

FACULTAD DE PREGRADO TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL

CONFECCIONES DOS CAMINOS

SUSTENTADO POR:

GABRIELA MARIA CRUZ RAPALO

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

SAN PEDRO SULA, CORTÉS

HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2020

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
CENTROAMERICANA CAMPUS
CEUTEC**

FACULTAD DE PREGRADO

**AUTORIDADES
UNIVERSITARIAS**

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DINA VENTURA

DIRECTORA CEUTEC

MARIA ROXANA ESPINAL

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL

CONFECCIONES DOS CAMINOS

TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS

PARA OPTAR AL TÍTULO DE

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

ASESOR METODOLÓGICO

JORGE HERNÁNDEZ

MIEMBROS DE LA TERNA

DEDICATORIA

Dedico todo mi trabajo, esfuerzo, tiempo y recursos invertidos en la culminación de mi carrera profesional a mi familia, quienes me han dado apoyo moral en todo momento, siempre con el anhelo de verme crecer y desarrollarme profesionalmente en mi vida. A mis catedráticos, quienes con mucho esfuerzo lograron transmitir sus conocimientos de la mejor manera, buscando ir más allá de lo que dicta la responsabilidad, ellos me han llenado con su cariño y sentido de enseñanza; a ellos dedico mi tesis.

Gabriela María Cruz

AGRADECIMIENTO

Hay muchas personas a las cuales quiero agradecer, cabe mencionar:

A mi papá, le doy gracias por ayudarme e impulsarme a continuar con mi carrera profesional, fue él quien estuvo pendiente para que continuara con mi carrera, quien me apoyó moral y económicamente cuando lo necesite, quien me orientó cuando fue necesario, muchas gracias.

También quiero agradecer a mis tíos, abuelos, hermanos, porque estuvieron presente para ayudarme a lo largo de este proyecto de vida, y nunca dudaron en extenderme la mano cuando lo necesite.

Gracias a aquellos catedráticos de CEUTEC que enseñaron con mucha garra, pasión, dieron más de lo que dictaba la responsabilidad por amor a lo que hacen, gracias por el tiempo dedicado a la meta de aprendizaje y buscar que todos trabajáramos en equipo. Dentro de ellos, quiero agradecerle a alguien que es muy especial para mí, a Carlos García, un hombre magnífico, que nació para servir y su manera tan noble y original de enseñar, quedará de forma remanente en mi mente y corazón.

Gracias a mis compañeros, aquellos con los que pudimos compartir más que realizar una tarea juntos, gracias a los que se tomaron el tiempo de ayudar e ir en la misma página, disfrutar de actividades fuera de la universidad y el don de gente que los caracteriza.

Gabriela María Cruz

INDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
RESUMEN EJECUTIVO	VII
I INTRODUCCIÓN	VIII
II OBJETIVOS	9
2.1 OBJETIVOS DE LA PRACTICA PROFESIONAL	9
2.1.1 Objetivo General	9
2.1.2 Objetivos Específicos	9
III GENERALIDADES DE LA EMPRESA	9
3.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	10
3.1.1 Historia de la empresa	10
3.1.2 Historia de Confecciones dos Caminos	12
3.1.3 Tipo de empresa	12
3.1.4 Misión	13
3.1.5 Visión	13
3.1.6 Valores	13
3.1.7 Departamentalización	15
3.1.8 Estructura organizacional Confecciones Dos Caminos	16
3.1.9 Localización	17
3.1.10 Tamaño de la empresa	18
3.1.11 Productos	18
IV PROPUESTAS DE MEJORA	19
4.3 PROPUESTA DE MEJORA I	19
4.3.1 Situación Actual	19
4.3.3. Propuesta de mejora: Nuevo proceso de Tabulación de datos	21
4.3.5 Alcance de la Propuesta	29
4.3.6 Impacto	29
4.3.7 Beneficios de la propuesta	30

4.3.8 Posibles barreras de la propuesta.....	31
4.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	31
4.5 PROPUESTA DE MEJORA II	32
4.5.1 Situación Actual	32
4.5.2 Propuesta de Mejora	36
4.5.3 Plan preventivo orientado a la Satisfacción Laboral	38
Compartir la Misión y Visión.....	38
Satisfacción del asociado	39
Factores de aburrimiento	41
Educación financiera.....	42
4.5.4 Análisis costo-beneficio	42
4.5.5 Alcance de la propuesta.....	46
4.5.6 Beneficios de la propuesta.....	46
4.6 CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	47
4.7 PROPUESTA DE MEJORA III	48
4.7.1 Situación Actual	48
4.7.2 Propuesta III: Dashboard de Problemas Musculoesqueléticos	51
4.7.3 Prototipo de Dashboard.....	52
4.7.4 Análisis costo-beneficio	56
4.7.5 Alcance de la propuesta.....	57
4.7.6 Beneficios de la propuesta.....	58
4.8 CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	59
V DESCRIPCION DEL TRABAJO DESARROLLADO	59
5.1 DEPARTAMENTO.....	60
5.2 CARGO ASIGNADO	60
5.3 Estructura Organizacional del Departamento de Recursos Humanos.....	60
5.4 ACTIVIDADES REALIZADAS	60
5.4.1 Corporativo:	60
5.4.2 Planta:	62

GLOSARIO	66
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES A LA EMPRESA	69
RECOMENDACIONES A LA UNIVERSIDAD	70
RECOMENDACIONES A PRACTICANTES	70
ANEXOS	71
REFERENCIAS	78

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de comparación de proceso actual vs. propuesto.	29
Tabla 2. Breve encuesta de satisfacción laboral	40
Tabla 3. Costo anual de implementar actividades para compartir la visión y misión	42
Tabla 4. Costo anual de implementar actividades de satisfacción	42
Tabla 5. Costo anual de implementar actividades contra el aburrimiento	43
Tabla 6. Costo anual de actividades de educación financiera	43
Tabla 7. Inversión anual.	44
Tabla 8. Ahorro Potencial	44
Tabla 9. Cronograma propuesto para actividades del plan preventivo	45
Tabla 10. Costo-beneficio	56
Tabla 11. Cuadro de incapacidades del 2019 vs 2020	57

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estructura Organizacional Confecciones Dos Caminos	16
Ilustración 2: Marcas, Confecciones Dos Caminos, Fruit of the Loom 2020	18
Ilustración 3. Sistema Visual Hur	20
Ilustración 4. Mensaje de texto	22
Ilustración 5. visualización de pancarta con pasos a seguir	23

Ilustración 6. SOP de Procedimiento para ingreso al sistema Visual HUR	25
Ilustración 7. Nuevo proceso del sistema de tabulación de datos	28
Ilustración 8. Rotación por mes 2019	33
Ilustración 9. Motivos principales de egresos 2019	34
Ilustración 10. Diagrama de flujo de proceso de entrenamiento	35
Ilustración 11. Egresos por antigüedad	36
Ilustración 12. Preguntas de entrevista de salida	37
Ilustración 13. Pancarta del salón de la fama	39
Ilustración 14. Causas principales de inasistencia	49
Ilustración 15. Ausencias por categoría (2020)	50
Ilustración 16. Ausencias por categoría (2019)	50
Ilustración 17. Prototipo de Dashboard	52
Ilustración 18. Filtro por operación	53
Ilustración 19. Filtro por unidad	54
Ilustración 20. Filtro por código de empleado	55
Ilustración 21. Estructura Organizacional del departamento de Recursos Humanos, Confecciones Dos Caminos 2020	60
Ilustración 22. Formulario del RAP en línea para ingresar la información de los asociados.	62

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe es un estudio sobre las áreas que el departamento de Recursos Humanos de Confecciones Dos Caminos debe mejorar, la practicante analizó el ambiente y encontró tres áreas que se pueden mejorar, entre ellas: la actualización de datos del personal de manera asidua, la rotación de personal es muy alta y las inasistencias están afectando la productividad y metas organizacionales. Para combatir dichos problemas se han desarrollado tres propuestas.

Los resultados que la implementación de las propuestas podría arrojar es un ahorro monetario para la organización por el cumplimiento de la actualización de datos del RAP, una posible disminución de egresos del 50% de los asociados que renuncian por emigrar y una herramienta que ayude a los líderes a identificar problemas de ergonomía, esto para reducir las enfermedades provocadas por la naturaleza laboral y asimismo las inasistencias por incapacidad. Se presume darlas a conocer a la jefa y gerente de Recursos Humanos de la empresa mediante las conclusiones y recomendaciones que resulten para que las apliquen si así lo desean.

I INTRODUCCIÓN

El presente informe tiene como contenido todas las actividades realizadas durante la práctica profesional en Confecciones Dos Caminos de Fruit of the Loom, como actividad primordial la implementación de tres propuestas de mejora para la empresa.

Confecciones Dos Caminos forma parte de la empresa multinacional Fruit of the Loom, la cual pertenece al rubro de manufactura y son responsables de desarrollar marcas importantes y reconocidas como ser Vanity Fair.

Las propuestas antes mencionadas tienen el objetivo concreto de representar un beneficio en términos económicos y de tiempo. También se busca implementar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Recursos Humanos.

El informe está conformado por tres secciones, siendo estos: generalidades de la empresa, propuestas de mejora y descripción del trabajo desarrollado; en los cuales se desglosará de manera detallada todo lo propuesto, analizando el ambiente interno, factores importantes como rotación de personal, inasistencias, actualización de información en la base de datos y satisfacción del personal.

II OBJETIVOS

2.1 OBJETIVOS DE LA PRACTICA PROFESIONAL

2.1.1 Objetivo General

Conocer las funciones, responsabilidades y actividades del departamento de Recursos Humanos en la empresa Confecciones Dos Caminos de Fruit of the Loom para adquirir experiencia y conocimiento en el campo e implementar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

2.1.2 Objetivos Específicos

1. Ofrecer tres propuestas de mejora a la empresa, que implique un beneficio económico en los procedimientos del departamento de RRHH.
2. Analizar los procesos actuales del departamento de Recursos humanos para buscar áreas de debilidad en los cuales se pueda implementar una mejora.
3. Analizar las condiciones de rotación de personal, ya que la rotación cerro el 2019 con un índice elevado, por lo tanto, elaborar una estrategia para disminuir la rotación de personal.

III GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

3.1.1 Historia de la empresa

Fruit of the Loom fue fundada en 1851 por dos hermanos en Rhode Island, EE. UU. B y R. Knight Corporation abrieron su primera fábrica y empezaron a producir textiles y prendas de algodón de calidad. Cinco años después, nació la marca Fruit of the Loom, inspirada en las pinturas de frutas creadas por la hija de uno de los clientes de la empresa. (Fruit of the Loom, 2020)

En 1871, Fruit of the Loom se hizo oficial y fue registrada como marca comercial con el número 418. Por ello, la empresa es una de las marcas más antiguas del mundo, incluso más antigua que Coca-Cola, que la bombilla, y que las humildes bolsas de papel. Con 160 años de experiencia en la fabricación de textiles de calidad, Fruit of the Loom ha crecido hasta convertirse en una de las marcas de ropa más importantes del mundo.

(Fruit of the Loom, 2020)

En 2002, Fruit of the Loom fue adquirida por el Berkshire Hathaway Group, presidida por uno de los hombres de negocios más reconocidos del mundo, el Sr. Warren Buffett. El hecho de formar parte de tal organización proporciona seguridad económica y unos cimientos sólidos sobre los que construir el futuro. Como empresa global con más de 28,000 empleados en todo el mundo, seguimos invirtiendo en nuestra empresa, y también continuamos con nuestra expansión hacia nuevos mercados. Esta visión de futuro garantiza que usted siempre reciba la calidad y el servicio que espera de una de las marcas de ropa más importantes del mundo.

(Fruit of the Loom, 2020)

Actualmente, tenemos más de 3,500 empleados que atienden nuestra división europea. Nuestros equipos de gestión ejecutiva están ubicados en los principales países y tenemos una amplia red de directores de ventas especializados para cada mercado. A través de los años, Fruit of the Loom ha construido una sólida red de distribuidores y socios comerciales por toda Europa para garantizar que nuestros clientes sigan recibiendo los excelentes niveles de servicio que esperan.

(Fruit of the Loom, 2020)

Fruit of the Loom inicia sus operaciones en Honduras el 12 de junio de 1993 en Zip Búfalo edificio #3 con la producción de Pantis. En ese tiempo también abrió operaciones en otras Zonas Libres del país ubicadas en la zona norte:

- El Porvenir Manufacturing en Zip el Porvenir, El Progreso, Yoro
- Confecciones Dos Caminos en Zip Búfalo, Villanueva, Cortes.
- Manufacturas Villanueva en Zip Villanueva, Villanueva, Cortes.
- Tela Plant en Zip el Porvenir, El Progreso, Yoro.
- Sula Apparel en Zip San José, San Pedro Sula.
- San José en Zip San José, San Pedro Sula.
- Jerzees Buena Vista en Zip Buena Vista, Villanueva, Cortes.
- Jerzees Nuevo Día en Zip Choloma, Choloma, Cortes.

(Fruit of the Loom, 2020)

En la actualidad se cuenta solamente con 4 plantas, dos de ellas laborando en modalidad 4X4, Manufacturas Villanueva S. de R. L. y Panta Tela en Zip el Porvenir. Además, cuenta con 5 plantas en El

Salvador, 2 plantas en México y una planta en Haití, siendo con esto una de las compañías con más generación de empleos en Centroamérica. (Fruit of the Loom, 2020)

Actualmente en Honduras emplea alrededor de 10,000 empleados directos e indirectos. Una de las políticas internas de la compañía es que todo su personal pueda hacer carrera profesional dentro de la misma a través del programa de sucesión de puestos. (Fruit of the Loom, 2020)

3.1.2 Historia de Confecciones dos Caminos

Inicia operaciones el 16 de junio de 1993 en Zip Búfalo edificio #3 con la producción de Panties. Comenzando operaciones con alrededor de 1300 empleados en la década de los noventas y para el año 2000 ya nuestra población en la planta había superado las 1900 personas. (Confecciones Dos Caminos, 2001)

Hoy en día la empresa cuenta con un equipo estable con un promedio de experiencia al menos 10 años con mucha flexibilidad en diferentes operaciones de costura, siendo de los mayores aportes para que las operaciones y el cumplimiento de los costos en la planta se cumplan mes a mes y que las utilidades anuales estén siempre positivas. (Confecciones Dos Caminos, 2001)

3.1.3 Tipo de empresa

Confecciones Dos Caminos es una empresa manufacturera de exportación de prendas de vestir, recibiendo las partes cortadas de una planta textil llamada Caracol Knits, manufactura mediante los procesos de corte, costura y empaque para luego poder exportarlo a Estados Unidos de Norte América.

(Confecciones Dos Caminos, 2020) Está categorizada dentro del tipo de Empresa del Sector Secundario Industrial ya que realiza el proceso de transformación. Debido a que su casa matriz se encuentra en Bowling Green, Kentucky, Estados Unidos y que tiene sus operaciones en diversos países del mundo, concluimos que es una empresa multinacional. (PROESA, 2019) Como la empresa tiene por meta la generación de utilidades en base a sus operaciones queda establecido que la misma tiene fines de lucro.

