



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL COMO
HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO
EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA

Línea de investigación:
Evaluación Psicológica y Psicométrica

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de
Licenciada en Psicología

Autora

Rozas Zubileta, Pamela Mirla

Asesor

Castillo Gómez, Gorqui Baldomero

ORCID: 0000-0001-5748-6126

Jurado

Díaz Hamada, Luis Alberto

Valle Canales, Haydee

Reyes Rodríguez, Javier Andrés

Lima – Perú

2026

PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL COMO HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%	9%	3%	4%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal	1 %
	Trabajo del estudiante	
2	repositorio.usil.edu.pe	1 %
	Fuente de Internet	
3	www.coursehero.com	1 %
	Fuente de Internet	
4	repositorio.unfv.edu.pe	1 %
	Fuente de Internet	
5	neptuno.pucp.edu.pe	1 %
	Fuente de Internet	
6	bibliotecaunapec.blob.core.windows.net	<1 %
	Fuente de Internet	
7	bibliotecadigital.univalle.edu.co	<1 %
	Fuente de Internet	
8	www.bdntraining.com	<1 %
	Fuente de Internet	
9	alejandria.poligran.edu.co	<1 %
	Fuente de Internet	
10	hdl.handle.net	<1 %
	Fuente de Internet	
11	www.slideshare.net	<1 %
	Fuente de Internet	



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL COMO
HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL
SERVICIO EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA**

Línea de investigación

Evaluación Psicológica y Psicométrica

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciada en
Psicología

Autora

Rozas Zubileta, Pamela Mirla

Asesor

Castillo Gómez, Gorqui Baldomero

ORCID: 0000-0001-5748-6126

Jurado

Díaz Hamada, Luis Alberto

Valle Canales, Haydee

Reyes Rodríguez, Javier Andrés

Lima – Perú

2026

Dedicatoria

A mis padres, he aquí una prueba tangible que nuestro esfuerzo tiene sus resultados y que el tiempo es relativo cuando quieres seguir creando tu camino. A mis sobrinos Sofía, Álvaro y Axel, que son el impulso para avanzar y la motivación que necesito ahora para ser una mejor persona y excelente profesional. A toda aquella persona que quiere rendirse, tómalo como una señal sí se puede, avanza.

Agradecimiento

A Dios, por guiar mi mente y corazón desde el principio, por darme la fuerza y herramientas para continuar con esta travesía académica y la calma necesaria para comprender que todo tiene su tiempo. A mis padres, por su continuo apoyo e impulso para no dejar mis planes atrás y por enseñarme con el ejemplo que la constancia y la fe abren caminos. Finalmente, a todas aquellas personas que iniciaron este camino académico y no pudieron concluirlo a causa del COVID-19, que este logro también sea un homenaje a su esfuerzo, a sus sueños y a la huella que dejaron en cada uno de nosotros.

ÍNDICE

Resumen.....	viii
Abstract.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Trayectoria del autor	3
1.2 Descripción de la empresa	6
1.2.1 Razón social.....	6
1.2.2 Rubro.....	6
1.2.3 Localización.....	6
1.2.4 Reseña histórica.....	6
1.2.5 Organización de la empresa.....	8
1.3 Organigrama de la empresa.....	10
1.4 Áreas y funciones desempeñadas.....	13
1.4.1 Área de trabajo.....	13
1.4.2 Descripción del puesto desempeñado.....	14
II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA.....	20
2.1 Inducción.....	20
2.1.1 Modelo teórico de inducción.....	21
2.1.2 Etapas de la inducción.....	22
2.2 Capacitación.....	27
2.2.1 Modelo teórico de capacitación.....	28
2.2.2 Etapas de la inducción.....	28
2.3 Calidad del servicio.....	32
2.3.1 Modelo teórico de la calidad del servicio: SERVQUAL.....	33
2.4 Relación entre la inducción y la capacitación institucional como herramienta para el mejoramiento de la calidad del servicio.....	33

III.	APORTES MAS DESTACABLES A LA EMPRESA.....	34
IV.	CONCLUSIONES.....	38
V.	RECOMENDACIONES.....	40
VI.	REFERENCIAS.....	41
VII.	ANEXOS.....	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fases de la inducción.....	16
Tabla 2. Programa de inducción institucional.....	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Valores de la organización según el PEI (2018-2022).....	10
Figura 2. Organigrama institucional de la organización.....	11
Figura 3. Organigrama de la dirección de gestión del talento humano – DGTH.....	12
Figura 4. Etapas del plan de capacitación.....	30
Figura 5. Herramienta mentimeter: encuesta sobre conocimientos generales.....	34

Resumen

A través de este informe de suficiencia profesional, comparto la experiencia obtenida en la sección de capacitación de una universidad privada ubicada en el distrito de San Miguel, en Lima. Al pertenecer al rubro educativo, su misión es brindar una formación de calidad a la comunidad en base a valores y principios éticos, democráticos y vinculándose de manera efectiva con la sociedad y el entorno; impactando en el personal administrativo y docente. Parte de mis funciones consistió en generar estrategias para fomentar la calidad del servicio a través de los procesos que estaban a mi cargo como el programa de inducción, el plan de capacitación institucional y otros. En el proceso de la inducción existen tres fases donde se acompaña al nuevo trabajador desde el envío de documentos iniciales, el día central de la charla hasta la inducción en su puesto de trabajo. En el proceso de capacitación, existen cuatro etapas desde el levantamiento de las necesidades a través de la encuesta, el diseño del programa de capacitación para generar la oferta de capacitación anual, la implementación y ejecución de las actividades y finaliza con la evaluación de resultados, entrega de informes y certificados a los participantes de las diversas unidades. En todos los procesos apliqué prácticas para mejorar la calidad del servicio, variable que está incluida en nuestras encuestas de satisfacción teniendo como resultado un incremento del 96%. Finalmente, la inclusión de herramientas interactivas y desarrollar actividades de interés específico generó una buena respuesta por parte de los trabajadores.

Palabras clave: calidad del servicio, capacitación, inducción

Abstract

Through this professional proficiency report, I share the experience gained in the training department of a private university located in the district of San Miguel, Lima. As part of the educational sector, its mission is to provide quality education to the community based on ethical and democratic values and principles, effectively engaging with society and its surroundings—thereby impacting both administrative and teaching staff. Part of my responsibilities included developing strategies to promote service quality through the processes under my supervision, such as the induction program, the institutional training plan, and others. The induction process comprises three phases that guide new employees from the initial documentation stage and the main induction session to on-the-job training. The training process, in turn, includes four stages: identifying needs through surveys, designing the training program to create the annual training offer, implementing and executing activities, and finally, evaluating results, issuing reports, and providing certificates to participants from the various units. In all processes, I applied practices aimed at improving service quality—a variable measured through satisfaction surveys—which resulted in a 96% increase in satisfaction. Finally, the inclusion of interactive tools and the development of activities tailored to specific interests generated a positive response from employees.

Keywords: induction, service quality, training

I. INTRODUCCIÓN

El área de talento humano está siendo considerado cómo un espacio de transformación en las organizaciones, mientras que antes se consideraba sólo un tema de soporte administrativo, actualmente es un socio estratégico que permite mejorar la calidad del servicio y con ello dar un nuevo enfoque a la experiencia del cliente externo e interno, aspectos de la cultura organizacional, adaptarse a los cambios y a las nuevas modalidades de trabajo de la mano de la tecnología. En este informe procedo a remitir mi experiencia como asistente de capacitación en el rubro de enseñanza superior. Esta organización vinculada a generar una formación de calidad para los estudiantes universitarios y de posgrado recibe apoyo y soporte del personal administrativo y docentes los cuales a su vez son capacitados para conocer a fondo los procesos de la organización y los alineados a sus funciones.

En el primer apartado encontraran información general de mi trayectoria profesional y el de la organización para conocer la historia y aspectos relacionados a la cultura organizacional, modelo educativo y organigrama; así como también las funciones que desempeñaba en la organización. En el segundo apartado se enfoca más en la ampliación del contenido sobre la inducción institucional, actividad a mi cargo la cuál permitía desarrollar vínculos y dar a conocer la cultura organizacional a los nuevos trabajadores, la cual se desarrollaba en tres fases: La pre-inducción donde se actualiza los documentos y la información que se brindará en la inducción, validando la línea gráfica y el logotipo, la creación de los comunicados y las coordinaciones logísticas y de expositores. La inducción, es la charla en sí donde se brinda la información general de la organización de manera interactiva, con especialistas en temas de interés del nuevo trabajador, se entrega el kit de bienvenida, una reflexión, se responde la encuesta y se remite el formato de inducción al puesto de trabajo con pasos a seguir para adecuada incorporación a la organización. En el proceso de capacitación se brinda el soporte para la recopilación de datos de la encuesta de necesidades realizada el año

previo, se apoya en el diseño de la oferta de capacitación, se brinda soporte logístico con los materiales, coordinación con los proveedores, separación de aulas, comunicación a los participantes en las actividades para finalizar con una evaluación, generación del informe y la entrega de certificados a las unidades. La calidad de servicio es evaluada a través de un apartado en la misma encuesta de satisfacción, con el fin de desarrollar estrategias para mejorarla de manera inmediata o en la siguiente actividad. En el tercer apartado, se mencionan los aportes generados en el tiempo laborado desde 2017 al primer semestre del 2020 de manera presencial y parte de manera virtual por el COVID 19. En el cuarto apartado, se describen las conclusiones, lográndose visualizar un incremento en la calidad de atención brindada por la DGTH al nuevo trabajador, reflejado en buena aceptación de los documentos y actividades interactivas agregadas en el programa de inducción y capacitación; y en la participación de las actividades por parte de los trabajadores en general. Finalmente, en el quinto apartado, se encuentran las recomendaciones con la finalidad de ser referente y guía para futuras investigaciones.

1.1.Trayectoria del autor

Datos personales

DNI	:	45222462
Fecha de nacimiento	:	17 de mayo de 1988
Correo	:	mirlarozas@gmail.com
Domicilio	:	Calle Mariscal Luzuriaga. N.º 258-260. SMP Lima - Perú

Estudios Superiores

2009 – 2014: Universidad Nacional Federico Villarreal - Bachiller en Psicología.
Mención en el área Organizacional

Certificaciones

- 2024: Programa ejecutivo en desarrollo de contenidos para la formación virtual
- Universidad Continental
- Programa especializado en diseño instruccional eLearning - Universidad
San Ignacio de Loyola
- 2022: Programa de formación en planes de desarrollo y capacitación del talento
humano - ADPH Group

Experiencia Laboral

Fecha: Feb 2022 – Actual

Empresa: GO! Consultoría en RRHH

Cargo: Especialista en RRHH

Funciones:

- Realizar publicaciones de las ofertas laborales en las diversas bolsas de trabajo de universidades, plataformas virtuales de trabajo, redes sociales y otros medios a solicitud del cliente.
- Realizar el reclutamiento y filtro curricular de los postulantes para la primera revisión por parte del cliente.
- Brindar soporte en las evaluaciones virtuales, entrevistas y revisión de referencias laborales de los candidatos finales.
- Dar soporte en la coordinación con clientes y capacitaciones realizadas en la consultora.
- Elaborar de programas de inducción a solicitud del cliente.

