Curso de las herramientas de office	Como trabajar documentos conjuntamente	Agosto	2017	\$0.00	\$0.00
Curso de las herramientas de office	Saber utilizar el correo y el calendario.	Agosto	2017	\$0.00	\$0.00
Curso de las herramientas de office	Reuniones más efectivas.	Agosto	2017	\$0.00	\$0.00
Capacitaciones Internas	Accidentes Personales	Agosto	2017	\$0.00	\$100.00
Capacitaciones Internas	Seguro Estudiantil	Diciembre	2017	\$0.00	\$100.00
E learning	Ley Reguladora del Mercado de Seguros	Nov	2017	\$2,000.00	\$1,500.00
Capacitaciones Internas	Proteccion crediticia	Octubre	2017	\$0.00	\$100.00
Curso de las herramientas de office	Cómo utilizar el Skype.	Septiembre	2017	\$0.00	\$0.00
E learning	Vida Colectivo	Abril	2018	\$2,000.00	\$1,500.00
Servicio al cliente	Modulo I Servicio de Calidad	Enero	2018	\$2,000.00	\$0.00
Servicio al cliente	Modulo II Sentimiento para profesionales	Enero	2018	\$2,000.00	\$0.00
Servicio al cliente	Modulo III El servicio es primero	Enero	2018	\$2,000.00	\$0.00
Curso de Ingles	Colaboradores definidos como "claves"	Enero - dic	2018	\$0.00	\$3,504.00
E learning	Responsabilidad Civil	Junio	2018	\$2,000.00	\$1,500.00
E learning	Gastos medicos	Mayo	2019	\$2,000.00	\$1,500.00
E learning	Proteccion crediticia	Enero	2019	\$2,000.00	\$1,500.00
E learning	Automoviles	Marzo	2019	\$2,000.00	\$1,500.00
E learning	Incendio	Mayo	2019	\$2,000.00	\$1,500.00
E learning	Equipo electronico	Enero	2020	\$2,000.00	\$1,500.00
E learning	Todo riesgo	Marzo	2020	\$2,000.00	\$1,500.00
E learning	Equipo Contratista	Mayo	2020	\$2,000.00	\$1,500.00
Capacitaciones con las aseguradoras	Se recomienda cada tres meses coordinar con las aseguradoras.				
TOTAL				\$26,000.00	\$18,804.00

Detalle de inversión por año:

AÑO 2017	\$3,800.00
AÑO 2018	\$16,504.00
AÑO 2019	\$14,000.00
AÑO 2020	\$10,500.00

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Benavides, R.(2014). Administración. 2ed.Guadalajara

Gary Dessler y Ricardo Alfredo Varela, (2011). Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano. 5 Ed. México.

Hernández, S. (2011). Introducción a la Administración. 5ta ed. México.

Idalberto Chiavenato (2007). El Capital Humano de las Organizaciones. 8 ed. City University of de los Angeles.

Idalberto Chiaventao (2002). Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. 1ed. Avenida de las Americas: Bogota, Colombia.

Mondy R Wayne (2010). Administración de Recursos Humanos. Décimo primera edición. México.

Moran Delgado; Gabriela y Alvarado y Darío Cervantes. (2010). Métodos de Investigación. 1ra ed. México.

Luis R. Gomez- Mejía, (2016). Gestión de Recursos Humanos. 8año. Editorial Pearson Educación.

William B. Werther y Keith Davis, (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las empresas. 6ta ed. México: DF.

William B. Werther, (2014). Administración de Recursos Humanos. Gestión del Talento Humano. 7año ed. Editorial McGraw – Hill Interamericana.

SITIOS WEB

http://www.sugese.fi.cr/marco_legal/reglamentos/mercado%20de%20seguros/reglamento_comercializacion_seguros.pdf

<http://www.unity.co.cr/index.php/quienes-somos/quienes-somos>

ANEXOS

Cuestionario

Universidad Hispanoamericana
Carrera de Administración de Negocios
Con énfasis en Recursos Humanos

TESIS

Instrumento para evaluar el proceso de capacitación que aplica el departamento de Recursos Humanos a los colaboradores de Unity Corredores de Seguros en el segundo trimestre del 2017 para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimado Colaborador:

El presente cuestionario contiene diferentes preguntas relacionadas con el tema de Capacitación; agradezco su ayuda en la realización del mismo.

Por favor proceder a marcar con una "X" la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción de otro y especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos.