3.1.4 Misión

Crear productos de alta calidad inspirados en nuestros clientes para enriquecer sus vidas diarias. Haremos esto en todo el mundo actuando con integridad, respeto por la gente y comportándonos como buenos ciudadanos en las comunidades en la que operamos. (Confecciones Dos Caminos, 2020)

3.1.5 Visión

Permaneciendo fieles a nuestros valores y con rentabilidad haremos crecer nuestras marcas hasta ocupar los primeros puestos en cuanto a las cuotas de mercado, convirtiéndonos a la vez en las marcas más apreciadas por los clientes. (Confecciones Dos Caminos, 2020)

3.1.6 Valores

Respeto por la gente

Las personas son nuestro recurso más valioso. Promover la autoestima en cada asociado. Cada asociado debe tener sentido de pertenencia con las metas y objetivos de la compañía. (Confecciones Dos Caminos, 2020)

Integridad

Nunca comprometer: la verdad, los hechos y nuestra palabra de honor. (Confecciones Dos Caminos, 2020)

Crear un ambiente para el éxito

Plan. Donde estamos. Donde queremos llegar. Como hacer para llegar allá. (Confecciones Dos Caminos, 2020)

Comunicación

Sea un instrumento para el éxito. (Confecciones Dos Caminos, 2020)

Compromiso hacia la excelencia

Nunca acepte ESTATUS QUO en ninguna cosa. Busque constantemente el mejoramiento continuo de las cosas. (Confecciones Dos Caminos, 2020)

Orientados a la acción

Nunca permita que el éxito este limitado por el esfuerzo. (Confecciones Dos Caminos, 2020)

Orientados a los resultados

Excelencia en la ejecución (Confecciones Dos Caminos, 2020)

Disfruta tu trabajo

Hacer las cosas de una manera divertida (Confecciones Dos Caminos, 2020)

3.1.7 Departamentalización

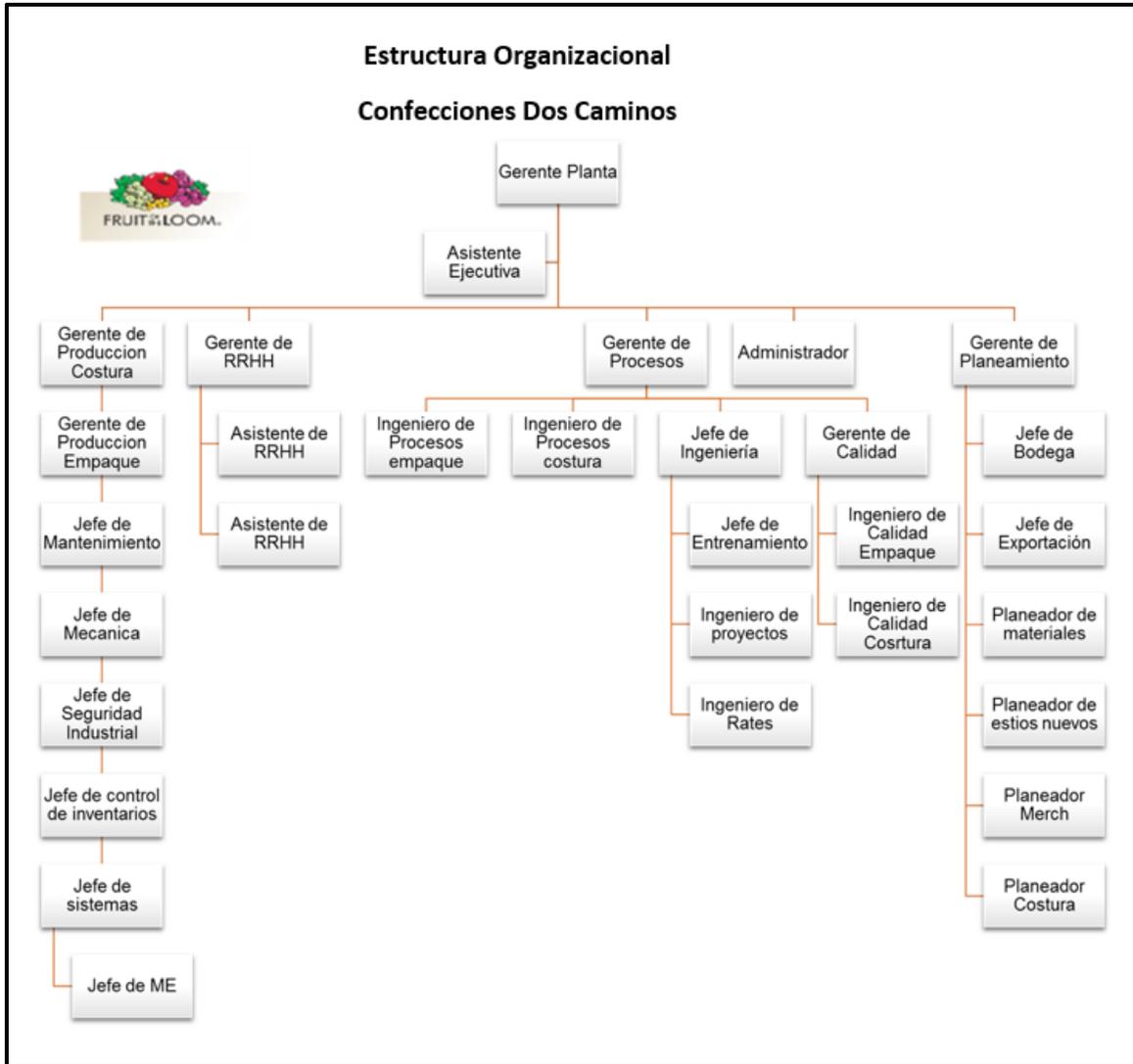
1. Gerencia General
2. Departamento Administración
3. Departamento de Producción
4. Departamento de Ingeniería
5. Departamento Entrenamiento
6. Departamento de Calidad
7. Departamento de Mecánica
8. Departamento Mantenimiento
9. Departamento de Procesos
10. Departamento de Recursos Humanos
11. Departamento de Cómputo
12. Departamento Seguridad Industrial
13. Departamento Suministros
14. Departamentos de Inventarios

(Confecciones Dos Caminos, 2020)

3.1.8 Estructura organizacional Confecciones Dos Caminos

La siguiente ilustración muestra como está conformada la estructura organizacional de Confecciones Dos Caminos:

Ilustración 1: Estructura Organizacional Confecciones Dos Caminos



Fuente: Confecciones Dos Caminos 2020

3.1.9 Localización

Confecciones Dos Caminos se encuentra localizada en el parque industrial ZIP Búfalo, Villanueva Cortes. Cuenta con dos edificios, el edificio 28 y 29. (Ver anexo 1)

3.1.10 Tamaño de la empresa

Por su tamaño Confecciones Dos Caminos se ubica dentro de la categoría de “Grande” ya que el número de empleados alcanza los 1950, y el origen del capital es privado por ende se categoriza como empresa multinacional con fines de lucro.

3.1.11 Productos

Confecciones Dos Caminos ofrece productos dentro de la industria de manufactura, estos son: ropa interior de hombre, mujer, niño(a); cuenta con tallas desde XS hasta 5XL.

La compañía cuenta con las siguientes marcas:

Ilustración 2: Marcas, Confecciones Dos Caminos, Fruit of the Loom 2020



Fuente: Fruit of the Loom, 2020

IV PROPUESTAS DE MEJORA

4.3 PROPUESTA DE MEJORA I

4.3.1 Situación Actual

Confecciones Dos Caminos cuenta con más de 1950 empleados, Recursos Humanos tiene una base de datos la cual se maneja con un programa llamado “Visual Hur”; el problema que actualmente existe es que no hay un manejo consistente de la actualización de la base de datos, la última actualización fue hace 3 años. La manera en la que se ha hecho la recopilación de datos ha sido imprimiendo el formulario para que cada empleado lo llene, y ha requerido de mucho tiempo, gasto en papelería y otros recursos.

Recursos Humanos toma una serie de decisiones en base a datos demográficos, que son recopiladas de la base de datos. En ocasiones especiales, como las festividades RRHH se aboca a la información que se encuentra en el sistema para realizar un conteo, con el fin de coordinar las actividades, compra de regalos y llevar a cabo la negociación con proveedores; al tener la información desactualizada, RRHH se ha enfrentado a situaciones que se han tenido que resolver a última hora; lo cual ha generado un costo adicional para la compañía. Otro escenario es cuando la empresa ofrece transporte, se busca la información de la dirección de los asociados, que se encuentra en el sistema, para coordinar la cantidad de buses que se asignará a cada sector; la empresa también ha incurrido en gastos innecesarios y asociados que se han quedado sin transporte.

El RAP hoy en día se llena por medio de un formulario web, y contar con información verídica es muy importante a la hora de enviar la información. La empresa se podría enfrentar a infracciones impuestas por el RAP, La Gaceta establece “Las infracciones a lo dispuesto en la presente Ley y sus reglamentos, serán sancionadas por la Secretaria de Estado en los Despachos de Trabajo y Seguridad Social y la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), en el ámbito de sus competencias.” (La Gaceta, 2013)

El proceso actual se maneja de la siguiente forma:

1. En lugar de formularios en papel, se comenzó a entrevistar a cada asociado por unidad, ingresando los datos directamente al sistema Visual Hur, utilizando un equipo (laptop) prestada por la empresa con el fin de recabar toda la información necesaria. (Ver Anexo 2)
2. Todos los asociados deben tener una fotografía ingresada en el sistema, por lo que también se está llevando a cabo la toma de fotos de todos los que no lo tienen.
3. Recabar información adicional como ser los datos personales y laborales del cónyuge con la finalidad de obtener la información necesaria para el formulario del RAP.
4. Ingreso de información de asociados al RAP.

Ilustración 3. Sistema Visual Hur

OTROS DATOS

FOTO

INFORMACION BASICA

País	HONDURAS
Departamento	CORTES
Distrito	VILLANUEVA
Sector	VILLANUEVA
Colonia	COLONIA MONTE FRESCO
Calle o Avenida	TERCERA ETAPA
Dirección / Referencia	A LA PAR DE LA IGLESIA MI CASA Y YO SERVIREMOS A JEHOVA
País	HONDURAS
Departamento	CORTES
Distrito	VILLANUEVA
Sector	VILLANUEVA
Colonia	COLONIA MONTE FRESCO
Calle o Avenida	TERCERA ETAPA
Dirección / Referencia	A LA PAR DE LA IGLESIA MI CASA Y YO SERVIREMOS A JEHOVA
Comunicación	
Teléfono	
Correo Electrónico	
Correo Electrónico Interno	
Celular	<Nulo>
Beeper	
Contratación	

Fuente: Confecciones Dos Caminos

4.3.3. Propuesta de mejora: Nuevo proceso de Tabulación de datos

La propuesta para combatir la situación actual es que se actualice datos dos veces al año, lo que se propone es enviar un mensaje de texto con un enlace adjunto para llenar el formulario por medio de un servicio para realizar encuestas en línea, se proponen las siguientes opciones gratuitas: SurveyMonkey, Google form, survey planet. (Ver Anexo 2) Estos servicios se utilizan para crear encuestas en línea, y proveen además una herramienta para analizar las respuestas recolectadas.

Tigo Business cuenta con un excelente servicio para los mensajes de texto, se contactó a Tigo Business para consultar por los precios, y ellos ofrecieron varios paquetes, entre ellos el que más se adecua es el de 5000 mensajes. (Ver Anexo 4) El mensaje de texto que se propone enviar es el siguiente:

Ilustración 4. Mensaje de texto

Como procedimiento regular de actualización de datos, la empresa requiere de su ayuda para llevarlo a cabo. Si tiene acceso a internet, llene el formulario en el siguiente enlace:

<https://es.surveymonkey.com/r/5G63B5T>

En caso de no tener acceso a internet, abocarse con la coordinadora de Recursos. Muchas gracias.

De acuerdo con la información recibida de Tigo Business, cada mensaje puede abarcar 160 caracteres, el mensaje mostrado anteriormente tiene 314 caracteres, lo cual equivale a 2 mensajes de texto. La compañía cuenta actualmente con 1950 empleados, de los cuales 1790 son personal directo, por lo tanto sería un total de 3,900 mensajes cada vez que se lleve a cabo la tabulación.

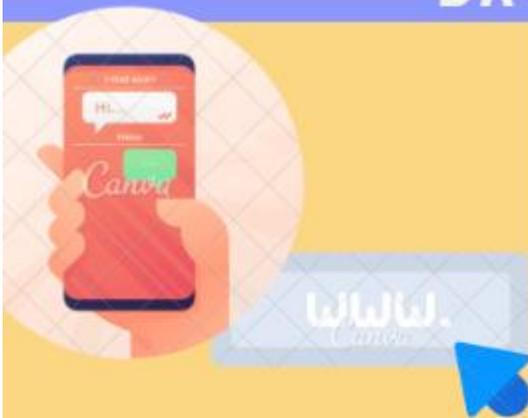
Los pasos por seguir para llevar a cabo el nuevo proceso de tabulación:

1. Recolectar los números de teléfono de los asociados. Como primer paso muy importante, se pedirá a cada asociado antes de comenzar labores, escribir su número de teléfono en una lista que estará disponible en la entrada, el guardia de seguridad hará la solicitud y la coordinadora de RRH supervisará el proceso. La lista estará dividida por unidad y celda para facilitar el proceso.
2. Anunciar por 3 días en el parlante que se hará la encuesta e instruir a los asociados mostrando los pasos para completar el formulario, por medio de pancartas que describirán paso a paso como llevarlo a cabo.
3. En caso de que un asociado no pueda conectarse a internet, deberá abocarse con la coordinadora de RRHH, para actualizar sus datos.

4. El personal de RRHH podrá revisar en el servicio de encuestas lo que se ha recopilado para ingresarlo al sistema.
5. El personal de RRHH recolectará la información y la subirá al sistema Visual HUR.

Ilustración 5. visualización de pancarta con pasos a seguir

AYÚDANOS ACTUALIZANDO TUS DATOS



PASO 1

Conéctate a internet, recibirás un mensaje de texto con un enlace, haz click en el.

Actualizacion de Datos

* 1. ¿Cual es su codigo de empleado?

* 2. Escriba su nombre completo.

3. Estado Civil

Contesta las preguntas del cuestionario en la página a la que te redirigirá el enlace. El cuestionario se verá algo así

PASO 3

Cuando hayas contestado todas las preguntas, haz click en finalizar.



Si no puedes conectarte a internet, abocate con Nidia Ferro, para actualizar tu informacion. Ella te ayudara con mucho gusto.

Fuente: Elaboración propia

Se propone de igual manera estandarizar el proceso para ingresar datos al sistema Visual HUR, la practicante elaboró un manual de estandarización explicando a detalle cada paso para ingresar información.

Ilustración 6. SOP de Procedimiento para ingreso al sistema Visual HUR

CONFECCIONES DOS CAMINOS
OPREACION STANDARD PARA INGRESO DE DATOS EN VISUAL HUR

Elaborado por: Gabriela Maria Cruz
Área: Recursos Humanos
Descripción: Proceso de estandarización de ingreso de datos al sistema Visual Hur

I. Objetivo

- Estandarizar el proceso de ingreso de información al sistema visual HUR.
- Evitar ambigüedades en la información al momento de filtrar datos
- Facilitar el proceso de filtración

II. Alcance

- Recursos Humanos

III. Frecuencia

- Cada vez que se haga una actualización de datos de personal en el sistema.