Fecha: noviembre 2017 – diciembre 2021

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Perú

Cargo: Asistente de capacitación

Funciones:

- Liderar el proceso de inducción “Yo soy PUCP” para personal administrativos y docentes de Idiomas Católica, responsable de la planificación y de la facilitación de este.
- Brindar soporte en la coordinación con las unidades para las actividades del plan de capacitación institucional (PCI) y logística de este.
- Gestionar el proceso de la atención de solicitudes externas e internas de capacitación (nacional y extranjera) del personal administrativo y docente.
- Elaborar informes y reportes de capacitación, con el registro de indicadores: participación, asistencia, satisfacción y eficacia del curso.
- Realizar la revisión mensual/bimensual/semestral/anual de los gastos por actividad, de modo que se cumpla con la inversión asignada de cada convocatoria (control y seguimiento).
- Apoyo temporal (Agos 2020 - Nov 2020) Área de relaciones laborales
- Elaborar contratos de locación actualizando la información de proveedores anteriores.
- Actualizar la validación y el registro de proveedores aptos en la plataforma People Soft.
- Realizar la atención de solicitudes, la gestión de órdenes de compra hasta la confirmación del pago al proveedor.

Fecha: abril 2017 – octubre 2017

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Perú

Cargo: Practicante profesional de capacitación

Funciones:

- Atender las solicitudes de capacitación entre unidades.

- Gestionar la comunicación con el personal administrativo ante cualquier consulta relacionada al PCI.
- Brindar soporte en las coordinaciones logísticas del PCI.

Fecha: noviembre 2014 – agosto 2015

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Perú

Cargo: Practicante Pre – profesional de capacitación

Funciones:

- Apoyar en el PCI y en el plan de la dirección de recursos humanos DRH.
- Coordinar con los proveedores para las actividades en la sección.
- Actualizar la formación académica del CV virtual de los trabajadores PUCP.
- Brindar soporte en la atención en las capacitaciones externas e internas del personal administrativo.

Fecha: enero 2014 – julio 2014

Empresa: E.B. Pareja Lecaros

Cargo: Practicante Pre – profesional de recursos humanos

Funciones:

- Realizar labores de reclutamiento, selección y filtro curricular.
- Brindar soporte en la evaluación, entrevistas y verificación de referencias laborales de postulantes.
- Realizar informes psicológicos de la terna final.
- Realizar actividades administrativas (Ingresos en T- Registro, MTPE, etc.), el armado de files de los nuevos ingresos y contratos laborales.

Fecha: julio 2013 – diciembre 2013

Empresa: DHL Perú Global Forwarding

Cargo: Auxiliar de recursos humanos

Funciones:

- Realizar publicaciones de convocatorias en bolsas de empleo.
- Brindar soporte en la evaluación, entrevistas y verificación de referencias laborales de postulantes.
- Apoyé en tareas administrativas en las áreas de administración de personal, recursos humanos y asistencia social.

1.1. Descripción de la empresa

1.1.1. Razón social

Pontificia Universidad Católica del Perú

1.1.2. Rubro

Educativo – Enseñanza Superior

1.1.3. Localización

Av. Universitaria 1801, distrito de San Miguel, provincia de Lima, departamento de Lima.

1.1.4. Reseña Histórica

El 24 de marzo en 1917 fue creada la Universidad Católica del Perú, siendo el primer rector el reverendo Padre Jorge Dintilhac, la universidad fue reconocida como la primera universidad privada y su primera clase fue el curso de estética. Al siguiente año, se realizó el primer examen de admisión.

Cabe resaltar que conforme avanzaron los años se fueron creando más facultades, al principio inició con la facultad de letras y jurisprudencia en otro local ubicado en la plaza Francia el cual tuvo que ser desalojado parcialmente en 1924 por actividades para mejorar las vías en la ciudad de Lima ocasionando el retiro temporal del padre Dinthilac al rectorado, finalmente las obras de la municipalidad fueron paralizadas, a la par que terminaba el Oncenio de Leguía en 1930, lo que permitiría el ingreso de aristócratas intelectuales convocados por el

padre Dinthilac para enseñar a los nuevos ingresantes, en este lapso fueron creadas las facultades de ingeniería, ciencias políticas y económicas, la escuela de pedagogía que próximamente se convertiría en la facultad de educación y la facultad de arte.

Para los 25 años de la universidad, reciben la visita del papa Pio XII, quién es el encargado de otorgar el rango de Pontificia a la Universidad Católica, brindándole una mejor posición en relación con la difusión del pensamiento católico. Una persona considerada como el mayor benefactor de la PUCP, fue el señor Don José de la Riva – Agüero, quien, al fallecer, en 1944, determino que sus posesiones sean delegadas a la PUCP, es ahí se adquiere el fundo Pando y otros espacios, lo cual permite que la universidad cuente con un campus digno de su posición y se procede a la construcción de los edificios de las diversas facultades. Asimismo, como homenaje al benefactor se construye el instituto Riva – Agüero. El rector en el periodo de 1953 al 1962 fue el encargado de legalizar los documentos de la donación de Riva – Agüero para evitar problemas legales en el futuro.

En 1961, Se procede la mudanza de la mayoría de los estudiantes al campus universitario y a la par se crea el teatro de la PUCP. Dos años después se procede a realizar una modernización en los aspectos administrativos, académicos y económicos de la mano del Reverendo Padre Felipe Mac Gregor y con el apoyo de fundaciones como la Fundación Ford empezó a capacitarse a los docentes, mejorar ambientes y la creación del sistema de bibliotecas.

Es importante mencionar que, en 1977, el doctor José Tola Pasquel fue el primer rector laico de la PUCP y con su llegada se formaron otras especialidades y la facultad de letras y ciencias humanas y la escuela de posgrado. Posteriormente en el año 2001 y bajo la tutela del Dr. Salomón Lerner se creó CENTRUM y la facultad de arquitectura y urbanismo. En relación a infraestructura, en el 2008 se creó el complejo Mac Gregor como uno de los mejores espacios que permiten el ahorro de energía en base al uso máximo de los recursos naturales.

Entre los logros más reconocidos de la PUCP, el 2013 formo parte de universidades acreditadas a través del Instituto para el aseguramiento de la calidad en la educación superior y fue re-acreditada en el 2018 en las áreas de formación de posgrado, pregrado, investigación y gestión institucional. En el 2021, la PUCP esté en el puesto 16 a nivel Latinoamérica en el Ranking de QS World University Rankings y a nivel global está en el puesto 395. CENTRUM es considerada como la escuela de negocios mejor posicionada, también a nivel Latinoamérica, ocupando el puesto 17 a nivel mundial. Estos logros refieren a que la calidad de la enseñanza y conocimiento del personal docente y administrativo en sus funciones, sigue mejorando conforme se amplía oportunidades en el área de la investigación.

1.1.5. Organización de la empresa

A. Misión. Establecido en el PEI (Plan Estratégico Institucional (2018 - 2022)). Tiene 5 componentes que engloba lo que es la PUCP. En primer lugar, se considera una comunidad académica, plural y tolerante, respetuosa de la libertad de conciencia y religión, inspirada en principios éticos, democráticos y católicos, vinculándose de manera efectiva y permanente con la sociedad y el entorno, reconociendo la diversidad del país y asumiendo su compromiso con el desarrollo humano y sostenible. Ofrece una formación ciudadana, humanista, científica e integral de excelencia. Promueve la creación y difusión de cultura y arte, reconociendo la naturaleza multicultural del país y contribuye a ampliar el saber mediante la investigación e innovación a nivel internacional.

B. Visión. Establecido en el PEI (Plan Estratégico Institucional (2018 - 2022)). Al 2022, nuestra universidad quiere ser un referente académico nacional e internacional en la formación integral, multidisciplinar e interdisciplinar. Ser reconocidos a nivel nacional e internacional por la calidad de nuestras investigaciones y destacar por la participación activa y creativa en la reflexión crítica sobre problemas de actualidad y en los debates sobre sus posibles soluciones.

C. Valores. Los valores que distinguen a nuestra universidad son:

- Respeto por la dignidad de la persona, la diversidad, la naturaleza y el medio ambiente
- Democracia e inclusión
- Tolerancia y pluralidad
- Autonomía universitaria
- Excelencia académica
- Justicia y solidaridad
- Reconocimiento
- Responsabilidad social

Figura 1

Valores de la organización según el PEI (2018-2022)



D. Modelo educativo: Existen 4 ejes transversales a la formación

- Investigación. Acompañamiento al estudiante de pregrado desde su interés por indagar información y hasta el posgrado en donde se le brinda herramientas técnicas para la investigación y seguir formando parte de la comunidad PUCP.

- Responsabilidad social. Referido al aporte que la comunidad PUCP da a nuestro país, participando en diversos proyectos para mejorar la calidad de vida de la población peruana.
- Interdisciplinariedad. Al estudiante no sólo se le enseña su especialidad, sino también los diversos roles con los que tendrá relación en su ámbito laboral.
- Internacionalización. Los estudiantes pueden mejorar su conocimiento y desarrollo profesional a través de intercambios estudiantiles, interacción con estudiantes de otros países para conocer o alinear el nivel del aprendizaje.

