

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL  
GILDAN ACTIVEWEAR SAN ANTONIO**

**SUSTENTADO POR:**

**ELIZABETH MANZANARES LÓPEZ**

**#21741219**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**LICENCIADA EN ADMINSITRACIÓN INDUSTRIAL Y DE  
NEGOCIOS**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS**

**HONDURAS, C. A.**

**JUNIO, 2021**

## Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	I
Agradecimientos.....	II
Resumen Ejecutivo.....	III
Introducción .....	V
<b>1. Capítulo I.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Objetivos de Práctica Profesional.....</b>	<b>1</b>
1.1.1. Objetivo General.....	1
1.1.2. Objetivos Específicos .....	1
<b>1.2. Datos Generales de la Empresa .....</b>	<b>2</b>
1.2.1. Reseña Histórica.....	2
1.2.2. Misión.....	2
1.2.2.1. Misión del departamento de Recursos Humanos de Gildan .....	3
1.2.3. Visión.....	3
1.2.3.1. Visión del departamento de Recursos Humanos de Gildan .....	3
1.2.4. Valores Fundamentales .....	3
1.2.5. Organigrama .....	4
<b>2. Capítulo II.....</b>	<b>5</b>
2.1.1. Admisión y registro de practicantes y coordinación de procesos correspondientes ...	5
2.1.2. Auditoría de expedientes de practicantes y nuevos empleados.....	9
2.1.3. Proceso de requisición de compras y pago a proveedores.....	13
2.1.4. Diseño y comunicación de mecanismos de control de servicio de transporte de personal	14
2.1.5. Apoyo en control de Mecanismos de Comunicación.....	16
2.1.6. Apoyo en coordinación de vacunación por COVID-19 .....	18
2.1.7. Organización de eventos recreativos para el personal.....	20
2.1.8. Coordinación de solicitud y entrega de uniformes de coordinadores y supervisores	23
2.1.9. Asistencia en pagos de bonos mortuorios.....	25
2.1.10. Registro de solicitud, elaboración y entrega de carnés de identificación de empleado	26
2.1.11. Actualización de rutas de transporte.....	29
2.1.12. Actualización de reportes de ausentismo y registro de permisos e incapacidades ....	30
2.1.13. Actualización de pizarras de Recursos Humanos .....	32
2.1.14. Atención en ventanilla de Recursos Humanos.....	33
<b>3. Capítulo III.....</b>	<b>36</b>
3.1. Propuesta de mejora implementada.....	36

<b>3.1.1.</b>	<b>Propuesta 1: Diseño de Mecanismos de Control para Servicio de Transporte</b>	<b>36</b>
3.1.1.1.	<i>Antecedentes</i>	36
3.1.1.2.	<i>Descripción de la propuesta</i>	37
3.1.1.3.	<i>Impacto de la propuesta</i>	41
<b>3.2.</b>	<b>Propuesta de mejora</b>	<b>47</b>
<b>3.2.1.</b>	<b>Rediseño de Puesto de Coordinador de Recursos Humanos en Manual de Descripción y Especificación de Puestos</b>	<b>47</b>
3.2.1.1.	<i>Antecedentes</i>	<b>47</b>
3.2.1.2.	<i>Descripción de la propuesta</i>	<b>48</b>
3.2.1.3.	<i>Impacto de la propuesta</i>	<b>53</b>
<b>4.</b>	<b>Capítulo IV</b>	<b>56</b>
4.1.	<b>Conclusiones</b>	<b>56</b>
4.2.	<b>Recomendaciones</b>	<b>58</b>
	<b>Referencias</b>	<b>60</b>
	<b>Glosario</b>	<b>66</b>
	<b>Anexos</b>	<b>68</b>

## Tabla de Anexos

Anexo A – Formato de Solicitud de Practicante (Recreado a partir de formato CAM-HRF-013).....	68
Anexo B – Formato de Solicitud de Practicante (Recreado a partir de formato CAM-HRF-013).....	69
Anexo C - Data de Practicantes de Gildan San Antonio 2021 (Segmento 1/ Datos simulados para mantener la confidencialidad de los aplicantes) .....	70
Anexo D - Data de Practicantes de Gildan San Antonio 2021 (Continuación de segmento anterior/ Datos simulados para mantener la confidencialidad de los aplicantes) .....	70
Anexo E – Formato de Ficha de Empleado, bajo referencia COR-HRF-009 (Segmento 1)..	71
Anexo F - Formato de Ficha de Empleado, bajo referencia COR-HRF-009 (Segmento 2)...	72
Anexo G – Formato de Requisición de Copras, bajo referencia HON-WAF-015 .....	73
Anexo H - Registro de facturas de proveedores de transporte (datos simulados por confidencialidad).....	73
Anexo J – Formato de Plan de Acción Respuestas Buzones de Sugerencias .....	74
Anexo K - Segmento de presentación de inventario de pizarras de Recursos Humanos .....	75
Anexo L - Segmento de presentación de inventario de pizarras de Recursos Humanos .....	75
Anexo M - Segmento de presentación de inventario de pizarras de Recursos Humanos.....	76
Anexo N - Segmento de presentación de inventario de pizarras de Recursos Humanos .....	76
Anexo O – Presentación de Rutas de Transporte de Personal .....	77
Anexo P - Ejemplo de detalle de una de las rutas de transporte de personal con las paradas correspondientes. ....	77
Anexo Q - Ejemplo de detalle de una de las rutas de transporte de personal con las paradas correspondientes. ....	78
Anexo R - Ejemplo de detalle de una de las rutas de transporte de personal con las paradas correspondientes. ....	78
Anexo S - Ejemplo de detalle de una de las rutas de transporte de personal con las paradas correspondientes. ....	79
Anexo T – Formato “Checklist de Seguridad para Unidades de Transporte de Personal”.....	79
Anexo U – Formato “Checklist para Coordinador de Transporte de Personal” .....	80
Anexo V – Formato “Checklist para Líder de Ruta en Unidades de Transporte” .....	81
Anexo W - Formato “Encuesta de Satisfacción por Servicio de Transporte” .....	82
Anexo X - Tabla de Ingreso de Datos de Checklist de Seguridad (Segmento 1) .....	83