IV. Herramientas necesarias

- Visual HUR

V. Procedimiento de ingreso

1. Datos Generales

- En datos generales, lo requerido es llenar ambos nombres y apellidos (si aplica). Colocar toda la información en MAYUSCULA.
- El sexo se debe seleccionar de una lista ya establecida por el sistema.

Datos Generales	
Código Anterior	
Título	0
Primer Nombre	MARIA
Segundo Nombre	ELENA
Primer Apellido / Last Name	REYES
Segundo Apellido	CACERES
Apellido de Casada	
Sexo	Femenino
Empresa Origen	634

2. Datos sociales

- Los campos de estado civil, nacionalidad, fecha de nacimiento, padre de familia, departamento y municipio tiene una lista predeterminada por el sistema, por lo que se debe seleccionar de las opciones dadas por el sistema.
- Para el ingreso de la profesión, debe ir la palabra completa, ya sea "BACHILLER", "TECNICO", etc. No usar abreviaturas.

3. Datos de ubicación

- En el espacio de ubicación, país, departamento, distrito o municipio, y sector son dados por el sistema; por lo que se debe seleccionar de una lista ya determinada por el sistema.
- En "colonia", escribir en el siguiente orden:
BARRIO/COLONIA/RESIDENCIAL, NOMBRE DE LUGAR
No usar abreviaturas en esta sección, debe ir la palabra completa.
- En calle o avenida, colocar la información en el orden:
CALLE, BLOQUE, CASA.
No usar #, solo colocar el número. Ejemplo: Calle principal, bloque 3, casa 11.
- En dirección, no repetir la información ya antes colocada. Colocar únicamente una referencia como el ejemplo en la imagen:

Ubicación	
País	HONDURAS
Departamento	CORTES
Distrito	POTRERILLOS
Sector	BO. SAN JOSE
Colonia	BARRIO SAN JOSE
Calle o Avenida	
Dirección / Referencia	A UNA CUADRA DE LA IGLESIA ASAMBLEA DE DIOS

4. Comunicación

- Es obligatorio colocar el número de teléfono, si el asociado no tiene el dato en el momento, se debe dar seguimiento para colocar dicha información.
- El número de teléfono debe ser colocado corrido, sin guiones y en ambos campos "teléfono y celular", como en la imagen.
- El correo electrónico es opcional. Si aplica, colocar en minúscula.

Comunicación	
Teléfono	33185558
Correo Electrónico	
Correo Electrónico Interno	
Celular	33185558
Beeper	

5. Emergencias

- Para el contacto de emergencias, es obligatorio que este el nombre completo (si aplica), número de teléfono actualizado y dirección.
- El parentesco tiene una lista predeterminada por el sistema, por lo cual se debe seleccionar el que aplica.
- Colocar número de teléfono sin guiones.
- En dirección, colocar en el siguiente orden:

COLONIA/BARRIO/RESIDENCIAL, NOMBRE, CALLE, BLOQUE, CASA.

En caso de no tener la información específica, colocar:

COLONIA/BARRIO/RESIDENCIAL, NOMBRE, DEPARTAMENTO O MUNICIPIO

En emergencias..					
Arrastre una columna a ésta área para agrupar los registros					
Parentesco	Nombre	Teléfonos	Dirección	Trabajo	Teléfonos Trab
▶	CONYUGUE	SERGIO DANIEL CASTELLANOS LEIVA	99320100	COLONIA GUADALUPE, SAN MANUEL	
*					

6. Familiares

- En familiares se debe alimentar la información colocando mínimo a los miembros de la familia nuclear, padre, madre, hijos, conyugue. (si aplica)
- Colocar el nombre completo, fecha de nacimiento, sexo, número de identidad, trabajo y si depende económicamente del asociado; sin embargo, de no tener dicha información, se debe colocar si depende y el sexo.
- Si un familiar ha fallecido, actualizar el dato en la columna "fallecido", seleccionar de la lista la opción determinada.

Familiares													Activo
Arrastre una columna a esta área para agrupar los registros													
Parentesco	Nombre	Seg.Mé.	Seg.Vida	(%) Seg.	Depende	Fecha Nac	Documento de Id.	Sexo	Becado	Trabaja	Estudia	Nivel estudio	Lugar
▶ HIJ(A)	GENESIS JACKELINE CASTEL...				SI	1/11/2010		Femenino					
CONYUGUE	SERGIO DANIEL CASTELLAND...				SI	1/1/1900		Femenino					
HIJ(A)	JOSUE DANIEL CASTELLAND...				SI	21/8/2018	0511-2018-00740	Masculino					
HERMAN(A)	MARINA ISABEL MARQUEZ G...				No	28/6/1979		Femenino					
PADRE	TERENCIO BONILLA MARQUEZ				No			Masculino					
MADRE	MARIA CONCEPCION GRANAD...				No			Femenino					

Familiares									
Arrastre una columna a esta área para agrupar los registros									
Becado	Trabaja	Estudia	Nivel estudio	Lugar de estudio	Estado civil	Lugar de Trabajo	Tel. Trabajo	Fallecido	Fecha Fal
▶									

7. Educación

- En educación, los campos tipo de estudio, carrera, inicio, finalización, país y situación tiene una lista predeterminada que ofrece el sistema, seleccionar la opción que aplica.
- El instituto debe ser escrito manualmente, y debe hacerse de la siguiente manera:

Educación									Activo
Arrastre una columna a esta área para agrupar los registros									
Tipo de Estudio	Carrera	Institución	País	Situación	Inicio	Finalización	Matenias	Aprobadas	
	BACHILLER ADMINISTRACION DE E...	INSTITUTO UNION Y ESFUERZO			1/1/2005	31/12/2007			

Fuente: Elaboración propia

El manual para la estandarización de ingreso de datos describe detalladamente de qué manera se debe ingresar la información al sistema Visual HUR, éste servirá como herramienta para todo el personal que a futuro ingrese información al sistema, con el fin de facilitar el filtro de información a la hora de exportar la base a formato de Excel.

Ilustración 7. Nuevo proceso del sistema de tabulación de datos



Fuente: Elaboración propia

4.3.5 Alcance de la Propuesta

El alcance es a nivel empresarial, éste abarca a todos los departamentos de la empresa ya que la recopilación de datos se hace para cada uno de los integrantes de la compañía, sin embargo, únicamente RRHH manejará dicha información y proceso.

4.3.6 Impacto

Tabla 1: Tabla de comparación de proceso actual vs. propuesto.

Nuevo Proceso de Tabulación de Datos (Costo Anual)							
<i>Proceso Actual</i>				<i>Proceso Propuesto</i>			
Recurso	Tiempo	Costo	Total	Recurso	Tiempo	Costo	Total
Papelería		768.8	L 1,537.60	Papelería para recolectar números de teléfono	5 días		L 20.00
Docenas perdidas		20 docenas perdidas por asociado \$0.02 por docena	L 35,585.20	Mensajes de texto		\$330	L 8,200.50
Materiales (Lapiz)		L.24 por caja	L 480.00	Pancartas		20 por pancarta	L 200.00
Impresiones			L 1,180.00			20 docenas perdidas por asociado \$0.02 por docena	L 9,940.00
Llenar formulario	10 minutos por asociado		35800 minutos	Estimado de 500 personas que no tengan acceso a internet.			
Ingreso a sistema	9 minutos por asociado		25060 minutos	Ingreso a sistema	9 minutos por asociado		25060 minutos
Total Anual			L 38,782.80				L 18,360.50
	Ahorro en lempiras (Anual)			L			20,422.30
	Ahorro en tiempo (Anual)					35800 minutos	
	Sancion aproximada del RAP			L			20,000.00
	Ahorro potencial			L			40,422.30

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar el costo que representa el sistema actual comparado con el propuesto, con el método de mensajes de texto la empresa no tendrá que incurrir en pérdidas por producción, lo cual representa una gran ventaja. Se propone que la actualización de datos se haga dos veces al año, por lo que la empresa necesitaría contratar con Tigo Business el paquete de \$165 dos meses al año. Con el método también se ahorraría mucho tiempo, el ahorro potencial que se ha calculado es de L.40,422.30.

4.3.7 Beneficios de la propuesta

Dicha propuesta tiene las siguientes ventajas:

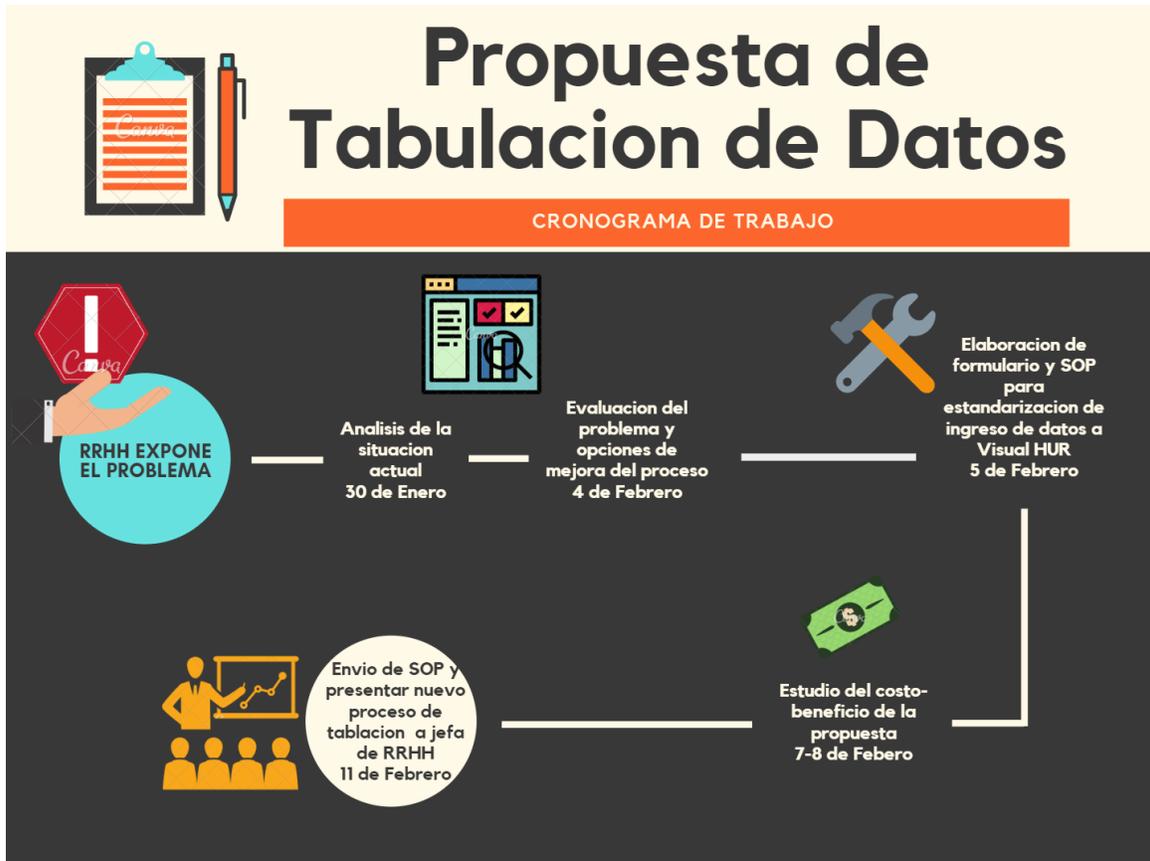
1. La compañía no estará incurriendo en gastos de papelería y materiales para que el asociado pueda llenar el formulario.
2. No se incurrirá en costos por pérdidas de producción, ya que el asociado llenaría el formulario fuera de su jornada laboral.
3. Se podrá mantener la información actualizada por el procedimiento anual.
4. Se hará uso de las herramientas tecnológicas para el cumplimiento del proceso.
5. Se estandarizará el ingreso de la información al sistema Visual Hur.

4.3.8 Posibles barreras de la propuesta

Aplicando la propuesta se podrían presentar estas posibles barreras:

1. El personal se niegue a llenar la encuesta y se deba incurrir en costo de perdidas por producción.
2. Los asociados no sigan instrucciones y llenen incorrectamente la encuesta.

4.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO



Fuente: Elaboración propia

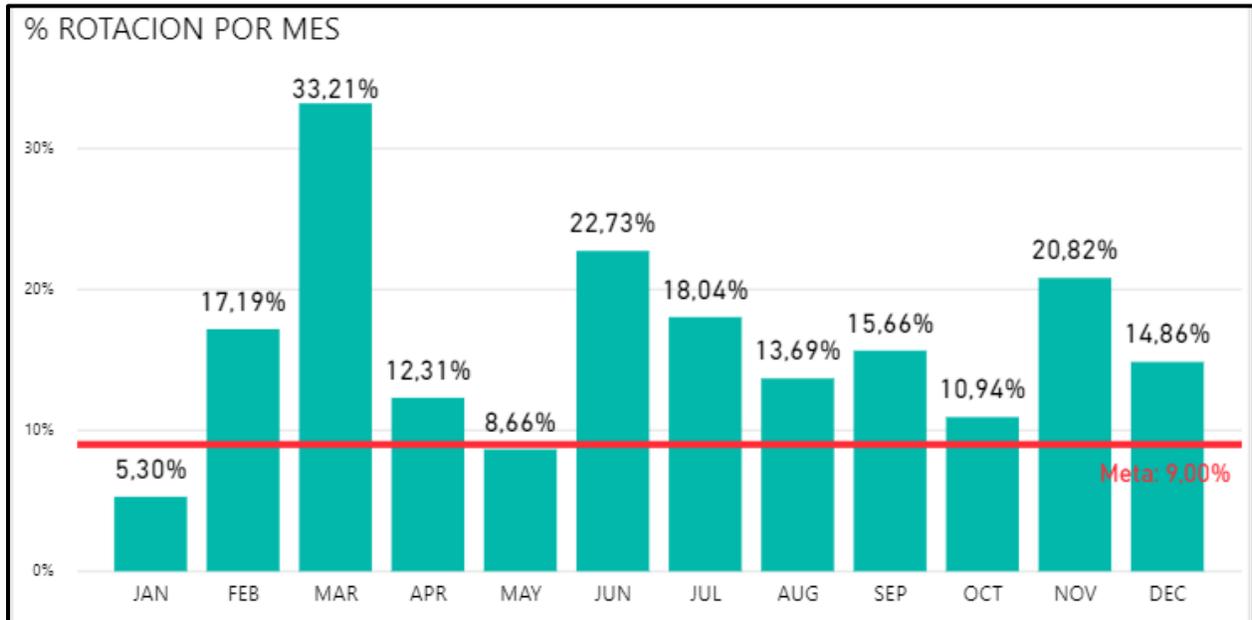
4.5 PROPUESTA DE MEJORA II

4.5.1 Situación Actual

Confecciones Dos Caminos, forma parte del rubro de manufactura en Honduras, en este tipo de rubro se maneja una gran cantidad de recurso humano, esto por la naturaleza del negocio. La compañía

cerró el año 2019 con un alto porcentaje de rotación, siendo la meta del 9%; sin embargo, la rotación ha estado muy por encima de la meta.

Ilustración 8. Rotación por mes 2019



Fuente: Confecciones Dos Caminos 2019

En la ilustración anterior se puede apreciar el comportamiento que tuvo la rotación a lo largo del 2019, siendo la meta del 9%, únicamente hubo 2 meses que lograron cumplir dicha meta. El mes de marzo representó el mayor impacto, lo que llevo a un índice de 16% al final del año.