1.2. Organigrama de la empresa

Figura 2
Organigrama institucional de la organización

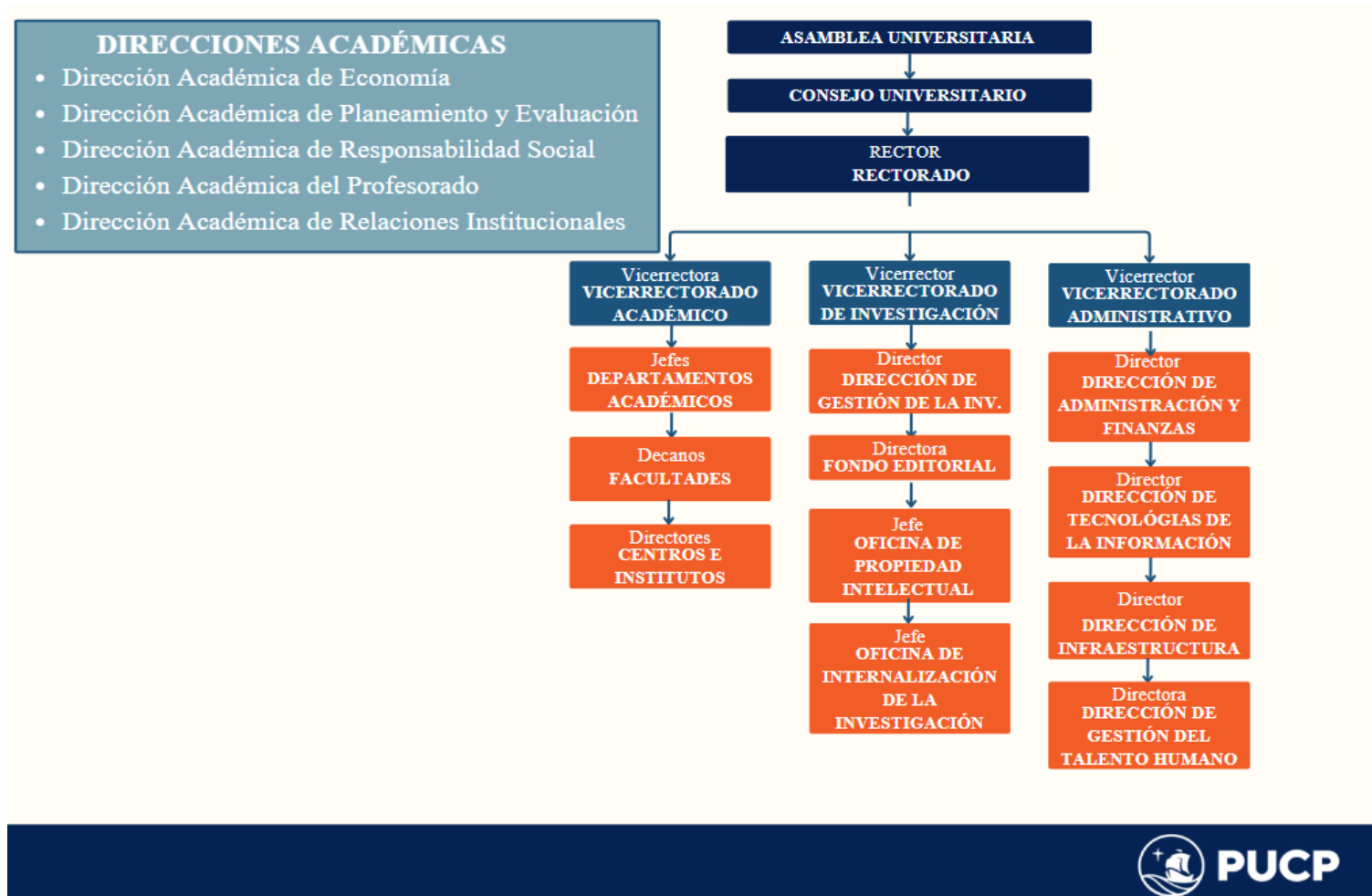
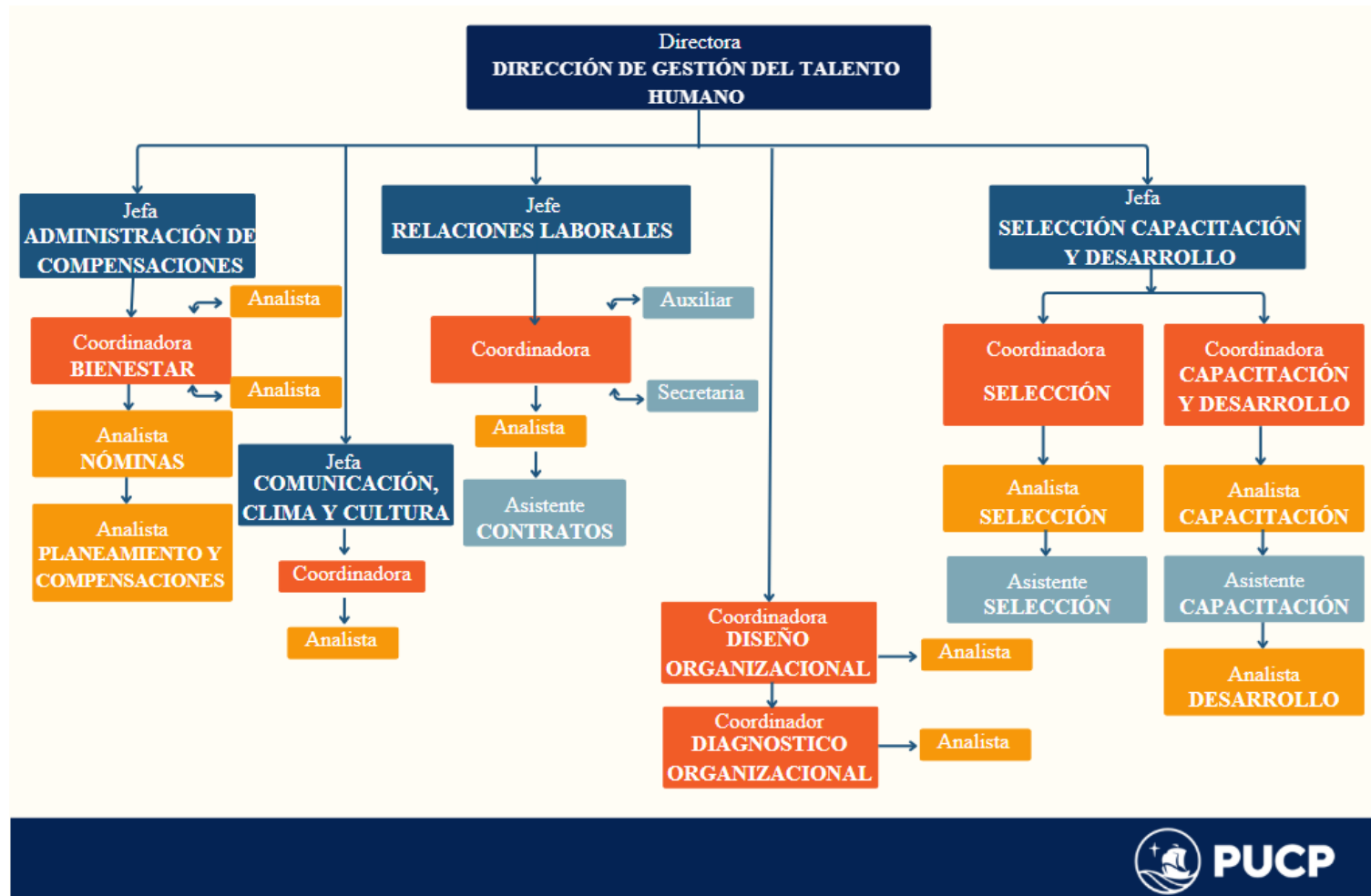


Figura 3

Organigrama de la dirección de gestión del talento humano – DGTH



1.4. Áreas y funciones desempeñadas

1.4.1. Área de trabajo

En la dirección de gestión del talento humano, se encuentra ubicada la oficina de selección, capacitación y desarrollo. La sección de selección se encarga de atender los pedidos de las diversas unidades en relación con el reclutamiento y selección de personal idóneo para suplir las diversas vacantes, considerando lineamientos y desplegando la convocatoria tanto de manera interna como externa.

En la sección de capacitación se lleva a cabo las diversas actividades: El proceso de inducción institucional al personal administrativo, El proceso de gestión de capacitaciones externas e internas, El plan de capacitación institucional y el programa de becas: Elige tu beca y programa de becas CENTRUM.

El proceso de inducción institucional al personal administrativo que ingresa, con el fin de que puedan conocer la historia, misión, visión, valores y otros aspectos relacionados a la cultura organizacional, así como los beneficios que obtienen al formar parte de la organización.

El proceso de gestión de capacitaciones externas e internas para todo trabajador que la unidad considere apto para capacitación y que está se encuentra alineada a sus funciones.

El plan de capacitación institucional, el cual permite que todo trabajador sea capacitado tanto de manera general como específica, es decir, alineada a sus competencias técnicas.

El programa de Becas: Elige tu beca y programa de becas CENTRUM, los cuales brindaban una serie de cursos, talleres, diplomados en las diversas unidades para que los trabajadores postulen y pueden adquirir una beca total o parcial, teniendo en cuenta los requisitos para su participación y adquisición.

Finalmente, la sección de desarrollo, la cual se encuentra implementando la evaluación de desempeño acorde con la creación del diccionario de competencias de la organización.

Al contar con conocimiento previo partiendo de las practicas profesionales y preprofesionales en la sección de capacitación, las funciones a desarrollar están alineadas a los objetivos de la inducción institucional, plan de capacitación y a la gestión de capacitaciones externas e internas, que permiten que el trabajador desempeñe mejor sus funciones en el ámbito laboral.

1.4.2. Descripción del puesto desempeñado

La posición que ocupo en la organización es de asistente de capacitación, cuya misión es llevar a cabo la ejecución de procesos de capacitación asignados y mis funciones principales son: La realización, planificación y facilitación del proceso de inducción institucional para personal administrativo y docentes del centro de idiomas católica y; brindar soporte en la coordinación con las unidades para las actividades del plan de capacitación institucional (PCI) y logística de este. La gestión del proceso de la atención de solicitudes externas e internas de capacitación (nacional y extranjera) del personal administrativo y docente.

1.4.2.1. Ejecución del proceso de inducción institucional. La inducción al personal administrativo es un proceso en el que la organización instruye al nuevo trabajador sobre aspectos generales de la empresa y que forman parte de la cultura organizacional tales como la misión, visión, valores, historia y otros que permiten al trabajador crearse una propia percepción y sentirse identificados con la organización y también aspectos específicos que se encuentran ligados a sus funciones, al puesto del trabajo, a los beneficios que le brinda la organización directamente, a la relación que llevará a cabo con su equipo de trabajo o con las otras oficinas.