I. INFORMACION DE DATOS GENERALES

1. ¿En cuál departamento se ubica?

- a) () Colectivos
- b) () Daños
- c) () Individuales
- d) () Operaciones
- e) () Administración
- f) () Otro. Especifique: _____

2. Marque el nivel de formación académica que posee

- a. () Primaria completa
- b. () Primaria incompleta
- c. () Secundaria incompleta
- d. () Secundaria Completa

- e. () Bachiller Universitario
- f. () Licenciatura Universitaria
- g. () Otro. Especifique _____

**II. VARIABLE 1: PROCESO DE CAPACITACION
INDICADOR 1: PLAN DE CAPACITACIÓN**

3. ¿Conoce cuál es el Proceso de Capacitación que aplica el departamento de Recursos Humanos para elaborar el plan de capacitación?

- () Si
- () No, si contestó no pase a la pregunta No.5.

4. Explique cuál es el proceso de capacitación que usted conoce.

**III. VARIABLE 2: NECESIDADES DE CAPACITACION
INDICADOR: ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN, TAREAS Y PERSONAS.**

INDICADOR 1: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

5. ¿Conoce si existe en la organización un plan de capacitación enfocado al personal?

- () Si
- () No

6. ¿Considera que los temas que se incluyen en la detección de necesidades de capacitación para la elaboración del plan de capacitación están contempladas las necesidades de los temas de la organización que permita cumplir con los objetivos estratégicos?

Si
 No

Por qué: _____

7. ¿Según las actividades de capacitaciones que ha recibido, cuáles son los beneficios que obtiene para mejorar el ámbito laboral y personal? Indicar las opciones que considera pertinentes, por lo que puede marcar más de una opción.

Remuneración económica
 Conocimiento / experiencia
 Aplicación en las funciones
 Calidad de servicio a las personas usuarias
 Ninguna de las anteriores
 Otro especifique _____

INDICADOR 2: ANÁLISIS DE LAS TAREAS

8. ¿Durante el año 2016 usted recibió capacitaciones?

Si
 No

Cuántas:

1 a 2
 3 a 4
 Más de 5

9. Cómo calificaría las capacitaciones que recibió:

Excelente
 Muy Bueno
 Bueno
 Regular
 Malo

10. La capacitación o capacitaciones que recibió tienen relación directa con las funciones que realiza?

- () Si
- () No

Por qué:

11. Considera que las capacitaciones que recibió le aportan valor a las tareas y responsabilidades diarias?

- () Si
- () No

Por qué:

12. ¿Ha solicitado apoyo a las jefaturas inmediatas para que se le capacite en temas que son necesidad en sus funciones?

- () Si
- () No Pase a la pregunta No.13

13. De solicitar el apoyo a la jefatura inmediata para recibir capacitación esta ha mostrado interés para que se concrete?

- () Si
- () No

¿Por qué?

INDICADOR 3: ANÁLISIS DE LAS PERSONAS

14. ¿Su jefatura lo toma en cuenta para la planeación de la capacitación de su área de trabajo?

- () Si
- () No

15. ¿Cuáles son los insumos o herramientas que utiliza su jefatura para determinar sus necesidades de capacitación?

- () Formulario de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- () Reuniones grupales
- () Reuniones Individuales
- () Otros, especifique:

16. Para fortalecer su desempeño laboral y el crecimiento personal cuales de los siguientes temas considera que debería su jefatura enviarlo a capacitarse?

- () Idiomas
- () Servicio al Cliente

- () Trabajo en Equipo
- () Manejo del estrés
- () Paquete básico de office
- () Técnicos de Seguros
- () Otros, especifique:

IV. VARIABLE 3: PLAN DE CAPACITACION
INDICADOR: NIVEL DE INFORMACION Y COMUNICACION

17. ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?

- () Si
- () No

En caso que su respuesta sea NO que sugeriría para mejorarla:

18. ¿Cómo es la comunicación con su jefatura inmediata en temas de capacitación?

- () Excelente
- () Muy buena
- () Buena
- () Regular
- () Mala

19. ¿Recibe información de cursos de capacitación que divulga el departamento de recursos humanos?

- () SI
- () NO

20. ¿Cuándo se le convoca a una capacitación quien le comunica?

- () Recursos Humanos
- () Jefe Inmediato
- () Otro, especifique:

21. ¿Cómo ha sido la información recibida de la convocatoria?

- () Clara
- () Ambigua
- () Confusa
- () De fácil comprensión
- () Otros, especifique:

22. ¿Cómo ha sido su reacción cuando es convocado a participar?