Los motivos principales por los cuales el personal decide interponer la renuncia son por motivos de emigración, problemas familiares y por motivos de salud. La compañía ha buscado realizar campañas de concientización de migración, por todos aquellos colaboradores que han tomado la decisión de emigrar en las caravanas hacia Estados Unidos. La situación ha sido critica para la compañía, al tener que enfrentarse a un escenario que está fuera de su control; ya que forma parte del macroentorno. (Ver anexo

4). Los motivos principales por los cuales el personal renuncia, basado en las estadísticas del 2019, son las siguientes:

Ilustración 9. Motivos principales de egresos 2019

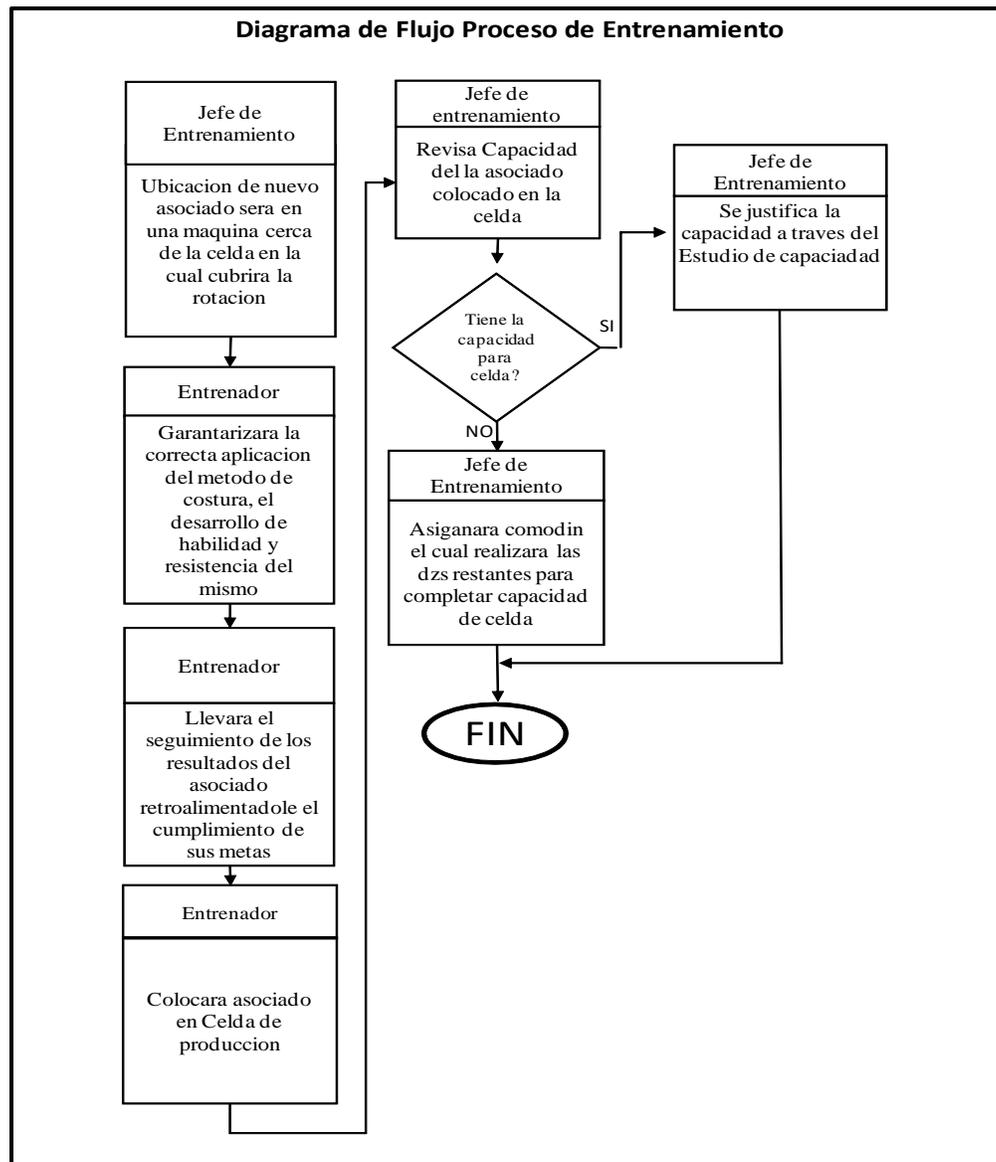


Fuente: Confecciones Dos Caminos 2019

La ilustración anterior muestra la cantidad de egresos que hubo por categoría en el año 2019, siendo el motivo de emigración el de mayor impacto, con 116 egresos.

Esta situación resulta en gran desventaja para la compañía, ya que el costo de entrenar una nueva persona ronda entre los \$3,000-\$4,000. En el año 2019 hubo un total de 319 egresos, lo cual representa un costo aproximado de \$957,000, sin considerar los pagos de liquidación. Adicional a eso se debe considerar el tiempo de entrenamiento y lo que toma a un nuevo asociado alcanzar la eficiencia exigida, el cual consta de 16 semanas.

Ilustración 10. Diagrama de flujo de proceso de entrenamiento



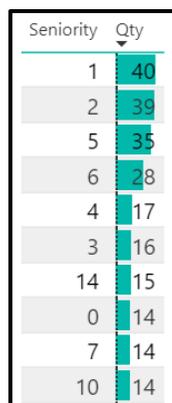
Fuente: Dpto. de Entrenamiento, Confecciones Dos Caminos 2020

Como se observa en la ilustración, es un proceso largo y costoso entrenar una nueva persona, y que éste alcance la eficiencia mínima de 80% en la operación asignada. Conociendo el marco del problema, se continúa analizando el escenario y qué acciones se pueden tomar para dicha situación.

4.5.2 Propuesta de Mejora

Muchos de los motivos por los que el personal de la empresa renuncia esta fuera del control de la compañía, sin embargo, con el tema de la emigración, hay acciones que se pueden llevar a cabo esperando un resultado positivo de ello. La propuesta es implementar un programa preventivo orientado a la satisfacción laboral. De acuerdo con las estadísticas la mayoría de los egresos son de personas que tienen 1-6 años de antigüedad, esto quiere decir que no hay un compromiso fuerte, y sentido de pertenencia hacia la organización, en la siguiente ilustración se puede apreciar los egresos por antigüedad:

Ilustración 11. Egresos por antigüedad



Seniority	Qty
1	40
2	39
5	35
6	28
4	17
3	16
14	15
0	14
7	14
10	14

Fuente: Confecciones Dos Caminos 2019

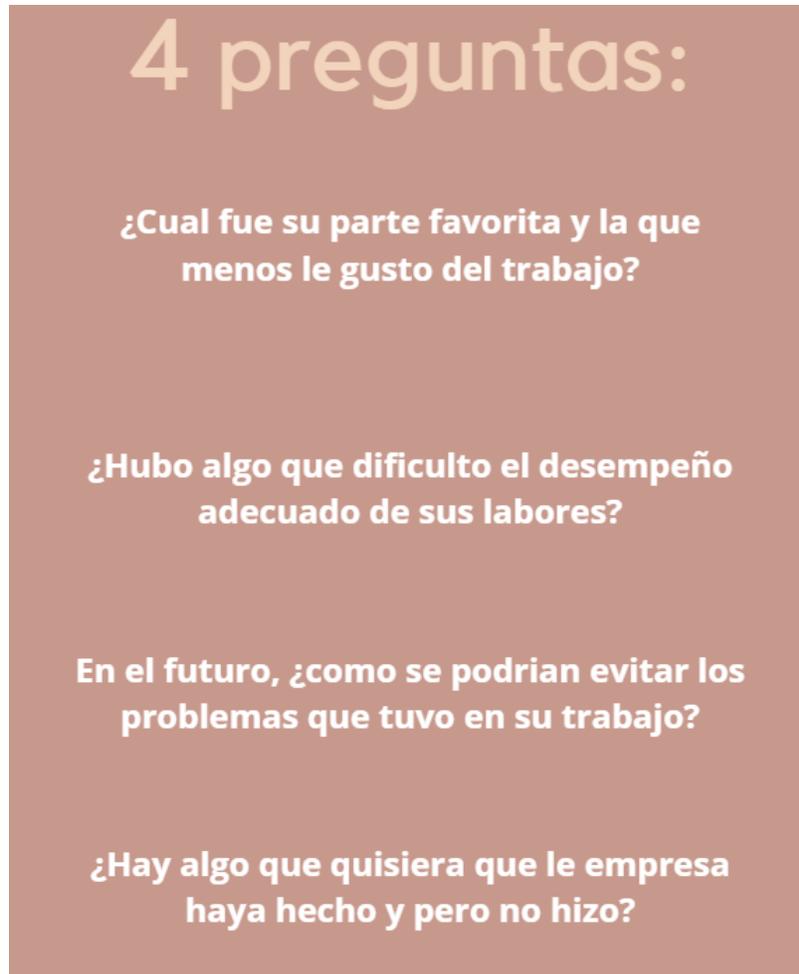
Para la propuesta se consideran los factores:

1. Satisfacción del colaborador
2. Fortalecer el sentido de pertenencia por medio de la enseñanza de misión y visión
3. Que el colaborador se sienta parte importante de la organización
4. Factores de aburrimiento en las tareas

5. Evaluación y capacitación de los líderes

En la entrevista de salida, se propone hacer las siguientes preguntas:

Ilustración 12. Preguntas de entrevista de salida



Fuente: (Victor Mayorga, Propuesta para reducir la rotacion de personal en organizaciones mexicanas, 2016)

De acuerdo con la investigación realizada por el maestro Víctor Mayorga y María Alcántara (Victor Mayorga, Propuesta para reducir la rotacion de personal en organizaciones mexicanas, 2016), “cuando alguien sale de la empresa, ya sea porque renunció o se le finiquitó, siempre hay que hacer una entrevista de salida para determinar cuáles son las causas reales por las que se va, si fue porque el jefe era severo, negativo, trataba mal a la persona, por el ambiente de trabajo, entre otras cosas.”

4.5.3 Plan preventivo orientado a la Satisfacción Laboral

La rotación de personal es provocada por una serie de factores internos y externos, los cuales incurren en costo de liquidación, costo de reclutamiento y selección y el tiempo de la curva de aprendizaje para el desarrollo en el puesto.

“Dentro de las primeras situaciones están las situaciones del mercado de trabajo, características del trabajo femenino; en la segunda existen causas relativo a la política de personal, ligadas a las condiciones de trabajo y relacionados con el nivel de capacidad de los jefes; en las terceras las causas están estrechamente relacionadas a la personalidad de la gente, a sus condiciones familiares, hábitos, etc.

(Andrade, 2010, pág. 23)

Compartir la Misión y Visión

Misión es el sentido que tiene la organización, para qué existe y para que una organización trabaje en conjunto y por la misma causa, deben conocer la misión, entenderla y sentir que son parte del equipo. La visión, al igual que la misión, representan el timón de la compañía, y cómo se ve en el futuro y como equipo trabajar viendo con el mismo lente para alcanzar sus objetivos. Para esto, se propone:

6. Compartir la misión y visión por el parlante los lunes y viernes por la mañana antes de comenzar labores.
7. Capacitar a los líderes en temas de liderazgo y dirección de equipos. Las capacitaciones se efectuarían 2 veces al año, la primera en enero y la segunda en agosto de cada año.

Satisfacción del asociado

La empresa necesita asociados que estén contentos para dar el mejor rendimiento de su parte.

Para este se propone lo siguiente:

8. El reconocimiento es de mucha satisfacción para el que se esfuerza, y celebrar el esfuerzo es valorado, por lo tanto, se propone colocar un lugar especial llamado “El salón de la fama”, en donde se publique la celda con mejor % de eficiencia de la semana, con su fotografía como equipo y % de eficiencia para fines de motivación y reconocimiento. Habrá una celda reconocida por cada unidad, es decir, 12 celdas semanales. Ingeniería se encargaría de presentar las celdas con mejor eficiencia semanalmente.

Ilustración 13. Pancarta del salón de la fama



Fuente: Elaboración propia

9. Hacer una encuesta breve de satisfacción laboral dos veces al año, la primera en marzo y la segunda en agosto para conocer la opinión del asociado. Para llevar a cabo dicha encuesta se propone hacer 7 preguntas que se puedan contestar en un máximo de 8 minutos, el cuestionario se hará en físico para archivar los resultados. Ver la siguiente tabla de la encuesta propuesta:

Tabla 2. Breve encuesta de satisfacción laboral

Tarea	N	P	B	M
a). Está satisfecho con el ambiente de trabajo			X	
b). Con los beneficios laborales en su empresa		X		
c). Con políticas administrativas			X	
d). Con los jefes Superiores			X	
e). Con los compañeros			X	
f). Con sus posibilidades de ascenso		X		
g). Con la organización del trabajo que actualmente tiene.			X	

M = Muy satisfecho, B = Bastante satisfecho, P = Poco satisfecho, N = Nada satisfecho

Fuente: Satisfacción laboral en industrias maquiladoras de Santa Ana, Magdalena y Nogales, Sonora (Elsa Ortega, 2017)

Factores de aburrimiento

1. Hay muchos asociados que tienen años de trabajar en la misma operación y eso puede conducir al punto de querer renunciar, se propone dar la opción de reentrenar en otra operación a los asociados que lo soliciten. Cabe mencionar que el costo de reentrenamiento alcanza los mil dólares (\$1000), por lo que es una decisión que tendrá que ser considerada con ingeniería, procesos y RRHH. (Confecciones Dos Caminos)

Educación financiera

El asociado necesita encontrar valor a lo que gana, y esto se puede lograr por medio de una educación financiera apropiada. Para esta actividad se pretende que los asociados reciban charlas de educación financiera, una unidad por mes; sería impartida por el personal de RRHH. Concientizar al asociado en qué invierte o gasta su dinero es importante para una mejor administración de sus finanzas, cuando existe una mejora en esta área se encuentra mayor valor a los ingresos que se perciben.

4.5.4 Análisis costo-beneficio

Tabla 3. Costo anual de implementar actividades para compartir la visión y misión

<i>Actividad</i>	<i>Costo</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Comentario</i>
Compartir la misión y visión a diario			
Compartir la misión y visión por el parlante	L	- 2 veces a la semana	RRHH compartiría la visión y misión por el parlante, los lunes y viernes
Capacitar los líderes	L 600.00	2 veces al año	Procinco ofrece capacitaciones gratuitas. Se estima un gasto de 600 en total en gastos de logística.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Costo anual de implementar actividades de satisfacción

<i>Actividad</i>	<i>Costo</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Comentario</i>
Satisfacción del asociado			
Encuesta de satisfacción laboral	L 650.00	2 veces al año	Gasto de papelería.
Pérdida de producción por encuesta	L 38,766.00	5 minutos por asociado	Pérdida anual Gasto de papelería.
Reconocimiento semanal (Costo anual)	L 5,760.00		Reconocimiento semanal

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Costo anual de implementar actividades contra el aburrimiento

<i>Actividad</i>	<i>Costo</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Comentario</i>
Factores de aburrimiento			
Rotación de operación	L 496,000.00	Estimado de 20 rotaciones anuales.	Costo de reentrenamiento de \$1000

Tabla 6. Costo anual de actividades de educación financiera

<i>Actividad</i>	<i>Costo</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Comentario</i>
Educación financiera			
Boletines informativos	L 200.00		Se colocarían 10 boletines en piso. Gasto de papelería
Capacitaciones	L 875.00	1 unidad por mes	RRHH o instituciones externas impartirían las charlas de educación financiera. Gastos logísticos
Pérdida de producción por capacitaciones	L 38,766.00	20 minutos por capacitación Pérdida de 2 docenas por minuto	Pérdida anual

La tabla 2, 3, 4 y 5 muestra los costos anuales que implicaría llevar a cabo las actividades para el plan preventivo, desglosando las actividades, el tiempo para llevarlo a cabo y las observaciones que corresponde a cada actividad. Se plantea que los beneficios impactarán a largo plazo.