El objetivo de la inducción es que el trabajador conozca parte de nuestra cultura organizacional, tenga un mejor alcance de los beneficios que brinda la organización para su desarrollo laboral y profesional y generar compromisos internos para el desarrollo y la mejora continua desde su puesto de trabajo

En la organización, el proceso de inducción institucional permite ser el primer contacto real, con el nuevo trabajador, en relación con el conocimiento de información general de la organización, aspectos relacionados a la cultura organizacional y también temas de interés para su desarrollo profesional y laboral. Desde este espacio puede consultar sobre los puntos pendientes de su incorporación, documentos, accesos a su correo corporativo y a las plataformas propias de la organización (intranet, centuria, aprend-E), así como su participación en las actividades del plan de capacitación y los beneficios que adquiere al formar parte de nuestro equipo laboral. La información que se brinda es actualizada de acuerdo con el PEI (Plan Estratégico Institucional) que tiene una validación de 4 años.

El mismo día del evento, el programa de inducción debe ser realizado de manera interactiva con los asistentes, se toma lista pues es considerado como día de trabajo y se remite a la oficina de relaciones laborales como evidencia de asistencia y participación. Se cuenta con la participación de expositores por temas relacionados a aspectos laborales, beneficios y bienestar, seguridad y salud en el trabajo, y seguridad en la información, quienes brindan información adicional, entregables físicos y virtuales que son remitidos en los correos de agradecimiento. La actividad presencial finaliza con una foto grupal, entrega de kit de bienvenida, explicación del formato de inducción al puesto de trabajo y un recorrido por oficinas o unidades estratégicas.

Posterior a ello, se remite el correo de agradecimiento por su participación y el formato de inducción al puesto de trabajo a su jefe inmediato con pautas de cómo debería llevarse a cabo la inducción específica en la unidad y se realiza un seguimiento al envío de los formatos de inducción al puesto firmados y por el correo institucional por si hubo alguna dificultad con algunos temas que hayan sido tocados en la inducción.

Tabla 1
Fases de la inducción

FASE 1: Pre-inducción	FASE 2: Inducción	FASE 3: Post – inducción
- Creación de entregables físicos, virtuales y modelos de comunicados. - Validación de línea gráfica y logotipo. - Recepción de documentos oficiales. - Creación de base de datos, comunicados. - Coordinaciones logísticas y de expositores.	- Bienvenida a los participantes. - Charlas de aspectos generales, laborales y beneficios. - Charla de SST y seguridad en la información - Charla de iniciativas, acceso a las plataformas, contactos útiles. - Evaluación, reflexión y despedida, entrega de kit de bienvenida y foto grupal.	- Envío de lista de asistencia y foto grupal para el boletín administrativo. - Creación de base de datos, comunicados con el formato de inducción al puesto y pautas para el jefe inmediato. - Seguimiento al envío del formato.

1.4.2.2. Brindar soporte en las actividades del PCI. Los planes de capacitación institucional (PCI) se realizan para contribuir con el desarrollo profesional en los trabajadores de una organización, desde la sección de capacitación se crea este plan de acorde a las categorías de los trabajadores de manera que las actividades programadas estén alineadas tanto al desarrollo de sus competencias como de habilidades funcionales y técnicas.

El objetivo del plan de capacitación es alinear los conocimientos generales de los trabajadores, mejorando su desempeño laboral y buscando un óptimo nivel de aprendizaje.

Para la creación del PCI, la información es obtenida a través de la encuesta de necesidades de capacitación, la cuál es realizada a finales del año anterior, y se procede a crear una malla curricular según la información recolectada que puede ser capacitaciones orientadas al desarrollo de competencias, habilidades y temas de desarrollo personal y profesional, se presenta un avance o una primera malla curricular a las jefaturas para solicitar presupuesto a la autoridad máxima en el ámbito administrativo (vicerrector administrativo). Cabe señalar que

también hay capacitaciones brindadas por las unidades de administración y finanzas, SST y de seguridad en la información que son obligatorias.

Una vez que se cuente con el presupuesto adecuado y el visto bueno correspondiente, se proceder a coordinar y supervisar con los proveedores e instituciones que se harán cargo de la actividad para gestionar los espacios físicos, los horarios establecidos dentro de la jornada laboral, el material alineado a la cultura institucional, el pago de los servicios de capacitación en 2 armadas, la continua evaluación de expositores, la allegada positiva que se pueda tener con los trabajadores y otros aspectos relacionados para que las capacitaciones sean efectivas. Asimismo, al finalizar la actividad, se prepara un reporte por unidad para ver los indicadores trabajados.

1.4.2.3. Gestión de solicitudes externas e internas de capacitación. La capacitación para el personal administrativo y docente a solicitud de la unidad se gestiona como un servicio de capacitación, generando una solicitud de compra, verificando el presupuesto de la unidad y remitiéndose a nosotros a través del módulo de compras o plataforma intranet. El objetivo de esta actividad es gestionar capacitaciones específicas al trabajador de acuerdo con las necesidades identificadas por cada unidad.

Esta capacitación puede darse entre unidades, entidades locales y extranjeras. Se verifica que el trabajador cumpla con los requisitos necesarios para acceder a este beneficio coordinando con la organización para ver si cuenta con el ID de proveedor PUCP para gestionar la orden de compra, de no ser el caso se brinda un link del área de finanzas para actualizar la información bancaria y datos de organización, se recolecta los requisitos que solicita la entidad que brinda el servicio, documentos que avalen la responsabilidad de la PUCP para asumir el pago, se gestiona la orden de compra y se hace el seguimiento de pago, pues este se encuentra ligado a la entrega de alguna constancias o certificado que avala la participación del trabajador en la actividad y se actualiza en su CV virtual.

En relación con el beneficiado se le brinda los accesos que necesite para su participación en la capacitación, y si hubiera alguna dificultad en relación con la asistencia, se realizan las coordinaciones acatando lo indicado por la entidad que dicta la capacitación, al finalizar la capacitación se le brinda una encuesta al trabajador en relación con la actividad y posteriormente un formato de evaluación a la eficacia al jefe inmediato.

1.4.2.4. Elaborar informes y reportes de capacitación. Desde la sección y a solicitud de las diversas facultades, oficinas y unidades, realizamos reportes e informes de las diversas actividades de capacitación tanto las que realizamos a través del PCI, como las que son gestionadas por las unidades directamente a través de capacitaciones externas e internas. Cabe resaltar que entre las unidades algunas pasan por auditorias, de acuerdo con la unidad de negocio que formen y por ello necesitan siempre tener este tipo de documentos actualizados.

Los reportes son remitidos cuando las actividades de capacitación están en pleno desarrollo y los informes vienen a ser documentos más detallados pues las actividades de capacitación se encuentran finalizadas y es aquí donde, se encuentran los indicadores, que les permite también verificar la participación de su unidad en las actividades de capacitación, diferenciar entre los convocados y los participantes, y quienes finalmente completen con las capacitaciones. La satisfacción de las actividades, son evaluadas a través del contenido y estructura del programa, si la información está relacionada a sus actividades y si los expositores tienen las habilidades necesarias para motivar el interés y absolver las dudas que surgen en cada actividad.

1.4.2.5. Realizar las revisiones de gasto por actividad de capacitación. En la sección, manejamos un registro de gastos por cada actividad, en la cual se colocan los datos presupuestales y de donde se obtiene los montos económicos a las diferentes partidas y categorías, hacemos el seguimiento desde que son validadas por las jefaturas hasta que el monto haya sido reducido del presupuesto. En estas categorías se encuentran todos los gastos

logísticos como la compra del material de las actividades, los kits de bienvenida, los coffee breaks, pagos a las consultoras, pagos a los proveedores y otros; validando los tiempos que pueden tomarse en ser atendidos y verificando que desde nuestra parte no exista alguna validación presupuestal pendiente, de ser el caso tenemos un sectorista que revisa que dificultad está pasando y revisa este registro de manera mensual.

II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA

2.1. Inducción

La inducción al personal administrativo es un proceso en el que la organización instruye al nuevo trabajador sobre aspectos generales de la empresa tales como la misión, visión, valores, historia y otros que permiten al trabajador sentirse identificados con la organización y también aspectos específicos que se encuentran ligados a la posición, al puesto del trabajo, a los beneficios que le brinda la organización directamente, a la relación que llevará a cabo con su equipo de trabajo o con las otras oficinas.

Según lo planteado por Gómez et al. (2003), el proceso de inducción tiene como objetivo principal brindar al nuevo trabajador toda la información esencial que le permita desempeñar sus funciones de manera eficiente y segura dentro de la organización. Esta etapa inicial no solo implica transmitir datos técnicos o administrativos, sino también facilitar la comprensión del entorno laboral, los procedimientos internos y las expectativas básicas del puesto.

Sin embargo, los autores destacan que el programa de socialización organizacional debe ir más allá de una simple orientación funcional. Este programa debe estar diseñado para integrar al empleado en la cultura organizacional, alineándose con los objetivos estratégicos de la organización.

Conforme los años han ido avanzando se ha ido puliendo la información que se tiene por la inducción y la importancia de esta. Para Acurio (2024) La inducción laboral trasciende el concepto tradicional de ser únicamente un procedimiento de bienvenida. Se concibe como un proceso estratégico y estructurado, que constituye la primera piedra en la construcción de un colaborador eficiente, comprometido y alineado con los objetivos organizacionales. Este proceso no solo facilita la integración del nuevo trabajador, sino que también marca el inicio

de su experiencia profesional dentro de la institución, influyendo directamente en su desempeño, motivación y permanencia.

Entre los beneficios más relevantes que ofrece la inducción, se destacan: Un mapa de ruta claro que proporciona a los nuevos trabajadores una comprensión precisa de sus funciones, responsabilidades, canales de comunicación, y del entorno organizacional, lo que permite reducir la incertidumbre, mejorar la toma de decisiones y una incorporación más rápida y efectiva. Acceso a recursos y soporte, en donde se garantiza que los trabajadores conozcan los mecanismos de apoyo disponibles, los referentes internos, y los procedimientos operativos minimizando el tiempo perdido en la búsqueda de orientación, promoviendo la autonomía y fortaleciendo la confianza en el sistema organizacional. Motivación y valoración personal, que sucede cuando los nuevos trabajadores son acogidos, respetados y valorados desde el primer día, aumentando la motivación, la satisfacción y el compromiso que son factores esenciales para la retención del talento humano y la construcción de una cultura organizacional sólida.

Desde la oficina de selección, capacitación y desarrollo y con el fin de alinear la atención que se brinda a todos los trabajadores, a principios de año se realiza la actualización de lineamientos, manuales de procedimientos, pautas generales en todos nuestros procesos y materiales relacionados, gestionando reuniones con las direcciones institucionales con las que se trabaja a la par en las diversas actividades para la comunidad universitaria.