- () Interés por adquirir conocimiento
- () Felicidad
- () Aburrimiento
- () Desmotivación
- () Preocupación
- () Investigar sobre el tema del curso que fue convocado

() Otros, especifique:

23. ¿Conoce usted el contenido y los objetivos de las capacitaciones antes de ser impartidas?

- () Si
- () No

**V. VARIABLE 4: CAPACITACIONES
INDICADOR: PERFIL DE LOS PUESTOS**

24. ¿Conoce usted su perfil del puesto?

- () Si
- () No

25. ¿Su perfil de puestos detalla cuales son los conocimientos y competencias mínimas que requiere para ejercer su puesto de trabajo?

- () Si
- () No

26. ¿Después de su contratación en Unity Corredores de Seguros, se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual general de puestos, con el objetivo de compararlas con las que actualmente ejerce?

- () Si () No

27. Para ejercer las funciones que le fueron asignadas, le es más satisfactorio trabajar:

- () En forma individual () En equipo

28. ¿Considera que la organización está identificando sus brechas satisfactoriamente?

Si

No

Comente:

29. Cómo calificaría el proceso de capacitación de la organización:

Excelente

Bueno

Muy Bueno

Regular

Malo

30. ¿Qué recomendación haría para mejorar el Proceso de Capacitación en Unity Corredores de Seguros?

¡Muy agradecida por sus respuestas y el apoyo en el cierre de este ciclo tan importante!

ANEXO 2

1. Objetivo

Establecer acciones de capacitación y formación para los colaboradores, orientadas al desarrollo y fortalecimiento de las competencias y los conocimientos que contribuyan a elevar la productividad, eficiencia y efectividad de sus labores, aportando valor a la organización

2. Alcance

Este procedimiento aplica a todos los colaboradores de la empresa.

3. Responsabilidades

- 3.1** Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos promover y apoyar a los Encargados de Departamentos en la identificación y atención de las necesidades de capacitación de los colaboradores.
- 3.2** Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos la elaboración, y actualización del programa de capacitación anual de toda la empresa, además de velar por su cumplimiento.
- 3.3** Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos la identificación de los casos de colaboradores que reprueban las pruebas aplicadas posteriores a los cursos, y junto con el supervisor respectivo identificar acciones para atender estos casos.
- 3.4** Es responsabilidad de los Encargados de Departamento identificar el potencial de los colaboradores de manera continua, con el fin de detectar necesidades de capacitación y oportunidades de desarrollo de los miembros de su equipo.
- 3.5** Es responsabilidad de los Encargados de Departamento realizar el seguimiento al desarrollo del colaborador, con el fin de asegurar la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos y generar un retorno de la inversión.

- 3.6 Es responsabilidad de los Encargados de Departamento que los miembros de su equipo asistan puntualmente y participen activamente en los programas de capacitación.
- 3.7 Es responsabilidad del colaborador cumplir con los programas de capacitación en los cuales sea inscrito y proporcionar al Departamento de Recursos Humanos copia de certificados o constancias de asistencia a cursos y eventos externos, en un período no mayor a quince (15) días posteriores a ellos.

4. Definiciones

4.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Es el análisis comparativo que muestra la diferencia entre las competencias, habilidades y aptitudes que requieren los puestos y las que poseen y demuestran los colaboradores que los ocupan.

4.2 FORMULARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Es el formulario utilizado para identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores y sirve de base para elaborar un Programa de Capacitación.

4.3 CAPACITACIÓN

Acción destinada a desarrollar competencias, habilidades y destrezas para el desempeño de un puesto de trabajo, y puede ser teórica y/o práctica o de cualquier otro tipo que sirva para la formación de personas.

4.4 PLAN DE CAPACITACIÓN

Planificación de cursos y/o actividades de formación que atiendan las necesidades de capacitación de los colaboradores.

4.5 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Es la evaluación de los colaboradores que asisten a eventos de capacitación, con el propósito de verificar su efectividad y que se hayan adquirido los conocimientos y destrezas requeridas para el fortalecimiento de sus competencias.

5. Actividades

5.1 Detección de necesidades de capacitación

➤ Encargado del departamento y Departamento de Recursos Humanos

- Determinar anualmente, en conjunto las necesidades de capacitación de los colaboradores. Las necesidades de capacitación identificadas se registran de forma electrónica en el Formato de Necesidades de Capacitación y Desarrollo Personal.