Tabla 7. Inversión anual.

<i>Inversión Total (Anual)</i>		
Capacitar los líderes	L	600.00
Encuesta de satisfacción laboral	L	650.00
Reconocimiento semanal (Costo Anual)	L	5,760.00
Rotación de operación (Varía) Estimado de 20 rotaciones de operación	L	496,000.00
Boletines informativos	L	200.00
Capacitaciones	L	875.00
Pérdida de producción	L	70,375.20
Total	L	574,460.20

Fuente: Elaboración propia

La inversión estimada en llevar a cabo todas las actividades propuestas alcanza los quinientos setenta y cuatro mil cuatrocientos sesenta lempiras con veinte centavos (574,460.20).

Tabla 8. Ahorro Potencial

Costo de egreso por persona y ahorro potencial anual

<i>Descripción</i>	<i>Costo \$</i>		<i>Costo Lempiras</i>
Costo aproximado de entrenar una nueva persona	\$ 3,000.00	L	74,625.00
Liquidación (promedio)	\$ 542.71	L	13,500.00
Gastos administrativos	\$ 14.07	L	350.00
Total	\$ 3,556.78	L	88,475.00
116 egresos por emigración (2019)	\$412,586.93	L	10,263,100.00
Se espera reducir el egreso al 50% (58 personas).	\$206,293.47	L	5,131,550.00
Inversión en actividades (Anual)	\$ 23,093.88	L	574,460.20
Ahorro potencial	\$183,199.59	L	4,557,089.80

Fuente: Elaboración propia

El costo por egreso es alto, se incurre en gastos administrativos, liquidación, comenzar el proceso de reclutamiento y selección, entrenar al nuevo asociado y todo el proceso tiene un costo aproximado de ochenta y ocho mil cuatrocientos setenta y cinco (88,475) por persona. En la tabla no se está considerando el tiempo invertido en el proceso, el cual es extenso, se estima una inversión de 640 horas en el entrenamiento, 5 horas en el proceso de tramites por renuncia, y 5 horas de reclutamiento y selección por persona, siendo un total aproximado de 650 horas invertidas.

En el año 2019 hubo un total de 116 egresos por emigración, se espera reducir al 50% los egresos por emigración, lo cual representa 58 personas. El costo anual para implementar las actividades con el ahorro que se espera percibir calcula un ahorro anual potencial de L.4,557,089.80.

Tabla 9. Cronograma propuesto para actividades del plan preventivo

<i>Cronograma de propuesta II</i>											
Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Compartir la misión y visión											
Encuesta de satisfacción				Encuesta de satisfacción laboral							
Reconocimiento semanal											
Capacitación de líderes										Capacitación de líderes	
Capacitaciones de Educación financiera											

Fuente: Elaboración propia

El cronograma muestra el tiempo en que las actividades propuestas se podrían desarrollar a lo largo del año. La visión y misión se compartirá durante todo el año, las encuestas de satisfacción laboral se aplicarían en el mes de marzo y agosto, para que haya un tiempo correctivo, como resultado de la información obtenida de las encuestas. El reconocimiento semanal también se desarrollará a lo largo de todo el año. Las capacitaciones de educación financiera se desarrollarían a lo largo de todo el año, ya que existen 12 unidades en la planta, se plantea que se capacite a una unidad por mes.

4.5.5 Alcance de la propuesta

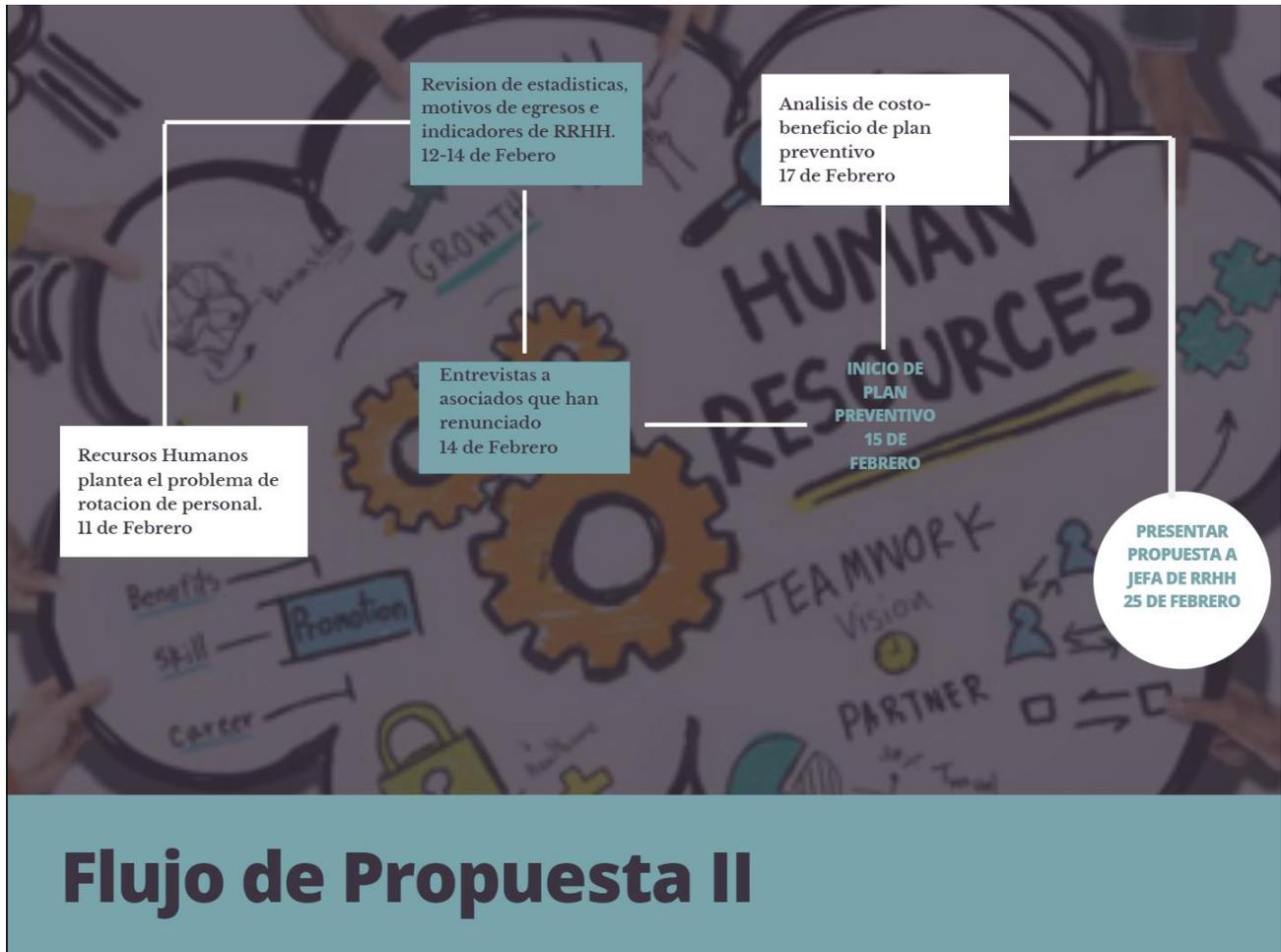
La propuesta de un plan preventivo tiene un alcance a nivel empresarial, es una propuesta que podría beneficiar al área de producción, esto incluye a operarios, auditores, supervisores, y todo el personal directo de Confecciones Dos Caminos; ya que concierne la satisfacción del empleado y su compromiso hacia la compañía. De ser implementada en la planta Confecciones Dos Caminos, y si este tuviese un impacto positivo en los indicadores KPI de la planta, se podría incluso implementar en otras plantas de Fruit of the Loom, de Honduras.

4.5.6 Beneficios de la propuesta

Los beneficios que una fuerte institucionalidad puede traer a una empresa son incalculables, se enumeran algunas ventajas que la propuesta en específico tiene:

1. Crear compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa, por parte de los colaboradores.
2. Empleados felices equivale a mejor desempeño, lo cual representa para la empresa mayor productividad
3. Posible disminución de egresos por emigración, de un 50% anual.
4. Mayor apertura a ofrecer opciones para retención de colaboradores, al imponer la renuncia
5. Reducción de costos de entrenamiento, el cual representa aproximadamente \$3000 por persona
6. Mejoras en indicadores KPI, (rotación, productividad, índices de antigüedad)
7. Impulsa una imagen positiva de la compañía
8. Atracción de talento

4.6 CRONOGRAMA DE TRABAJO



Fuente: Elaboración propia

4.7 PROPUESTA DE MEJORA III

4.7.1 Situación Actual

La empresa se enfrenta al problema de inasistencias por parte de los asociados, la meta de asistencia es de 96%, y de las 12 unidades que conforman la planta, 7 unidades no cumplen con la meta de asistencia, es decir, el 58% de las unidades. Las estadísticas muestran que el motivo de mayor impacto es por incapacidad prenatal y postnatal, un factor que la empresa no puede controlar. El siguiente factor

de mayor impacto son las incapacidades médicas, de las cuales no hay información específica para derivar si se trata de enfermedad común o de naturaleza laboral.

La empresa no cuenta con información específica de las enfermedades ocasionadas por la naturaleza del trabajo, teniendo poco control sobre esta situación. Actualmente no hay una manera de cuantificar el costo exacto que representan las incapacidades o faltas por estas enfermedades, dicho esto, tampoco hay manera de tomar acción porque no hay una base fidedigna de la cual partir.

Se entrevistó a los supervisores de las unidades con asistencia baja y se recabó la siguiente información:

1. Los operarios no están acudiendo al médico de la planta, se van directo al seguro social y muchos de ellos no lo reportan al supervisor.
2. Hay problema con dos operaciones, cintura y tape de pierna, los asociados se quejan con frecuencia ya que reportan dolor en el hombro y la rodilla. (Ver Anexos)
3. En cada unidad hay mínimo dos incapacidades largas (dos semanas a un mes), que está afectando el índice de asistencia de la celda y por ende la unidad.

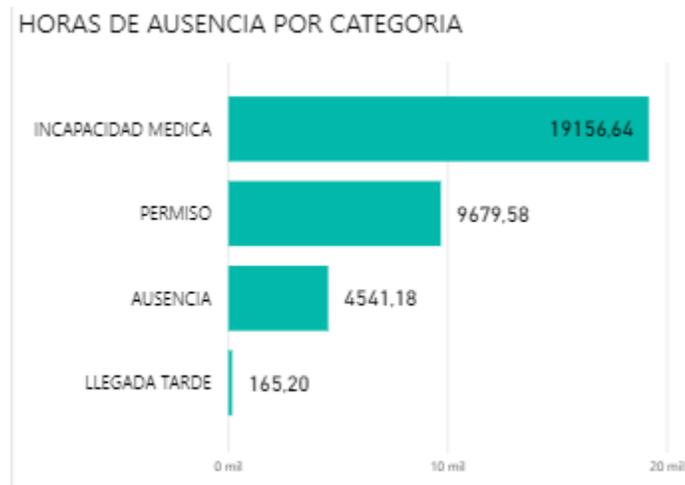
Ilustración 14. Causas principales de inasistencia

HORAS DE AUSENCIA POR CAUSA		
DESCRIPCION	HORAS AUSENTES	CANTIDAD
INCAPACIDAD PRE-NATAL	4.994,00	117
PERMISO REMUNERADO	4.221,08	879
INCAPACIDAD POST-NATAL	3.666,00	90
AUSENCIA INJUSTIFICADA	3.513,22	432
PERMISO NO REMUNERADO	2.842,73	555
LACTANCIA	1.319,13	1320
PERMISO SINDICAL	673,55	120

Fuente: Confecciones Dos Caminos, febrero 2020

RRHH maneja en su información las causas por las cuales los empleados faltan, sin embargo, no tienen información específica si la enfermedad es de naturaleza ocupacional, siendo muy difícil detectar que operaciones podrían ocasionar molestias musculares o que mejoras ergonómicas se podrían implementar en producción.

Ilustración 15. Ausencias por categoría (2020)



Fuente: Confecciones Dos Caminos, febrero 2020

De acuerdo con la información por categoría, la incapacidad médica es el motivo que lidera las faltas, con un total de 19157 horas, en vista que las incapacidades por maternidad representan 9979.13 horas, el restante 9177,87 horas, se debe a otros motivos no especificados, los cuales se deben indagar para detectar cuales entran en la categoría de enfermedades laborales.

Ilustración 16. Ausencias por categoría (2019)



Fuente: Confecciones Dos Caminos, 2019

En la gráfica anterior se puede apreciar la estadística del 2019, y como la incapacidad medica lidera el motivo de ausencia, tal y como ocurre en el 2020. Los permisos no están especificados y las ausencias tampoco.

4.7.2 Propuesta III: Dashboard de Problemas Musculoesqueléticos

La empresa no tiene información específica de problemas de salud relacionados al trabajo, se propone crear un dashboard específicamente de problemas musculoesqueléticos. Para dicha propuesta se plantea trabajar en conjunto con enfermería para recibir el reporte de consultas por molestias musculares y otras dolencias que lleven al asociado a acudir a enfermería en la planta y de igual manera recibir información de todas las incapacidades que tengan con ver con molestias musculares u otras enfermedades provocadas por la naturaleza del trabajo. Hay una poderosa herramienta llamada Power BI, en el cual se pueden construir reportes dinámicos, con gráficas, filtros, y se puede visualizar la información con detalle. (Ver Anexo 9).