2.1.1. *Modelo teórico de la inducción*

Mientras otros autores aplican el proceso administrativo (planificar, dirigir, organizar y controlar) para definir la administración de recursos humanos, García (2009) considera una perspectiva desde la gestión humana, basando a la persona como una ventaja competitiva y no como un recurso adicional. Considerando 5 grandes unidades de macroprocesos:

- Organización y planificación del área de gestión humana.
- Incorporación y adaptación de las personas a la organización.

- Compensación, bienestar y salud de las personas.
- Desarrollo de personal.
- Relaciones con el empleado.

Teniendo en cuenta ello, la inducción se encuentra dentro del macroproceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización, donde se espera que el nuevo trabajador cuente con habilidades para desenvolverse en su puesto de trabajo y con capacidad de adaptación para empezar a generar compromisos internos desde su posición. Por parte de la organización, se responsabiliza en brindar información necesaria general y específica, con el fin de que pueda adaptarse rápidamente a los procesos y actividades.

2.1.2. Etapas de la inducción

Mejía (2016) considera que hay 2 tipos de inducción, la inducción general que busca que el nuevo trabajador conozca de manera global sobre la organización y su cultura, las políticas y procedimientos establecidos; y a la inducción específica la define como una serie de conocimientos puntuales sobre las funciones y actividades a realizar desde su puesto de trabajo y en beneficio de la organización. En este aspecto, no visualizamos un acompañamiento al nuevo trabajador en el proceso de socialización organizacional, que es otra manera de conocer a la inducción.

Mendoza (2013) nos indica que hay 4 etapas identificables en la inducción, adicional a las dos referidas en el párrafo anterior, que sería la presentación al nuevo trabajador a través de un protocolo de bienvenida y es aquí donde empieza a relacionarse de manera más activa con sus jefes y pares; y la evaluación del proceso, que permite analizar toda la información de respuesta del nuevo trabajador al proceso de inducción e intervenir para la mejora continua.

Desde nuestra oficina, asumimos la responsabilidad de la inducción institucional pues se alinea a una capacitación y con ello hacemos el acompañamiento a lo largo del proceso acoplando toda la información de una manera más interactiva e innovadora, dictado por

especialistas de los temas a tratar. Es así que se presentan las siguientes fases de la inducción institucional:

FASE 1: Pre-inducción- es la etapa inicial del proceso de inducción, en la cual se planifican y preparan los materiales, recursos y actividades necesarias para recibir adecuadamente al nuevo integrante de la organización. En esta fase se coordinan aspectos logísticos, se elabora la documentación informativa y se definen los contenidos que serán presentados durante la inducción propiamente dicha, con el propósito de garantizar una experiencia organizada, coherente y alineada a los objetivos institucionales.

Para el programa de inducción en general es necesario elaborar los siguientes documentos: El brochure institucional con la información general, los modelos de correos de bienvenida y agradecimiento que son remitidos al nuevo trabajador en diversos tiempos, el correo de invitación al directivo de la unidad, para validar la participación del nuevo trabajador en la actividad, el correo de pautas de la inducción en el puesto de trabajo dirigido al jefe inmediato para el acompañamiento final al trabajador en el espacio laboral.

Esta documentación es remitida a las áreas de cultura y de comunicación institucional para validar la línea gráfica, el logotipo y la información que será remitida al trabajador. Se procede al envío de los links y documentos oficiales validados para los diversos comunicados que se remitirán en el año. La inducción se lleva a cabo al contar con un mínimo de treinta nuevos trabajadores que cumplan con los requisitos de elegibilidad según lineamiento, es por ello que mensualmente se revisa el padrón y se elabora la base de datos para poder generar los insumos de comunicación, en donde se encuentran los datos corporativos de los convocados, jefes inmediatos y autoridades de la unidad, y los links de los entregables. Se valida el lanzamiento de los comunicados y se da un plazo de confirmación de participación en los correos de 1 semana.

Días previos se comunica con cada nuevo trabajador para confirmar su participación y absolver dudas, remitiendo un correo con la ubicación del espacio en donde se lleva la inducción. En simultáneo, se coordina el apoyo y participación de expositores en los temas de la DGTH de relaciones laborales, bienestar y beneficios de la organización; y las sobre las charlas institucionales de seguridad y salud en el trabajo y seguridad en la información. Con el fin de incentivar el interés de los nuevos trabajadores, el programa de inducción se lleva a cabo en los lugares con la infraestructura más moderna, se realiza una prueba de espacio, de sonido y de material interactivo en el aula, se gestiona un receso y coffee break corporativo y se entrega un kit de bienvenida a todos los participantes.

FASE 2: Inducción – corresponde a la etapa en la que se brinda al trabajador una charla o sesión informativa de manera interactiva y dinámica, orientada a transmitir los aspectos generales de la organización, así como los valores, normas y elementos de su cultura organizacional. Su finalidad es facilitar la adaptación del trabajador a su nuevo entorno laboral, promoviendo su identificación con la organización y fomentando que, a partir de esta comprensión, pueda aportar de manera efectiva al cumplimiento de sus funciones y objetivos del puesto.

El día de la inducción, contamos con un programa y una pauta establecida para el manejo de todas las actividades programadas, se inicia con una dinámica de bienvenida conocida como el bingo de presentación para la interacción de los participantes. Se reproduce un vídeo de bienvenida, los objetivos de la inducción, historia, misión, visión y valores, estructura organizacional, competencias, modelo educativo y otros aspectos relacionados a la cultura organizacional.

Para los temas específicos de aspectos laborales como los contratos de trabajo, jornada y horario laboral, reglamentos institucionales, boletas de pago y otros se cuenta con la participación del coordinador de relaciones laborales. Para los temas de bienestar, beneficios

de ley y beneficios que da la organización a los trabajadores contamos con el apoyo de la coordinadora de bienestar de personal.

Adicional a ello, las charlas institucionales de seguridad y salud en el trabajo y de seguridad en la información son dictados por representantes de unidades de SST y de contraloría, respectivamente. Con relación a las iniciativas que lidera la organización, se incluye el cómo acceder al apartado administrativo desde la página oficial de la organización, las redes de difusión, plataformas institucionales de intranet, cultura y la política de responsabilidad social, las rutas de acceso, comunicación mesas de trabajo de unidades administrativas: MESA DAF, MESA DTI, CONSULTAS DGTH.

Durante las ponencias, se realizan dinámicas interactivas a través del uso de recursos tecnológicos (menti, quizziz, formularios de Google) y al finalizar se realiza una evaluación a través del formulario de Google. Conforme van terminando se da un momento de reflexión con el fin de saber qué es lo que se llevan de esta actividad, se les indica que hay una lista que deben firmar como evidencia de su participación y asistencia al evento, la cual es remitida a los expositores de otras unidades y a la sección de relaciones laborales y se procede a darles el kit de bienvenida que contiene un cuaderno con la información de contactos útiles y artículos de librería que serán útiles en su jornada laboral. Solicitamos una foto grupal y otras según los grupos que han ido armando en las diversas dinámicas.

Finalmente se indica que recibirán un correo de agradecimiento con la información adicional y un formato de inducción al puesto de trabajo para desarrollarlo junto a su jefe Inmediato y que será remitido en un lapso de 10 días útiles. Se visualiza el vídeo del recorrido virtual por el campus y hacemos un recorrido por el pasadizo central para dirigirnos a los puestos de trabajos.

Tabla 2
Programa de inducción institucional

Duración	Horario	ITEM	Facilitador
10'	9:30 – 9:40	Video de inicio. Presentación del expositor, de los participantes y los objetivos	Mirla Rozas DGTH
30'	9:40 – 10:10	Video, historia, estructura organizacional. misión, visión y valores. Modelo educativo/ equipo rectoral, organigrama y PEI. Aspectos laborales. Estructura laboral y competencias	Mirla Rozas DGTH
20'	10:10 – 10:30	Aspectos Laborales RIT/ Jornada Laboral /Beneficios de Ley	Coordinador de relaciones laborales
30'	10:30 – 11:00	Nuestros beneficios y servicios	Coordinadora de bienestar
15'	11:00 – 11:15	Plataformas: Intranet y centuria. Responsabilidad social universitaria	Mirla Rozas DGTH
30'	11:15 – 11:45	Charla de seguridad y salud en el trabajo.	Coordinador de SST
30'	11:45 – 12:15	Charla de seguridad en la información	Representante de CONTRALORÍA
15'	12:15 – 12:30	Dinámica: Recordando – Quizziz	Mirla Rozas DGTH
10'	Finalizar	Reflexión ¿Qué me llevo de este espacio? ¿Cómo me comprometo con la organización?	Mirla Rozas DGTH
10'	Al finalizar	Encuesta de satisfacción. / Video de tour virtual	Mirla Rozas DGTH
CIERRE DEL EVENTO			

FASE 2: Post-inducción- es la etapa en la que se recopila y analiza la información obtenida a través de encuestas, formularios y otros instrumentos de evaluación, con el propósito de valorar la efectividad del proceso de inducción. En esta fase su unidad y jefe inmediato se encarga de realizar el seguimiento al desempeño inicial del trabajador, identificando sus necesidades de información o capacitación complementaria, y brindando el acompañamiento necesario para asegurar su adecuada integración y adaptación al puesto de trabajo.

Aquí se verifica que todos los formatos virtuales por trabajador estén completos. Se envía la lista de asistencia a las unidades y oficinas correspondientes junto con la fotografía grupal oficial para la creación de la nota en el boletín administrativo.

Se elabora la base de datos para poder generar los insumos de comunicación, en donde se encuentran los datos corporativos de los asistentes y jefes inmediatos, los links de los entregables y el formato de Inducción al puesto, con las instrucciones para completarlo. Se valida el lanzamiento de los comunicados y se da un plazo de confirmación de participación en los correos de 1 semana. Hacemos el seguimiento correspondiente del envío de este último formato y con ello finaliza este proceso.

2.2. Capacitación

Podemos definir a la capacitación como un proceso a corto plazo que permite al trabajador afianzar conocimientos para que tenga mejor desenvolvimiento y desempeño en su puesto de trabajo pues lo que se busca es actualizar, perfeccionar y mejorar sus habilidades técnicas y blandas.