- Analizar previamente, por parte de cada encargado o responsable de área los siguientes aspectos para la identificación de las necesidades de capacitación:
 - a. Competencias requeridas para cumplir con las responsabilidades del área.
 - b. Factores críticos de desempeño del área.
 - c. Nivel de dominio de las competencias demostrado por los colaboradores en un período determinado.

- Aprobar y firmar por los encargados o jefes de área, el Formato de Necesidades de Capacitación y Desarrollo Personal, luego de haber sido completado en forma electrónica

Las inscripciones en los cursos y eventos de formación se solicitarán completando el Formato de Solicitud de Capacitación. Las inscripciones en los cursos y eventos de formación que surjan durante el año y que no hayan sido incluidos en el Formato de Necesidades de Capacitación y Desarrollo Personal se solicitarán completando

el Formato de Solicitud de Capacitación, para lo cual deberá tenerse en cuenta lo siguiente:

- a. Adjuntar detalle (objetivos, temario y costo) de la capacitación / seminario / taller
- b. Si la inversión no está contemplada dentro del presupuesto del área, se deberá sustentar lo siguiente:
 - Aplicabilidad en el Puesto de Trabajo
 - El impacto que causará en el desempeño del colaborador y las funciones del departamento.
 - Si la persona por capacitar tiene las competencias requeridas para el aprovechamiento del curso.

Nota: El proceso aplica para capacitación / seminario / taller sin costo o patrocinado.

5.2 Diseño del plan anual de capacitación

➤ Departamento de Recursos Humanos

- Elabora el plan de capacitación con base en el formato de Necesidades de Capacitación y Desarrollo Personal.
- Presenta el Plan de Capacitación a la Gerencia General para su aprobación e inclusión en el presupuesto.
- Notifica al colaborador de forma electrónica los eventos de capacitación en los que ha sido inscrito y a los cuales debe asistir, indica los detalles del curso (ej: temario, fecha, lugar y horario).

Nota: Para capacitación/seminario/ taller internos, el área que lo dicta es responsable de programar y citar a los colaboradores que deben asistir copiando a Recursos Humanos para control.

- Lleva el control de la asistencia a los cursos internos mediante el Formato de Reporte de Asistencia de Capacitación.

Nota: Para los cursos externos se controlará con el certificado de asistencia presentado por el colaborador, el cual deberá adjuntarse al expediente del personal respectivo.

- Documenta el incumplimiento del programa de capacitación y realiza la acción correctiva correspondiente.

➤ **Colaborador**

- Asistir puntualmente a las actividades de capacitación programadas y en caso de no poder hacerlo, notificar con tres días de anticipación por escrito vía e-mail con previa autorización de su jefe directo, al Departamento de Recursos Humanos, justificando los motivos.

5.3 Seguimiento al plan anual de capacitación

- Da seguimiento al Programa de Capacitación mensualmente.
- Reprograma los cursos que no se cumplieron en el mes correspondiente y documenta los cursos que no son factibles de reprogramar. De ser necesario incluye nuevos cursos (ejemplo: para colaboradores de nuevo ingreso, temporales, etc.). Comunica a las partes interesadas sobre la reprogramación, documenta las causas de la reprogramación en el Programa Anual de Capacitación.

5.4 Evaluación y seguimiento de la capacitación

➤ **Colaborador**

- Llena el Formato de Percepción de Capacitación y lo entrega al Departamento de Recursos Humanos.

➤ **Departamento de Recursos Humanos**

- Evalúa junto con el Encargado del Departamento involucrado, los participantes que no obtuvieron buenos resultados para tomar las acciones correctivas.

5.5 Control de documentación

- Aplica al colaborador capacitado el Formato de Percepción de Capacitación después de la finalización de cada curso.
- Guarda como evidencia de los cursos internos el Formato de Reporte de Asistencia de Capacitación, el formato de percepción de la Capacitación y el Formato de detección de necesidades de capacitación y Desarrollo Personal
- Controla los documentos relativos a la capacitación, los cuales incluyen desde la detección de capacitación, programa de capacitación y constancia de asistencia de capacitación.
- Controla los formularios de Registro de ausencias y tardanzas.

5.6 Documentación relacionada

- Formato de Necesidades de Capacitación y Desarrollo Personal.
- Formato de Solicitud de Capacitación.
- Formato de Percepción de Capacitación.
- Formato de Reporte de Asistencia de la Capacitación
- Formulario de Registro de Ausencias o Tardanzas