La información que se propone que contenga el dashboard es la siguiente:

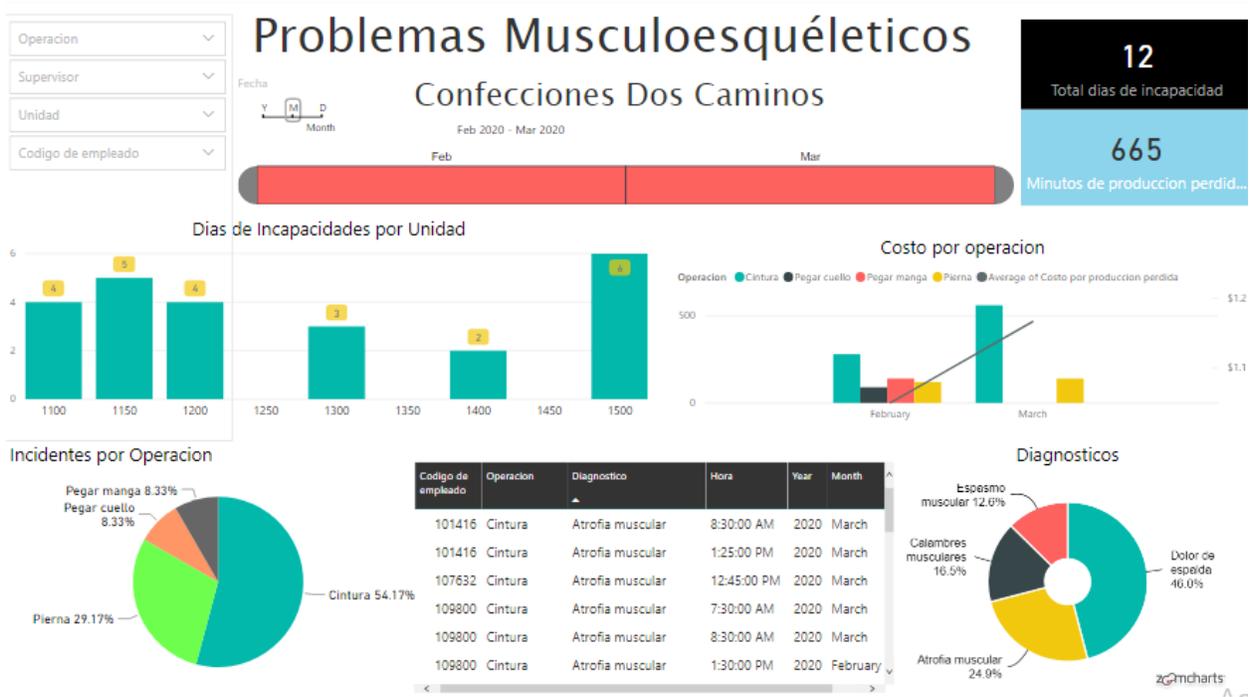
1. Información de consultas, especificando la fecha, el día y hora
2. Especificar la unidad y celda a la que pertenece el asociado
3. Operación que el asociado ejerce
4. Diagnóstico específico del asociado
5. Información de remisión al IHSS (si aplica)
6. Medicamentos recetados
7. Manejar un historial por asociado para realizar un análisis de reincidencia de la enfermedad

El objetivo de dicha propuesta es convertir toda la información cruda a gráficas que faciliten la interpretación de la información, permitiendo analizar las estadísticas, realizar pronósticos y tomar decisiones acertadas para elaborar un plan ergonómico eficiente. Al tener información fidedigna, concreta, comprensible, analizable, se pueden tomar medidas preventivas y correctivas para beneficio del empleado y de la empresa.

4.7.3 Prototipo de Dashboard

Las siguientes ilustraciones muestran un prototipo de las gráficas y visualizaciones que el dashboard de problemas musculoesqueléticos tendría:

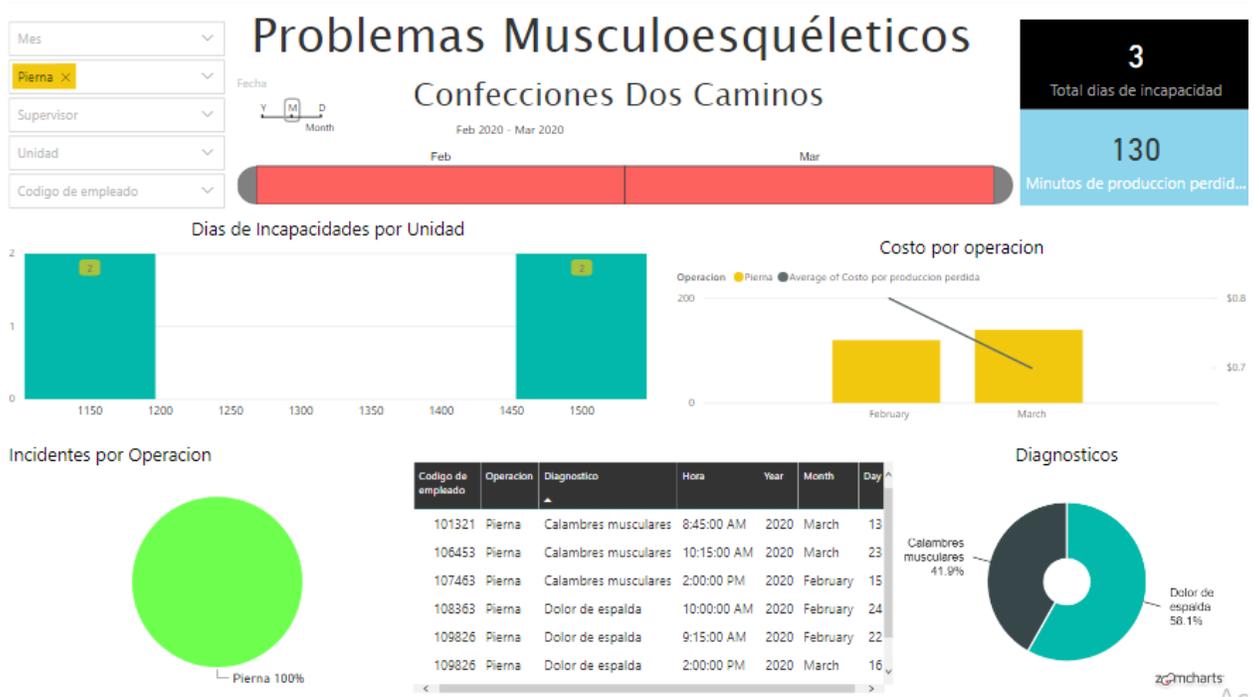
Ilustración 17. Prototipo de Dashboard



Fuente: Elaboración propia

El prototipo muestra la capacidad de mostrar en la gráfica de barras los días de incapacidades por unidad, las operaciones de mayor incidencia, el porcentaje de diagnósticos, una tabla con los datos desglosados del día, la hora, de la consulta, asimismo las operaciones de una gráfica lineal de tiempo, un total de incapacidades, el posible costo por las unidades y tiempo perdidos de producción expresado en minutos. El dashboard también ofrece múltiples filtros de utilidad, para visualizar la información deseada.

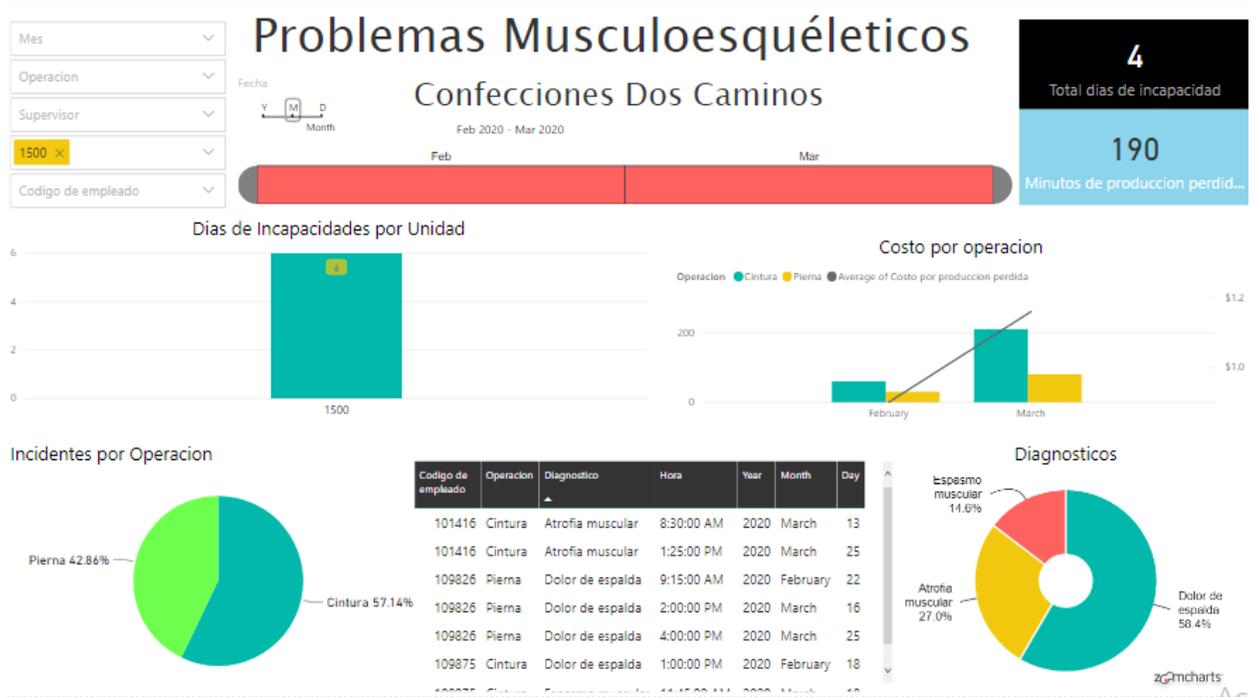
Ilustración 18. Filtro por operación



Fuente: Elaboración propia

En la ilustración anterior se puede observar cómo funciona el filtro por operación, pudiendo analizar el impacto que este tiene en las unidades de producción, que diagnósticos hay ligados a esta operación y el tiempo de producción perdido.

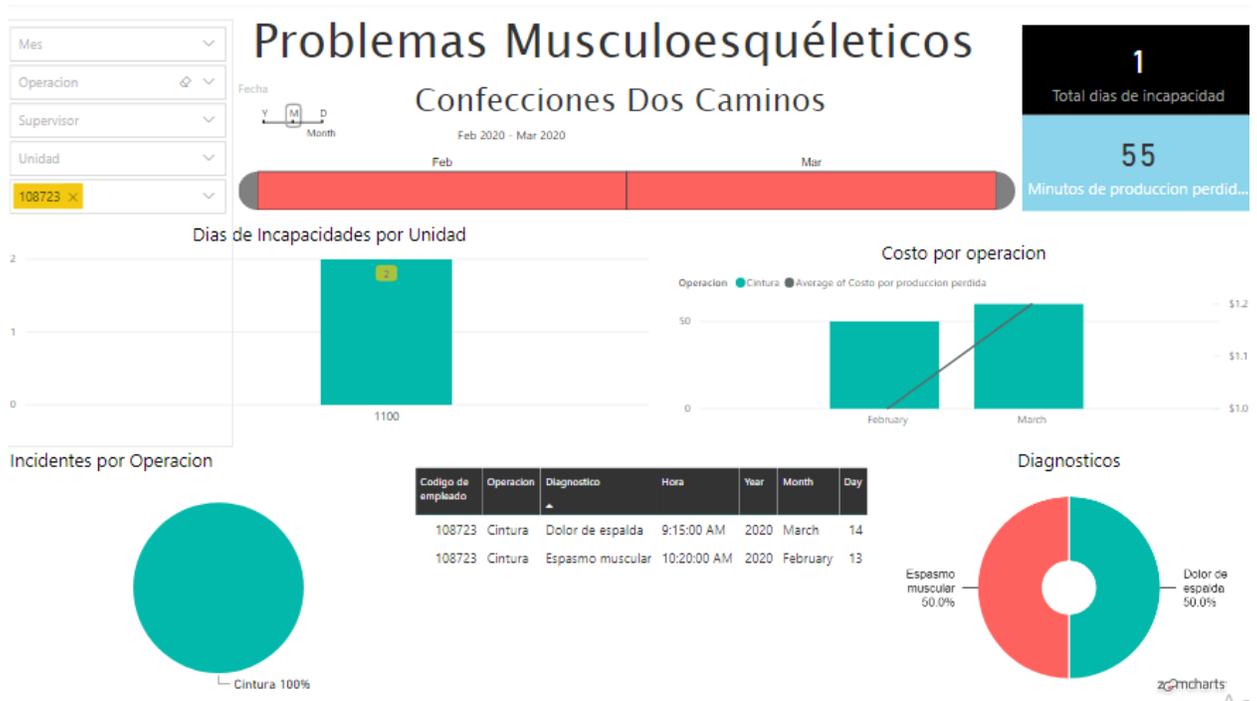
Ilustración 19. Filtro por unidad



Fuente: Elaboración propia

La ilustración muestra cómo funciona el filtro por unidad, de modo que se pueda analizar que operaciones tienen mayor incidencia, que empleados, sus diagnósticos y de qué manera dichos eventos han impactado en la productividad de la unidad.

Ilustración 20. Filtro por código de empleado



Fuente: Elaboración propia

En la última ilustración, se muestra cómo funciona el filtro por código de empleado, este con el objetivo de analizar la tendencia que ha tenido el empleado, cuantas incidencias tiene con el problema y de qué manera estas han afectado en la productividad y costos.

4.7.4 Análisis costo-beneficio

Analizando el costo-beneficio que dicha propuesta ofrece, es la siguiente:

Tabla 10. Costo-beneficio

<i>Cotización para Crear Dashboard</i>	
Costo por crear dashboard	\$3,000
Ahorro	\$3,000

Fuente: Binova S. de R.L

La tabla 10 muestra la cotización para crear el dashboard de problemas musculoesqueléticos por medio de la contratación de una persona externa, en vista que la cotización alcanza los \$3,000 y la persona estima que podría estar lista en 3 meses, la propuesta es que la practicante elabore el dashboard, por lo que la compañía se estaría ahorrando \$3,000 e incluso lo podría llevar a cabo en menos tiempo.

Tabla 11. Cuadro de incapacidades del 2019 vs 2020

Cuadro de incapacidades 2019 vs 2020 (hasta el 22 de febrero de 2020)

	Horas	Días	Días de incapacidad por mes (promedio)	Pago por día (promedio)	Pago de comodín por día (promedio)	Costo total
Incapacidades 2019	97063.77	12,132.97	1,011.08	L 383.33	L 421.66	#####
Incapacidades 2020	14918.94	1,864.87	932.43	L 383.33	L 421.66	#####
Promedio	55,991.36	6,998.92	971.76	383.33	421.663	3,092,649.88

Fuente: Elaboración propia

El 2019 cerró con un total de 12,132 días laborales de incapacidad, que representa un costo exorbitante en pago de incapacidades. Este factor afecta la productividad, la eficiencia de la celda y el cumplimiento de metas. En lo que va del 2020, hay 1865 días laborales de incapacidad, y de acuerdo con esta tendencia el costo por incapacidades sería menor con relación al 2019, ya que los días de incapacidad en promedio son 932 días.

El departamento de ingeniería y RRHH, al tener una visión amplia de los problemas de salud derivados del trabajo como tal, se tendría una fuente fidedigna para estadísticas, pronósticos, además el dashboard ayudaría a presentar el problema desde un panorama amplio y específico, para una toma de decisión precisa y acertada.

4.7.5 Alcance de la propuesta

El alcance que la propuesta tiene es a nivel de toda la planta, si dicha propuesta ofrece los beneficios en detectar problemas ergonómicos, se podría implementar la misma iniciativa en las otras plantas, es decir, consolidar un dashboard a nivel de país de problemas musculoesqueléticos.

4.7.6 Beneficios de la propuesta

Gary Dessler establece en su libro las ventajas de representar información de manera gráfica.

El dicho “popular una imagen vale más que mil palabras”, explica el propósito del tablero digital, que muestra gráficos de escritorio a los gerentes y por lo tanto, una imagen computarizada del lugar que ha ocupado la compañía y hacia dónde se dirige...esto permitirá que el gerente tome medidas correctivas.