Adicional a ello, Guiñazu (2004) plantea que la capacitación constituye un proceso estratégico mediante el cual las organizaciones fortalecen la capacidad de aprendizaje de sus integrantes, respondiendo de manera proactiva a las exigencias cambiantes del entorno. Este proceso implica la transformación deliberada de los saberes, competencias técnicas y disposiciones actitudinales de los empleados, con el propósito de orientarlos hacia la acción efectiva en la resolución de los desafíos laborales. De acuerdo con Dessler (2006), la capacitación se define como el proceso mediante el cual una organización proporciona a sus trabajadores —sean recién incorporados o con experiencia— las competencias necesarias para ejecutar sus funciones de manera eficaz. Este proceso implica la transferencia sistemática de conocimientos, el desarrollo de habilidades técnicas. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

2.2.1. *Modelo teórico de la capacitación*

García (2009) indica que dentro del macroproceso de desarrollo personal se encuentra la capacitación y entrenamiento. Mediante procesos de aprendizaje, se espera que el trabajador pueda desarrollarse de manera personal y profesional, sin dejar de lado la actualización de conocimientos adaptándolos a su realidad laboral, pues eso permitirá también la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades y con ello ser considerado para próximas posiciones.

2.2.2. *Etapas de la capacitación*

Chiavenato (2011) plantea que el proceso de capacitación en las organizaciones se estructura en una secuencia lógica de etapas interdependientes, orientadas a garantizar la eficacia del aprendizaje y su alineación con los objetivos estratégicos institucionales. Este proceso no solo responde a una necesidad operativa, sino que constituye una herramienta clave para el desarrollo del talento humano y la mejora continua y se constituye por las siguientes etapas:

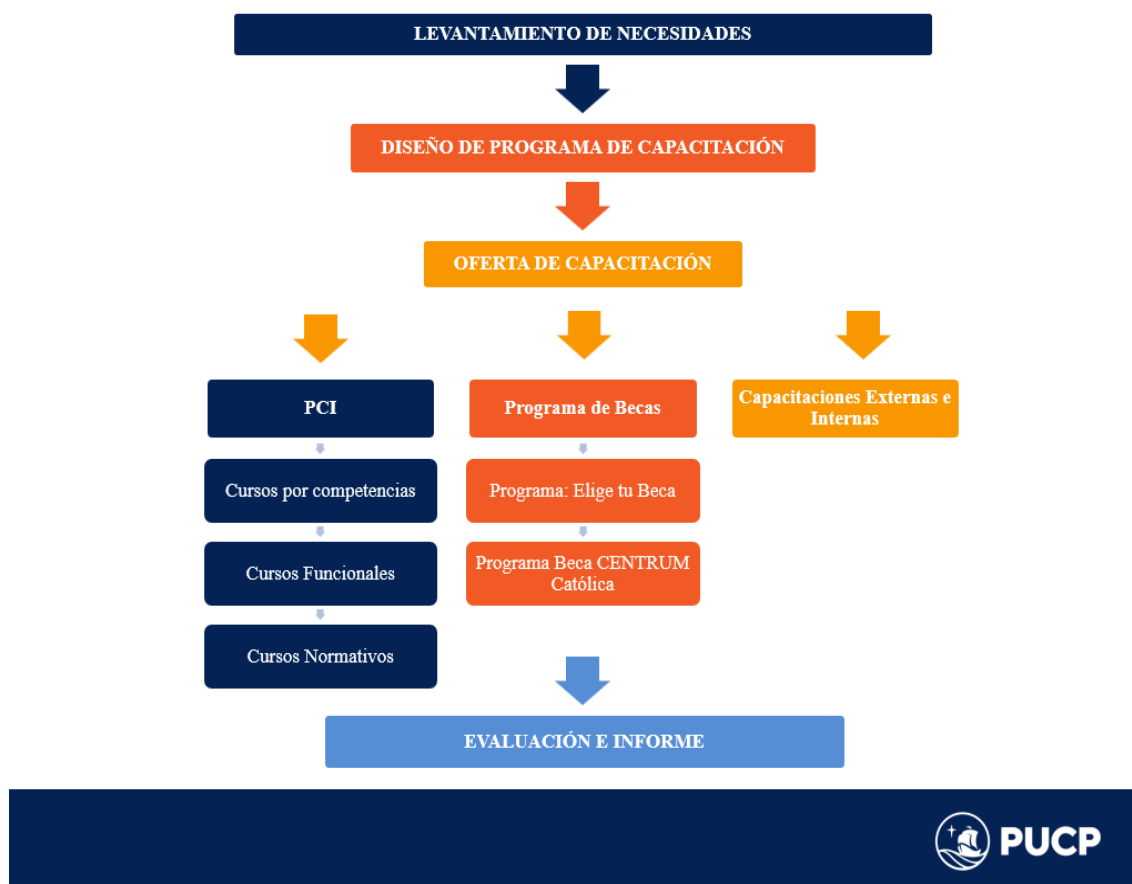
- a) Levantamiento de necesidades: Esta primera fase consiste en la recopilación sistemática de información relevante para identificar brechas de competencias en los trabajadores. El análisis se realiza considerando tanto el perfil del puesto como los objetivos organizacionales, lo que permite establecer prioridades formativas que respondan a las exigencias del entorno laboral y a las metas institucionales. Este diagnóstico puede incluir entrevistas, encuestas, evaluaciones de desempeño y análisis de indicadores de productividad.
- b) Diseño del programa de capacitación: Una vez determinadas las necesidades, se procede a la planificación detallada del programa. Esta etapa contempla la formulación de objetivos de aprendizaje claros y medibles, la selección de metodologías pedagógicas adecuadas, la definición del público objetivo, la elección de la modalidad (presencial, virtual o híbrida) y la elaboración del cronograma de actividades. El diseño debe garantizar la

coherencia entre los contenidos, los métodos y los resultados esperados, promoviendo una experiencia formativa significativa.

c) Implementación y ejecución: En esta fase se lleva a cabo la puesta en marcha del programa según lo planificado. Se gestionan los recursos logísticos, tecnológicos y humanos necesarios para asegurar el desarrollo fluido de las actividades. Además, se supervisa la participación activa de los asistentes y se promueve un ambiente propicio para el aprendizaje, fomentando la interacción, el compromiso y la transferencia de conocimientos al contexto laboral.

d) Evaluación de los resultados: Finalmente, se realiza una valoración integral del impacto del programa de capacitación. Esta evaluación se basa en indicadores como el nivel de satisfacción de los participantes, el grado de adquisición de conocimientos y habilidades, y la efectividad en la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo. La evaluación puede abordarse desde distintos niveles —reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados— y permite retroalimentar el proceso para futuras intervenciones formativas.

Desde nuestra sección, las etapas que consideramos son: El levantamiento de las necesidades, a través de la encuesta de necesidades y otros instrumentos. El diseño del programa de capacitación, previo al análisis de la información recopilada y posterior al diseño de las mallas curriculares. La implementación y ejecución, que viene a ser representada por la oferta de capacitación. Finalmente, la evaluación de resultados es donde verificamos el impacto de la capacitación y entregamos informes a las diversas unidades, con los indicadores establecidos. (*Ver figura 4*)

Figura 4*Etapas del plan de capacitacion*

2.2.2.1. El levantamiento de las necesidades. En esta etapa adquirimos información de diversas fuentes. La principal es la encuesta de necesidades de capacitación que es realizada a finales de año anterior y en la cual los trabajadores colocan los cursos que consideran necesarios tanto para mejorar sus conocimientos en su ámbito laboral dentro de la organización, cómo actividades específicas dentro de su puesto de trabajo. Adicional a ello siempre hay un apartado en donde el trabajador coloca alaguna actividad de formación o desarrollo personal. En unidades pequeñas, la información se obtenía a través de entrevistas y reuniones con los directivos o jefes.

2.2.2.2. Diseño de programa de capacitación. Una vez que tenemos toda la información necesaria, se procede al análisis y al diseño de los cursos según las competencias

que todo trabajador debe tener, conocimientos que permitan mejorar su desempeño en su puesto de trabajo y otros cursos que son enmarcados dentro de la ley. Se va creando la oferta de capacitación, definiendo los nombres, los objetivos, publico a convocar, según categorías, los temas, las modalidades, tiempo de duración, formas de evaluación y el cronograma.

2.2.2.3. Oferta de capacitación. Se lanza de manera institucional en el primer semestre del año. Hay 3 frentes, uno es el plan de capacitación institucional en el cual están convocados todos los trabajadores según requisitos de los lineamientos de la oficina y aquí se encuentran los cursos por competencias, funcionales y normativos. Se generan los comunicados a los directivos para facilitar la asistencia a los participantes, pues se da durante la jornada laboral, de acorde a la confirmación se gestiona los materiales físicos y virtuales, se crea una actividad en la plataforma en donde se sube toda la información de los cursos. Las primeras sesiones de todas las actividades son supervisadas desde nuestra sección para afinar detalles como, la allegada a los trabajadores, la dinámica del expositor, si los temas están dirigidos adecuadamente con el fin de superar las expectativas de los trabajadores en relación con los conocimientos que quisieran incrementar, reforzar o mejorar.

El siguiente frente es representado por el programa de becas en donde hay cursos más de formación académica y de un plazo de duración mayor. Las unidades de negocio, denominadas así por que generan ingresos adicionales a la universidad son las que brindan las becas completas o parciales para que el trabajador acceda a este beneficio. La DGTH actúa como mediadora en relación con respetar los lineamientos, los tiempos establecidos y las penalidades en caso de incumplimiento de asistencia o pérdida de la beca.

El último frente son las capacitaciones externas e internas, que son solicitadas por las mismas unidades con el fin de capacitar en algo muy específico a sus trabajadores, de acuerdo con el propio plan de capacitación de cada unidad y que esta no forme parte del PCI.

2.2.2.4. Evaluación e informe. Finalmente, la última etapa es la evaluación y la entrega de informes por unidades, a solicitud, en donde preparamos los informes por unidad para ver los indicadores trabajados y vemos cual ha sido la respuesta de los trabajadores ante los cursos del PCI.

2.3. Calidad en el servicio

La calidad de servicio es el grado en el que un servicio cumple con satisfacer las necesidades y expectativas del cliente o usuario. Esta puede ser en base a su percepción o a su objetividad pues mientras algunos clientes estarán interesados de manera directa en el servicio y en aspectos técnicos; otros estarán más pendientes de la experiencia real y sus expectativas como usuario.

Para Paz et al. (2015), la calidad del servicio puede entenderse como el estándar de excelencia que una organización decide implementar con el propósito de satisfacer de manera efectiva a sus clientes y usuarios. Este nivel de calidad no se establece de forma unilateral, sino que está condicionado por las demandas, expectativas y necesidades que los propios clientes y usuarios expresan, convirtiéndose así en agentes activos que determinan el umbral de desempeño que las organizaciones deben alcanzar.