(Dessler, La estrategia y el analisis de la administacion de recursos humanos, 2015)

Los beneficios que la propuesta ofrece a la compañía son las siguientes:

1. Amplio panorama de las enfermedades que son de naturaleza ocupacional.
2. Detectar las operaciones de mayor deterioro físico para el asociado
3. Impacto que estas enfermedades tienen en la eficiencia y productividad de la planta
4. Cuantificar el costo que las incapacidades por problemas musculoesqueléticos representan para la empresa
5. Ayudará a tomar medidas correctivas
6. Servirá de base para un plan ergonómica eficiente

4.8 CRONOGRAMA DE TRABAJO



V DESCRIPCION DEL TRABAJO DESARROLLADO

El siguiente capítulo describe las funciones del puesto que ha sido asignado al practicante, que actividades se han llevado a cabo a lo largo de la práctica y una descripción general de dichas actividades.

5.1 DEPARTAMENTO

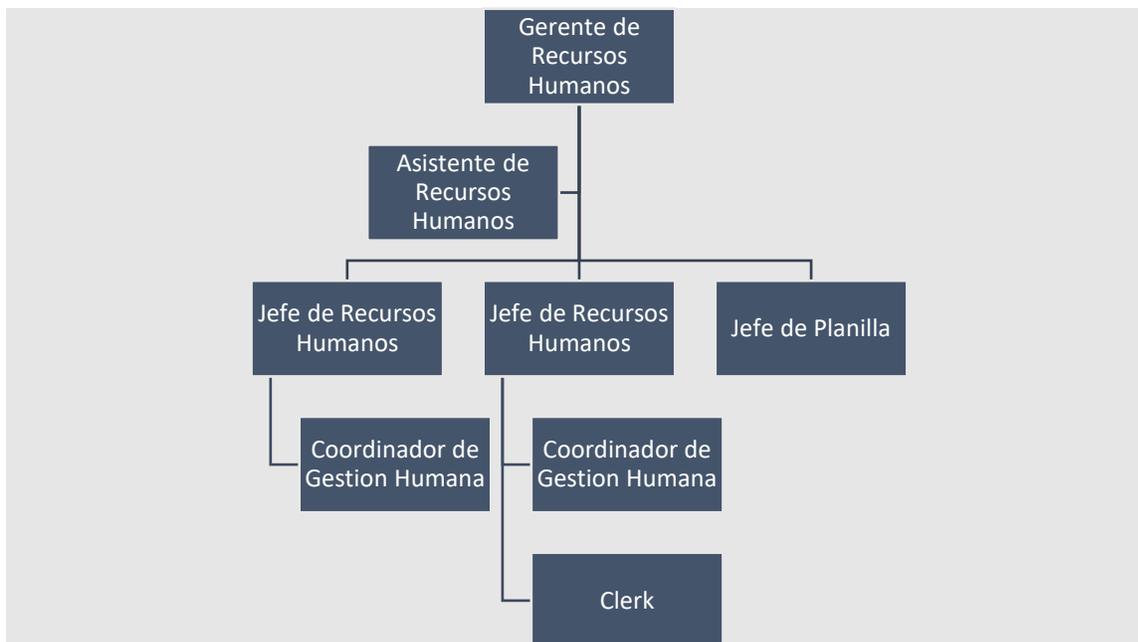
Recursos Humanos

5.2 CARGO ASIGNADO

Coordinadora de Gestión Humana

5.3 Estructura Organizacional del Departamento de Recursos Humanos

Ilustración 21. Estructura Organizacional del departamento de Recursos Humanos, Confecciones Dos Caminos 2020



Fuente: Confecciones Dos Caminos, 2020

5.4 ACTIVIDADES REALIZADAS

El departamento de Recursos Humanos se divide en Recursos de planta y de corporativo. La primera semana se desarrolló en Corporativo y el tiempo restante se ha llevado a cabo en Recursos Humanos de planta. Las actividades realizadas son las siguientes:

5.4.1 Corporativo:

1. Apoyo en la coordinación de la actividad del Día de la Mujer. Para esta actividad se hizo lo siguiente:
2. Hacer un consenso entre todas las plantas para elegir el regalo más adecuado para todas las compañeras de corporativo.
3. Negociación con proveedores para entrega de regalo el cual consistió en un cepillo con un espejo con el logo de la empresa y chocolates.
4. Decoración del lugar.
5. Coordinación de desayuno con cafetería de planta ZB, el cual consistió en un desayuno típico.
6. Contratación de músicos del Conservatorio Sampedrano de las Artes para música ambiental.
7. Envío de invitación.
8. Realización de dinámicas para amenizar el evento.
9. Premios para las actividades.
10. Lectura de las políticas de la compañía:
11. Reclutamiento y selección.
12. Promociones internas
13. Prestaciones o renunciadas programadas
14. Incapacidades

15. Ir a la oficina de antecedentes penales con la Lic. Norma Flores para traer todos los antecedentes de los empleados que tienen cargos de naturaleza sensible, esto con el fin de cumplir con los estatutos establecidos por el WRAP; del cual Fruit of the Loom forma parte.
16. Recibir hojas de reclamo de seguro, estas eran ingresadas al sistema Visual HUR y luego enviadas a la aseguradora para que el empleado pudiera recibir su reembolso. El proceso tomaba de 7-14 días hábiles.
17. Ingresar al sistema Visual Hur permisos con goce o sin goce de sueldo, RRHH recibía la hoja de permiso firmada por el empleado y su jefe inmediato. La información se ingresa y se notifica a planillas para que hagan los trámites correspondientes.
18. Para el ingreso de incapacidades, de igual manera se hace el ingreso al sistema Visual HUR, se notifica a planillas, y si esta incapacidad es del IHSS o es de un médico particular pero esta validada por el IHSS, la empresa paga los 3 días al 100% que legalmente corresponden.

5.4.2 Planta:

1. Recopilación de datos para actualización de la base oficial de la empresa, utilizando la herramienta Visual Hur. En este proceso se está recabando toda la información que pudo haber cambiado con el tiempo, como el domicilio, número de teléfono, estado civil, etc.
2. Llenar formularios del RAP, para ingreso de este en el formulario en línea.

Ilustración 22. Formulario del RAP en línea para ingresar la información de los asociados.

Fuente: RAP Honduras, 2020

3. Ingresar al sistema Visual Hur permisos con goce o sin goce de sueldo, RRHH recibía la hoja de permiso firmada por el empleado y su jefe inmediato. La información se ingresa y se notifica a planillas para que hagan los trámites correspondientes.
4. Para el ingreso de incapacidades, de igual manera se hace el ingreso al sistema Visual HUR, se notifica a planillas, y si esta incapacidad es del IHSS o es de un médico particular pero esta validada por el IHSS, la empresa paga los 3 días al 100% que legalmente corresponden.
5. RRHH recibe la renuncia, con el motivo por el cual renuncia, validado por el jefe inmediato, esta renuncia (luego de pasar por la entrevista de salida), se ingresa al sistema Visual Hur con la fecha de renuncia, y la fecha de salida. Una vez se entrega el cheque de liquidación y todo el proceso se

lleva a cabo, se ingresa al sistema el pago otorgado y se adjunta en el expediente los documentos de validación (copia de cheque, finiquito firmado por el empleado, hoja de cálculo de prestaciones).

6. Cesantía. La compañía paga la cesantía de manera anual, por lo que el Ministerio público viene a la empresa a sellar la boleta que comprueba el pago de este. Para esto, se entrega una copia al asociado y una copia para expediente. La actividad tomo un día completo, debido a la cantidad de asociados en planta.
7. Generar reportes de ingresos y egresos de personal. Se recibe las hojas de renuncia de los supervisores, y este es ingresado al sistema para ser publicado en el reporte oficial de RRHH.
8. Reporte de % de asistencia, con frecuencia diaria, semanal y mensual. La información se recibe diariamente de los supervisores de cada unidad, se ingresa la información a la base de datos para ser publicado en el dashboard oficial de RRHH.
9. Servicio al cliente, atender a los asociados cuando soliciten permisos, reporte de extravío de carné, copias, o alguna situación que expongan.
10. Actividades para motivación a los empleados como ser cumpleaños, celebración del día de la mujer. (Ver anexo 5)
11. Proceso de reclutamiento. El parque se encarga de aceptar los grupos de personas que van a buscar trabajo frente al portón, luego los encargados del parque envían a la gente a las plantas cuando estas solicitan personal, la coordinadora de RRHH los recibe y se da inicio al procedimiento llenado la solicitud de trabajo, luego aplicando las pruebas de habilidad que consisten en medir la habilidad visual, metodología utilizada, rapidez, precisión y atención a los detalles. Tras pasar las pruebas primarias, los candidatos pasan a las pruebas de ingeniería, en donde se requiere un

poco más de habilidad, si el candidato logra pasar dichas pruebas, la fase final es una entrevista con la jefa de RRHH. Una vez el candidato pasa la entrevista, se crean los expedientes (tanto para contratados como no contratados), y se le da la fecha en que iniciara su entrenamiento.

12. Presenciar las entrevistas de salida, para indagar los motivos por los que los asociados han decidido poner la renuncia.
13. Archivo de documentos importantes en el expediente de los asociados, como la hoja de cesantía, crear expediente para empleados nuevos, mover expedientes de empleados que han dejado la compañía al archivo correcto, pruebas de reclutamiento y selección, permisos, incapacidades, etc.

GLOSARIO

1. Caracol Knits. Empresa textilera que provee la tela a Confecciones Dos Caminos.
2. Cesantía. Es una prestación social a favor del empleado que se otorga para el sustento del trabajador al momento de quedar desempleado, este equivale a un mes de salario por cada año laborado en la compañía. El límite de acuerdo con el código de trabajo son 25 años.
3. Comodín. Persona entrenada que cubre a un asociado en caso de que éste falte a su puesto de trabajo.
4. Empresa multinacional. Una empresa multinacional posee oficinas y/o fábricas en distintos países. De esa forma, ofrece sus productos y/o servicios en más de un mercado distinto al de la matriz. (Westreicher, s.f.)
5. Incapacidad. En caso de enfermedad que represente incapacidad temporal, el empleado tiene derecho a recibir pago por los días que la misma dure.
6. KPI. Indicadores que se utilizan en Recursos Humanos para medición.
7. Manufactura. Rubro dedicado a la producción de ropa elaborado con recurso humano y máquinas.
8. Musculoesquelético. Son un tipo de músculos estriados unidos al esqueleto, formados por células o fibras alargadas y poli nucleadas que sitúan sus núcleos en la periferia. (Wikipedia, s.f.)
9. Power BI. Programa de Microsoft que sirve para crear reportes interactivos.
10. RAP. Las siglas para “Régimen de aportaciones privadas”.

11. Renuncias programadas. Procedimiento que ofrece Fruit of the Loom para interponer la renuncia, con una anticipación de 45 días para optar al 100% de prestaciones.
12. Rotación de personal. Indicador que muestra la estadística del tiempo que un colaborador permanece en la compañía, en otras palabras, representa los egresos de personal en una compañía.
13. SOP. Siglas para “Standardized Operation Procedure”, el cual consiste en describir a detalle un procedimiento con el fin de estandarizar.
14. Visual HUR. Sistema utilizado en el departamento de Recursos Humanos en Confecciones Dos Caminos, para la administración de datos de personal y procedimientos diversos. (Ver Anexo 6)
15. ZB: Siglas para “Zip Búfalo”, el cual es otro nombre que se usa para referirse a Confecciones Dos Caminos.

CONCLUSIONES

Tras finalizar la práctica profesional y analizar la situación actual, áreas de mejora, y desarrollar tres propuestas de mejora, se concluye lo siguiente:

1. Confecciones Dos Caminos cuenta con una amplia cantidad de asociados de los cuales se derivan muchos problemas como ser la alta rotación de personal, problemas de inasistencia, problemas de salud, entre otros.
2. El personal está renunciando debido mayormente a factores macroeconómicos, la situación del país está obligando a las personas a huir del país, y esta situación está afectando mucho a la empresa.
3. La empresa incurre en un alto costo en incapacidades, las cuales no están bien definidas aun para tomar acción en el asunto.
4. La empresa se ha visto afectada con las inasistencias, ya que se duplica el costo al cubrir la falta de mano de obra con comodines. Combatir las inasistencias debe ser clave para la empresa.
5. Se espera que las propuestas realizadas por la practicante puedan beneficiar la situación actual de la compañía, entre ellos, la falta de actualización de datos, la falta de lealtad hacia la empresa y aclarar el motivo de las incapacidades.

RECOMENDACIONES A LA EMPRESA

Confecciones Dos Caminos es una empresa muy estructurada, la cual forma parte de una empresa multinacional de manufactura. Con base en lo observado durante la práctica profesional, se recomienda lo siguiente:

- 1.** Calendarizar las fechas de actualización de datos.
- 2.** En el proceso de reclutamiento, al momento de realizar las pruebas se sugiere que se lleven a cabo en privado, ya que los candidatos se mostraron demasiado nerviosos al momento de ejecutar las pruebas frente a todos los demás, esto podría en definitiva afectar el desempeño del candidato y conllevar a un resultado sesgado.
- 3.** Se sugiere llevar a cabo una inspección al día para verificar que los asociados cumplan con las medidas de protección impuestas por la compañía, de no cumplirlas, exhortar a que siga las reglas de medidas de protección.
- 4.** En la entrevista de salida, se recomienda que la jefa de recursos humanos intente mostrar más empatía hacia el asociado, de modo que este sienta comprensión y confianza de su parte.
- 5.** Dada la situación actual, con el COVID-19, las maquilas son foco de contagio, se recomienda que los baños sean desinfectados cada media hora y se le otorgue una mascarilla y guantes a cada asociado por día.

RECOMENDACIONES A LA UNIVERSIDAD

Se recomienda a la universidad liberar de trabajo al asesor, ya que no es recomendable que una persona maneje los trabajos de practica y proyecto, llevando esto a cabo, se podría también personalizar más la atención a cada alumno.

RECOMENDACIONES A PRACTICANTES

A los practicantes se les recomienda escribir todos los detalles que pueda observar durante su práctica profesional, esto podría servirle para detectar un punto de mejora. Se recomienda también seguir todas las instrucciones que su asesor le dé, y llevar a cabo todas las correcciones que correspondan en tiempo y forma.

ANEXOS

Anexo 1. Localización



Anexo 2. Encuesta para tabulación de datos en SurveyMonkey

Actualización de Datos

*1. ¿Cual es su codigo de empleado?

*2. Escriba su nombre completo.

3. Estado Civil

- Soltero
- Casado
- Divorciado
- Union Libre
- Viudo(a)

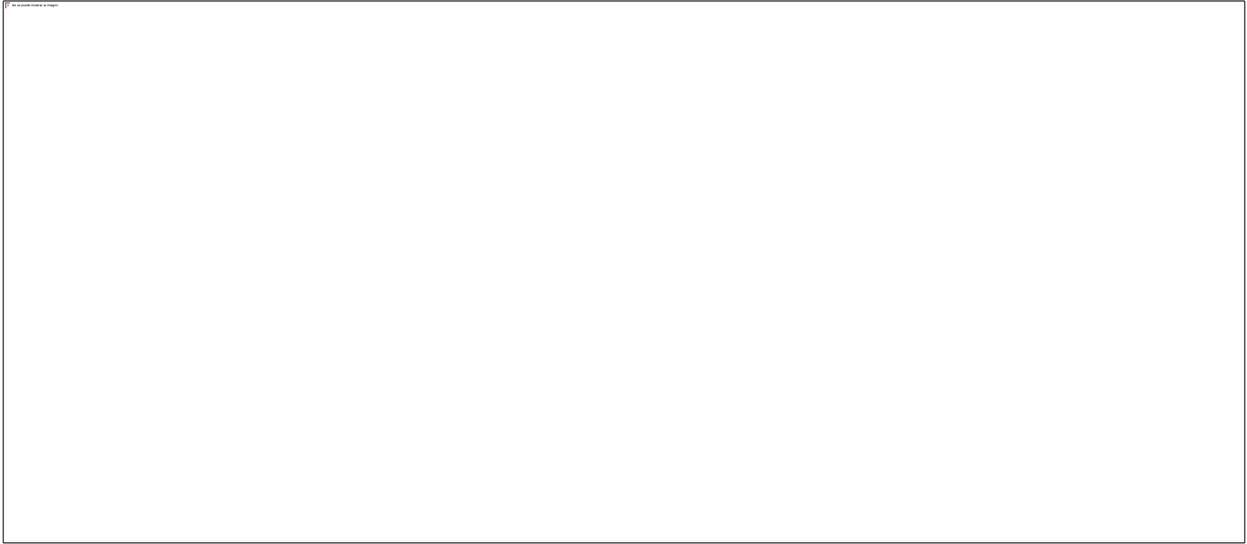
4. Direccion

Departamento	<input type="text"/>
Municipio	<input type="text"/>
Colonia/Barrio/Residencia/Caserio	<input type="text"/>
# de casa, bloque	<input type="text"/>
Referencia (ej. frente a la escuela Bonilla)	<input type="text"/>

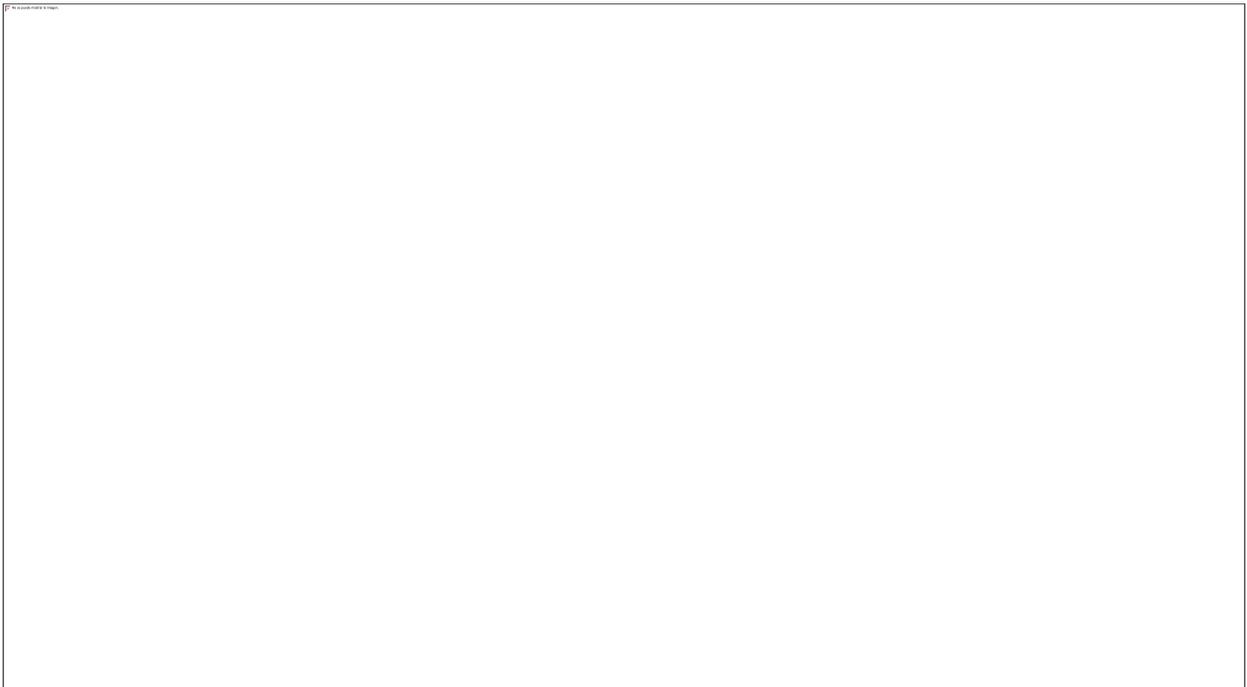
5. Contacto de emergencia

Nombre completo	<input type="text"/>
Telefono	<input type="text"/>

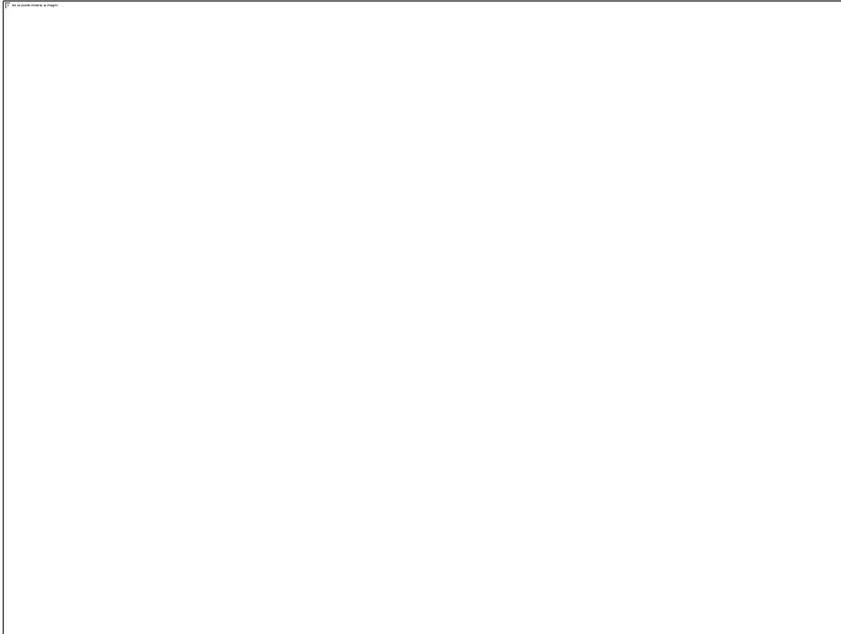
Anexo 3. Correo recibido de Tigo Mensajería Corporativa



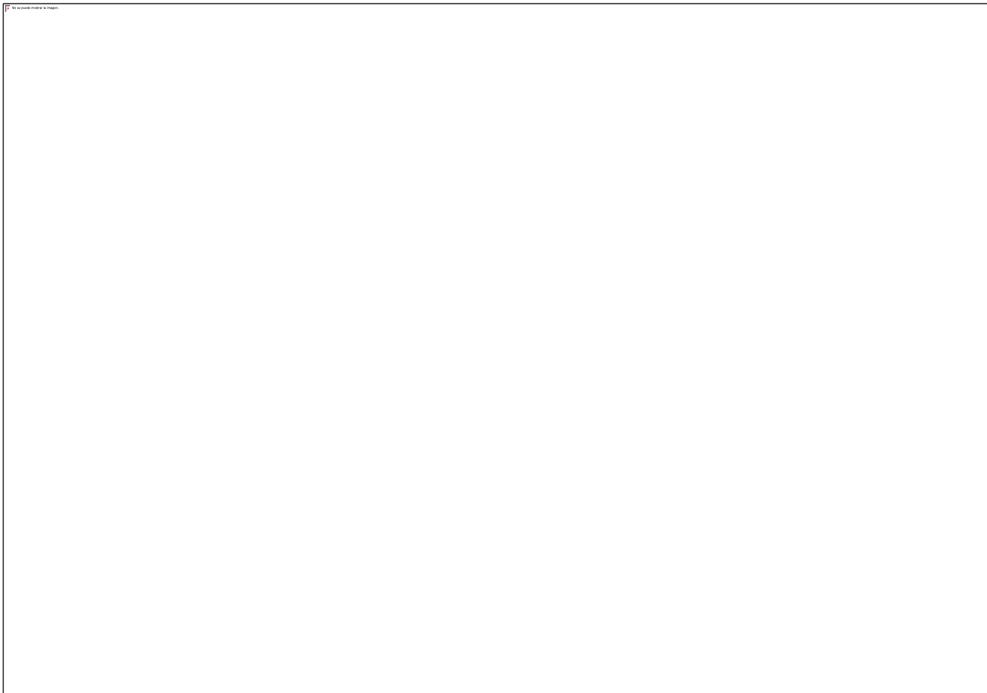
Anexo 4. Planes de mensajería corporativa



Anexo 5. Entrevista a asociada para ingreso de datos.



Anexo 6. Correo enviado a jefa de RH, adjuntando SOP para ingreso de datos a Visual HUR.



Anexo 7. Pancarta de concientización de migración.



Anexo 8. Celebración de cumpleaños.



Anexo 9. Sistema Visual HUR



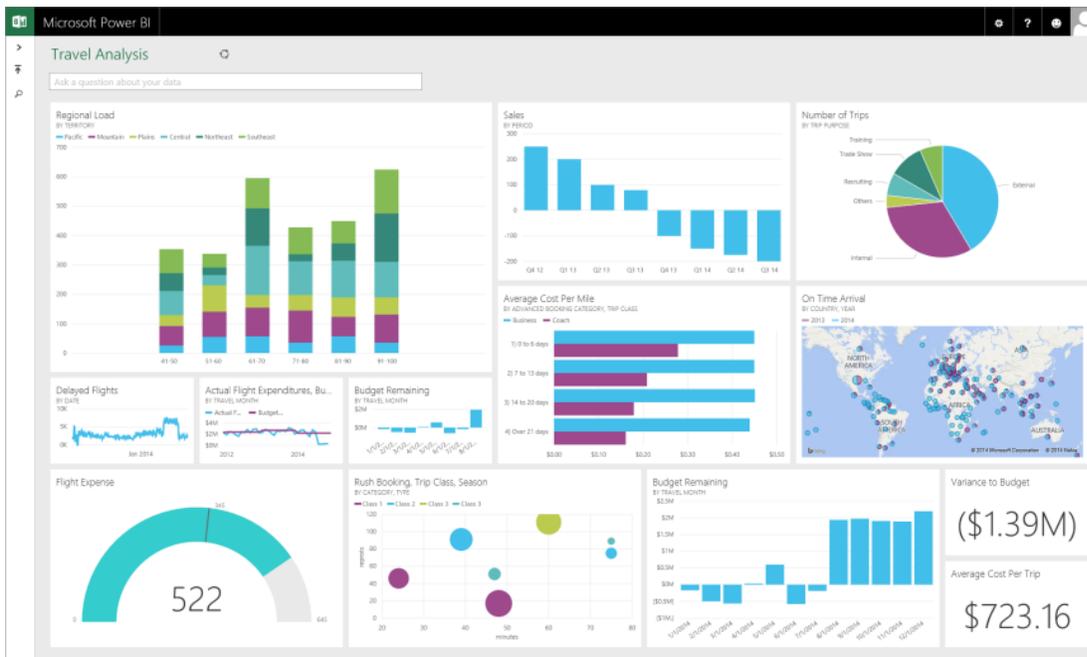
Anexo 10. Operación tape de pierna



Anexo 11. Operación tape de cintura



Anexo 12. Ejemplo de reporte de Power BI



REFERENCIAS

- Andrade, M. L. (2010). *dspace*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>
- BCH. (21 de Febrero de 2020). *Cambio de dolar*. Obtenido de <https://www.bch.hn/esteco/ianalisis/tcdint.pdf>
- Confecciones Dos Caminos. (2001). Historia de Confecciones Dos Caminos. Villanueva , Cortes, Honduras.
- Confecciones Dos Caminos. (2001). Historia de Confecciones Dos Caminos. Villanueva, Cortes, Honduras.
- Confecciones Dos Caminos. (2020). Confecciones Dos Caminos.
- Confecciones Dos Caminos. (2020). Departamentalizacion .
- Confecciones Dos Caminos. (2020). Estructura Organizacional.
- Confecciones Dos Caminos. (2020). Estructura Organizacional Recursos Humanos.
- Confecciones Dos Caminos. (2020). Mision, Vision y Valores.
- Confecciones Dos Caminos. (2020). *Visual HUR*. Villanueva.
- Confecciones Dos Caminos. (s.f.). Costo de entrenamiento. Villanueva .
- Dessler, G. (2015). Inspecciones y emplazamientos. En G. Dessler, *Administracion de Recursos Humanos* (pág. 426). Mexico: Pearson.
- Dessler, G. (2015). La estrategia y el analisis de la adminsitracion de recursos humanos. En G. Dessler, *La estrategia y el analisis de la adminsitracion de recursos humanos* (pág. 38). Mexico: Pearson.
- Elsa Ortega, F. O. (16 de Septiembre de 2017). Obtenido de <http://www.invurnus.uson.mx/revistas/articulos/25-Ortega%20Verdugo%20y%20Col20172.pdf>
- Fruit of the Loom . (2020). Historia de Fruit of the Loom.
- Fruit of the Loom. (2020). Obtenido de Fruit of the Loom: www.fotlinc.com
- Fruit of the Loom. (2020). Obtenido de <https://fotlinc.sharepoint.com/>
- Fruit of the Loom. (2020). *Fruit of the Loom*. Obtenido de <https://www.fruitoftheloom.es/about>
- Fruit of the Loom. (2020). *Fruit of the Loom*. Obtenido de <https://www.fruitoftheloom.es/about>
- Fruit of the Loom. (2020). *Fruit of the Loom*. Obtenido de <https://www.fruitoftheloom.es/about>
- Fruit of the Loom. (2020). *Fruit of the Loom*. Obtenido de <https://www.fruitoftheloom.es/about>
- Fruit of the Loom. (2020). *Fruit of the Loom*. Obtenido de <https://www.fruitoftheloom.es/about>
- Fruit of the Loom. (2020). Historia de Fruit of the Loom.

Fruit of the Loom. (2020). Historia de Fruit of the Loom.

Fruit of the Loom. (2020). Historia de Fruit of the Loom.

Fruit of the Loom. (2020). Historia Fruit of the Loom.

Fruit of the Loom. (2020). Historia Fruit of the Loom.

Fruit of the Loom. (2020). Historia Fruit of the Loom.

Fruit of the Loom. (2020). Historia Fruit of the Loom.

Fruit of the Loom. (2020). Mision, vision y valores.

Fruit of the Loom. (s.f.). *fruit of the loom*. Obtenido de <https://www.fruitoftheloom.es/about>

Fruit of the Loom. (s.f.). *fruit of the loom*. Obtenido de <https://www.fruitoftheloom.es/about>

La Gaceta. (2013). Poder Legislativo, Decreto No. 107-2013. *La Gaceta*, 55.

PROESA. (9 de Marzo de 2019). *PROESA*. Obtenido de <http://www.proesa.gob.sv/novedades/noticias/item/1150-fruit-of-the-loom-con-m%C3%A1s-de-37-millones-de-docenas-de-prendas-para-exportaci%C3%B3n-por-a%C3%B1o>

RAP Honduras. (2020). *RAP*. Obtenido de <https://formularios.rap.hn:444/actualizarDatos/?x1=Nw==&x3=RE9TQ0FNSU5PUw>

Victor Mayorga, E. A. (18 de Julio de 2016). Propuesta para reducir la rotacion de personal en organizaciones mexicanas. Mexico.

Victor Mayorga, E. A. (18 de Julio de 2016). Propuesta para reducir la rotacion de personal en organizaciones mexicanas. Mexico.

Westreicher, G. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/empresa-multinacional.html>

Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%BAsculo_esquel%C3%A9tico