Al ser una institución educativa de más de 80 unidades, La calidad de servicio en la PUCP con su cliente o usuarios externos. en general es considera alta y se evidencia en sus procesos de mejora continua, su acreditación internacional, su certificación en los servicios que brinda a la comunidad en general. En relación con sus clientes o usuarios internos, está enfocado en brindar un soporte eficiente en gestión de trámites, procesos, coordinación de actividades de formación dirigidos a mejorar la satisfacción de necesidad a nivel de servicios administrativos, a través de la búsqueda de la excelencia.

2.3.1. Modelo teórico de la calidad del servicio: SERVQUAL

Parasuraman et al. (1988) desarrollan el modelo SERVQUAL en el cual se plantea la discrepancia entre la percepción real del servicio y la expectativa del cliente o usuario. Este modelo cuenta con 5 dimensiones: La fiabilidad que parte de la capacidad de prestar un servicio adecuado. Seguridad relacionada con el conocimiento y la confianza que genera el personal que llevará a cabo el servicio. Capacidad de respuesta dirigido a la prontitud y disponibilidad para ayudar al usuario. Elementos tangibles relacionado a las herramientas materiales y equipo de trabajo. Empatía el brindar una atención personalizada con el cuidado necesario para el usuario.

2.4 Relación entre la inducción y la capacitación institucional como herramientas para el mejoramiento de la calidad del servicio

La inducción y capacitación forman parte de los primeros servicios brindados desde nuestra sección a los nuevos trabajadores. En la inducción hay una necesidad por parte de ellos en conocer y obtener más información de la organización y sus expectativas no sólo dependerán del servicio como producto final sino de todo el proceso desde la convocatoria hasta el envío del formato de inducción al puesto y con ello la finalización de la inducción.

En la capacitación, el trabajador tiene la necesidad de mejorar y desarrollar mayor conocimiento para la mejora de sus funciones y sus expectativas estarán regidas a la comparación de sus experiencias en las capacitaciones anteriores con el servicio que se le brinda en el momento, desde la convocatoria hasta la entrega del certificado.

Tengamos en cuenta que otro factor a considerar está regido a los especialistas que dictan o realizan las actividades tanto de inducción como capacitación, viéndolos como referentes para repetir las acciones relacionadas a la calidad del servicio en sus puestos de trabajo con sus pares y con el equipo de trabajo.

III. APORTES MAS DESTACABLES A LA EMPRESA

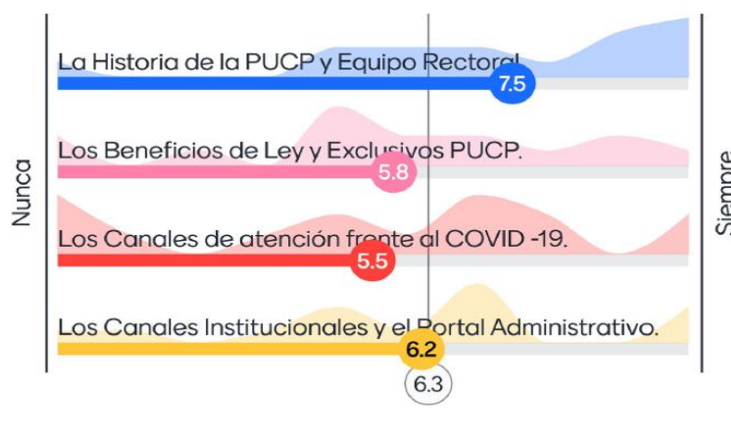
1. El incluir herramientas de gamificación, interactivas y audiovisuales que generen curiosidad, como el menti, quizziz y vídeos del recorrido por las unidades generó interés y participación en los nuevos trabajadores obteniendo un promedio de 92% de satisfacción en el año 2020 a comparación del 89% del año 2017.

Mentimeter y quizziz, son las herramientas online que consideramos en la inducción por su acceso fácil e intuitivo y con las que se generaron actividades para el levantamiento de información previa sobre su presentación personal, las expectativas de la inducción y evaluación de conocimientos. Mentimeter a través de su plataforma permite crear una actividad para que el participante al ingresar con un código pueda responder las preguntas, contestar encuestas, sin necesidad de registrarse previamente. En el caso de quizziz, es una herramienta de gamificación que permite crear una encuesta personalizada agregando imágenes, respuestas e incluso comentarios cuando la respuesta es correcta o incorrecta. En ambos casos permiten un número limitado de participantes en la versión gratuita

Figura 5

Herramienta mentimeter: encuesta sobre conocimientos generales

Has escuchado de:



Vídeo de recorrido: tour virtual. Al contar con la adquisición de drones para las actividades a nivel institucional y gestionar los procesos de licencias y capacitación del manejo de ellos, solicitamos a la dirección de comunicación institucional un vídeo con el recorrido del campus pues anteriormente se utilizaba un croquis físico para reconocer las unidades, edificios y oficinas más representativas. Al editar el vídeo y sintetizarlo en tres minutos y medio, permite darles una visión general y práctica para conocer estos espacios. Este vídeo es complementado al final cuando hacemos el recorrido en físico.

2. El incluir en las actividades normativas del plan de capacitación institucional, cursos para alinear conocimientos que permitan llevar a cabo actividades propias del trabajador en las plataformas de intranet y centuria, contando un promedio de satisfacción del 94% y un 95% con relación a sus funciones.

Al incluir en la inducción un espacio en donde el trabajador pueda visualizar los pasos a seguir para crear solicitudes a través de la plataforma centuria, generó interés en la gran mayoría de participantes porque es una actividad inherente a sus funciones. Por ello se coordina un programa piloto con la dirección de administración y finanzas para desarrollar los siguientes talleres: *Gestión de solicitudes de compras y servicios*, *Entregas a rendir cuentas y Registro de comprobantes de pago de cajas especiales y chicas*; contando con la participación de 128 trabajadores.

3. La creación de un apartado en el portal administrativo de *Preguntas frecuentes* y el envío de *Contactos útiles* en el comunicado de agradecimiento.

Desde la incorporación del nuevo trabajador a su puesto laboral, las diversas unidades empiezan a solicitar la generación de código de trabajador, accesos a las plataformas con las que se trabaja en la organización, espacios físicos, equipos, herramientas y materiales de trabajo, documentos asociados a su ingreso como nuevo elemento en la organización y todo lo que pueda facilitar a su pronta adaptación.

Desde nuestra sección, al momento de comunicarnos para la inducción, esta información es una de las primeras consultas que hace el nuevo trabajador y por ello se elabora un PDF con la información necesaria de las mesas de ayuda: Asistencia DTI: apoyo con las actividades informáticas y las plataformas, mesa de servicio DAF: atención de solicitudes y trámites de administración y finanzas; y consultas DGTH: atención en temas de contrato, vacaciones, registro de huella digital, etc. Adicional a ello, se genera un apartado en el portal administrativo por algunas preguntas frecuentes que surgen tanto en la inducción con los expositores por los servicios en general que brinda la organización a favor de los trabajadores.

4. Traspaso de la inducción y plan de capacitación presenciales a modalidades virtuales. El programa de inducción y el plan de capacitación fueron realizadas de manera presencial y si bien se consideraba a futuro el desarrollo de ambas en manera virtual de forma progresiva, la pandemia generó una oportunidad para el traspaso en modalidades sincrónicas.

En el caso de la inducción: el material audiovisual, gamificación e interactivo fue de mucha utilidad para captar la atención e interés de los nuevos trabajadores, al igual que los canales de difusión en donde podían obtener información oficial y actualizada de acontecimientos en la organización. Todos los reglamentos fueron actualizados y remitidos en la versión digital al igual que se generaron manuales para gestionar una firma digital, pautas a considerar para el trabajo remoto y formularios para la atención del servicio médico de manera virtual. En la inducción se incluyeron charlas de desconexión digital, prevención de COVID, pausas activas, medidas y estrategias para controlar el estrés y ejercicios para disminuir la fatiga visual.

En el plan de capacitación institucional, la pandemia nos dio la oportunidad de fomentar la participación de los trabajadores que se encontraban en licencia, en herramientas de videoconferencia y colaborativas como Zoom, GSuite y YouTube. Si bien estas actividades habían sido consideradas en la oferta de capacitación de años anteriores, el público objetivo

ahora estaba más interesado por la disponibilidad de tiempo para dedicarse de lleno a las actividades, lográndose un porcentaje de satisfacción del 94%. Adicional a ello, esto permitía que, una vez finalizada la licencia, los trabajadores puedan ser colocados nuevamente en su puesto de trabajo o una recolocación temporal en otras unidades.

5. Calidad de servicio. En nuestras encuestas de satisfacción y a pedido de la DGTH se incluye un apartado que permite evaluar la calidad del servicio prestado y cuenta con unas líneas adicionales para agregar algún comentario o sugerencia. Este espacio ha permitido recibir una retroalimentación de los nuevos trabajadores e implementar estrategias adicionales, influyendo en el porcentaje de satisfacción de la calidad servicio prestado en el programa de inducción.

IV. CONCLUSIONES

4.1 La organización líder en la enseñanza superior ubicada en el distrito San Miguel tiene por objetivo brindar una formación de calidad a sus clientes externos como son los estudiantes, la comunidad y a sus clientes internos como el personal administrativo y docente. Desde nuestra sección, el programa de inducción y el plan de capacitación institucional son procesos clave en donde se implementan acciones y mejoras que son reflejadas en la calidad del servicio.

4.2 Desde mi rol como asistente de capacitación, el objetivo es realizar todo el proceso de la inducción institucional desarrollado en 3 fases, acompañando al nuevo trabajador desde la entrega de la invitación al programa, el día de la inducción y hasta su desenvolvimiento en su puesto de trabajo. Asimismo, el dar soporte en las actividades del plan de capacitación desde el levantamiento de necesidades para recopilar información hasta la entrega de un informe total a la unidad y de certificados a los trabajadores. En ambos procesos, alineando las estrategias que permiten mejorar y mantener la calidad del servicio.

4.3 El programa de inducción, consta de 3 etapas que son: la pre – inducción: donde se valida toda la información que será remitida al nuevo trabajador hasta la coordinación logística; la inducción, que es el día central donde el trabajador recibe las charlas de los especialistas en tema de su interés y toda la información necesaria de la organización como es la misión, visión, valores y otros aspectos relacionados a la cultura organizacional, incluye herramientas de gamificación y vídeos permitiendo la interacción de los nuevos trabajadores y conocer sus expectativas de la actividad; generar un espacio con preguntas frecuentes, y contactos útiles de las mesas de ayuda de las unidades estratégicas (DTI, DAF, DGTH), se finaliza con la encuesta, la entrega del kit de bienvenida y del formato de inducción al puesto; y la post - inducción donde se remite la lista de asistencia, se publica la actividad en el boletín administrativo y se brindan las pautas al jefe inmediato para la adecuada incorporación del nuevo trabajador.

4.4. El plan de capacitación consta de 4 etapas que van desde el levantamiento de la información a través de la encuesta de necesidades, el diseño del programa de capacitación que una vez revisado se implementa y procede a ejecutarse a través de la oferta de capacitación, para finalizar la evaluación de resultados es donde verificamos el impacto de la capacitación, entregamos los informes y certificados a las diversas unidades. El plan de capacitación de estos últimos años incluye el manejo de las plataformas intranet y centuria y las actividades principales que se realizan en ellas. El traspaso de lo presencial a lo digital permitió alinear los conocimientos de los antiguos trabajadores sobre las plataformas de la organización y herramientas de video conferencia y colaborativas.

4.5 Los logros obtenidos son la buena aceptación de la información relacionada a sus funciones por los nuevos trabajadores, lo cual se ve reflejado en el porcentaje de satisfacción del 95% sobre el contenido y estructura de la inducción. En relación con el plan de capacitación, la actualización de los procesos en las plataformas usadas en la organización y el uso de las herramientas colaborativas y de video conferencia incrementaron el porcentaje de satisfacción del 94% sobre actividades aplicables a sus funciones.

V. RECOMENDACIONES

5.1 Aplicar la reintroducción en los trabajadores antiguos con el fin de actualizar la cultura organizacional reafirmando así los conceptos de misión, visión, valores y aspectos relacionados, alineando a los trabajadores con los cambios institucionales y fortaleciendo las prácticas en la calidad del servicio.

5.2 Aumentar estrategias en el programa de inducción y del plan de capacitación a partir de los nuevos conocimientos que se están implementando en planos generales, incluso considerar la alineación de información que se maneja en el plano docente, pues muchos trabajadores a la fecha están asignados en un doble rol (rol administrativo, rol docente).

5.3 Incluir visitas a otras unidades periféricas que permiten conocer más la historia de la organización y crear un sentido de identidad, como el museo Josefina Ramos de Cox, la escuela de música, centro cultural. También incluir el recorrido en base a la flora y fauna del campus.

5.4 Implementar un programa de bienvenida en una plataforma virtual accesible donde la Inducción tenga modalidad híbrida de manera que el trabajador pueda acceder a través de módulos, vídeos y conozca los pasos a seguir de todo el programa y tenga el material disponible, así como también espacios de evaluación y una encuesta de satisfacción.

VI. REFERENCIAS

- Acurio, A. (29 enero del 2024). *Inducción, onboarding y liderazgo: tres pilares fundamentales para el éxito organizacional*. LinkedIn. https://www.linkedin.com/posts/angieacuriolopezexecutivecoach_inducci%C3%B3n-onboarding-liderazgo-activity-7154449996329664512-AmQe/
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. (5.^a ed.). Prentice-Hall.
- García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000200006&lng=en&tlng=es.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. (5.^a ed.). Prentice-Hall.
- Guiñazú, G. (2004). *Capacitación efectiva en la empresa*. Invenio.
- Mejía, C. (2016). *Propuesta metodológica para la inducción y capacitación en el área de producción en Laboratorios Ropsohn para el buen desempeño de los trabajadores bajo los requerimientos de la resolución 1160 numeral 10 del 2016*. [Trabajo de especialización, Universidad Libre]. Repositorio Universidad Libre. <https://hdl.handle.net/10901/10947>
- Mendoza, T. (2013). *Elaboración de un manual de inducción para el personal de la Editorial Don Bosco*, 2013. [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional UPS. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5618>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Paz, A., Harris, J. y García, J. (2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 100-118.

<http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1183>

VII. ANEXOS

Anexo A. Herramienta mentimeter; presentación – expectativas de la inducción

Bienvenid@s a la PUCP!

Mentimeter

Hola! Cesar Cosios desde PULSO-PUCP. Espero conocer más acerca de la PUCP a nivel administrativo (:

Susana Rejas - Centrum PUCP - Me gustaria conocer más sobre como funciona laboralmente la PUCP

Marco Robles, Coordinador académico de Ceprepucp. Me gustaria conocer más de la PUCP y las novedades para el futuro.

Gabriela Palacios Instituto de Analítica Social e Inteligencia Estratégica- PULSO PUCP Conocer el organigrama de la PUCP y los servicios y beneficios que se brindan a las y los colaboradores

Veronica Franco, asesora de capacitación para MAESTRIAS CENTRUM, me encantaria conocer mas sobre la PUCP, gracias por la induccion

santiago naya romerounidad: Centralización Bancaria Espero poder conocer con mayor detalle los procesos de la PUCP

Milagros Arakaki, de la facultad de Psicología. Como expectativa me gustaria conocer los nuevos proyectos que se está planteando la universidad, sobre todo considerando el posible retorno semi presencial.

Mauricio Anteparra (CENTRUM PUCP) Mis expectativas sobre el taller son poder conocer más a la organización y sus beneficios que se brindan a los colaboradores.

Hernán Escalante - Centrum, conocer más sobre los beneficios de la PUCP



18



Anexo B. Herramienta quizizz; preguntas sobre la inducción

Find Resources My Library Create Search resources... Login Sign up FREE

Inducción Institucional 2019
Quiz by Capacitación

Feel free to use or edit a copy
Includes Teacher and Student dashboards

Measure skills from any curriculum
Tag the questions with any skills you have. Your dashboard will track each student's mastery of each skill.

Q 1/7 Score 0

¿Quién fue el primer rector de la Universidad?



4

José de la Riva-Agüero y Osma José Mariano de la Riva Agüero y Sánchez Boquete
R. P. Jorge Dinthilhac R. P. Felipe Mac Gregor

Teachers give this quiz to your class

in class ☒

Give to class as a Classic Quiz

Choose a team or solo game...

as homework ☐
as an exam ☐
as a printed PDF ☐



Anexo C. Creación del vídeo del tour virtual

► Tour Virtual



Anexo D. Contactos útiles

PUCP BIENVENIDA PUCP YO SOY PUCP
#UnidosParaTransformar

CONTACTOS ÚTILES

Asistencia DTI

Brinda apoyo en:
La asistencia y asesoría en el uso de plataformas Paideia, Centuria, Campus Virtual y otras aplicaciones, recuperación de contraseñas de las diversas plataformas, atención en problemas con el equipo (PC o laptop, impresora, estabilizadores u otros equipos periféricos) asignado por la PUCP.
asistencia-dti@pucp.edu.pe

Brinda apoyo en:
La atención de consultas, incidencias o reclamos sobre trámites internos relacionados con los procesos de las oficinas operativas y financieras de la DAF, información sobre estados de las solicitudes, ordenes de compra, facturas, informes de caja chica, reembolsos, informes de gastos, devoluciones por cursos o actividades de los servicios que ofrece la PUCP.
mesadaf@pucp.pe

Mesa de Servicio DAF

PUCP BIENVENIDA PUCP YO SOY PUCP
#UnidosParaTransformar

CONTACTOS ÚTILES

Consultas DGTH

Brinda apoyo en:
La atención de consultas en temas de contratación, planillas, emisión de constancias y certificados de trabajo, registro y actualización de datos en general en el Intranet, información de CTS, actualización de AFP u ONP, orientación en temas de bienestar, beneficios de ley, beneficios exclusivos PUCP, selección de personal, capacitación y desarrollo.
dgth-consultas@pucp.edu.pe
dgth@pucp.edu.pe

Fuente: Portal Administrativo PUCP

Anexo E. Inducción institucional: Participación en la dinámica inicial



Anexo F. Inducción institucional: Publicación del portal administrativo – foto grupal

Yo soy PUCP



Anexo G. Encuesta de satisfacción.

ENCUESTA DE CAPACITACIÓN RECIBIDA

Nombre de la capacitación: **Inducción Institucional "Yo Soy PUCP"**Proveedor (Institución): **DGTH – Sección de Capacitación**Lugar de la capacitación: **Aula N-111 (Primer Piso del Complejo Mac Gregor)**Periodo / fecha : **29/10/2019**

Estimado participante, con el propósito de continuar mejorando la calidad de las capacitaciones recibidas, agradeceremos a usted contestar el siguiente cuestionario. Se guardará la confidencialidad en la información que proporcione, por lo que le pedimos que sea completamente honesto.

Instrucciones: marque con un aspa el casillero que identifique su respuesta:


Nunca  **Siempre** 

Contenido y Estructura de la capacitación		1	2	3	4	5
A.	Los temas desarrollados son aplicables a las funciones que realiza.	☐	☐	☐	☐	☐
B.	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas.	☐	☐	☐	☐	☐
C.	El material didáctico (diapositivas, lecturas, etc.) y herramientas audiovisuales fueron los más apropiados.	☐	☐	☐	☐	☐
D.	La dinámica de la capacitación le permitió tener una participación activa.	☐	☐	☐	☐	☐
E.	La duración del curso fue suficiente para el logro de los objetivos.	☐	☐	☐	☐	☐

Habilidades del Expositor (solo para capacitación presencial)		1	2	3	4	5
A.	Mostró claridad en la exposición de ideas y ayudó a la comprensión con ejemplos, analogías, anécdotas, etc.	☐	☐	☐	☐	☐

Organización		1	2	3	4	5
A.	Se cumplió con la programación establecida del taller.	☐	☐	☐	☐	☐
B.	El mobiliario, iluminación e higiene de las instalaciones en donde se desarrolló la capacitación fueron adecuados.	☐	☐	☐	☐	☐

Calidad de Servicio prestado		1	2	3	4	5
A.	Las personas que brindan este servicio son cordiales y demuestran interés por ayudar.	☐	☐	☐	☐	☐
B.	Las personas que son responsables del servicio se aseguran de comprender con claridad lo que he podido solicitar.	☐	☐	☐	☐	☐
C.	El equipo que brinda este servicio cuenta con herramientas necesarias para la realización de esta actividad.	☐	☐	☐	☐	☐
D.	El tiempo para atender mi requerimiento en este servicio (consultas a través de correo o vía telefónica) es el adecuado.	☐	☐	☐	☐	☐

En conclusión, la capacitación desarrollada ha sido:

☐ **Muy Insatisfactorio** 
☐ Insatisfactorio
 ☐ Regular
 ☐ Satisfactorio
 ☐ **Muy Satisfactorio** 

Anote cualquier comentario y/o sugerencia con relación a su capacitación:

La Dirección de Gestión del Talento Humano agradece su participación.