Anexo Y - Tabla de Ingreso de Datos de Checklist de Seguridad (Continuación de segmento anterior).....	84
Anexo Z - Dashboard de KPIs de Transporte (Obtenidos de Checklist de Seguridad).....	85

## **Tabla de Ilustraciones**

Ilustración 1 – Organigrama de Gildan Activewear San Antonio .....	4
Ilustración 2- Proceso de diseño de puestos de trabajo, (D. P. Jiménez, 2016).....	43
Ilustración 3-Modelo conceptual de diseño y desempeño de puestos, (D. P. Jiménez, 2016)	43

## **Tabla de figuras**

Figura 1 – Disminución en índice de tardanza por tráfico por ajuste a hora base. ....	43
Figura 2 – Disminución pronosticada en índice de tardanza de unidades de transporte. ....	45

## **Dedicatoria**

A mis padres, Orbelina López y Dimas Manzanares, quienes con mucho esfuerzo, sacrificio y amor me han apoyado en cada una de las etapas en este logro.

### *A mi madre*

Por siempre velar por mi bienestar antes que el propio, por brindar su apoyo absoluto y de manera incondicional en aquellos momentos difíciles y retadores, por compartir conmigo tanto en logros como en etapas de incertidumbre y duda, por nunca dejarme olvidar que en Dios mis angustias son aliviadas y que en Él está mi sustento, por ser un verdadero ejemplo de bondad y enseñarme lo que es dar con un corazón dispuesto y por acompañarme con mucho entusiasmo y anhelo en esta trayectoria.

### *A mi padre*

Por los años de increíble esfuerzo, por motivarme a dar lo mejor de mí y dar un esfuerzo adicional en cada aspecto de mi vida, por ser un gran ejemplo de superación, por reflejar plenamente la nobleza, por ser también un amigo, y por cada risa que compartimos.

Les dedico este logro con un corazón agradecido y lleno de amor por ustedes.

## **Agradecimientos**

Primeramente, agradezco a Dios por su bondad, su favor y su misericordia, así como por acompañarme en cada paso de esta trayectoria. Le agradezco verdaderamente por revelarme su amor, el cual ha sido mi fortaleza y sustento en este camino.

A mi familia, por compartir mis logros con entusiasmo, por ser una fuente de apoyo y por motivarme a siempre seguir adelante incluso en circunstancias difíciles.

A mis amigos, por su apoyo, por su amor incondicional, por cada recuerdo y momento compartido, y por formar parte de mi familia. A Benjamín Bardales, por velar siempre por mi bienestar, por creer en mí aun cuando a mí me resultaba difícil, por impulsarme en los momentos inciertos, y por constantemente recordarme mi valor como profesional. A Gabriela Pineda, por no dejarme olvidar que cada sacrificio tiene una recompensa, por su comprensión, y por acompañarme en cada etapa de mi carrera profesional.

A mis compañeros de clase y futuros colegas, por brindar todo su desempeño a lo largo de la carrera, por siempre dar un esfuerzo adicional en cada proyecto o asignación, por complementar adecuadamente las habilidades y aptitudes desarrolladas, por su buena disposición en el desarrollo de proyectos, por compartir sus conocimientos y por aportar significativamente a mi desarrollo profesional. Asimismo, por cada logro obtenido en equipo y por ser pieza fundamental para un buen desempeño y éxito académico.

A Gildan por abrirme sus puertas y por darme la oportunidad de realizar mi práctica profesional en la empresa al formar parte del equipo de Recursos Humanos, por toda la experiencia invaluable que me llevo y por permitirme emprender mi vida laboral y profesional de manera tan grata, por el cálido recibimiento, por hacerme sentir en casa y por el reconocimiento de mi esfuerzo. Agradezco al personal por su amabilidad y cada lindo recuerdo creado a lo largo de la práctica. A la Licenciada Jessy Ramos y a la Licenciada Etling Reyes, por instruirme en cada paso, por compartirme su experiencia y conocimiento, por destacar mi valor como profesional, por su seguridad en la calidad de mi trabajo, por su confianza, por todas las responsabilidades delegadas, ya que contribuyeron a mi formación profesional, y por cada día compartido.

A UNITEC y cada uno de sus docentes, por brindar conocimiento valioso, por formarme como profesional, por contribuir al desarrollo de habilidades y por fomentar una visión innovadora y de mejora continua en cada aspecto de mi carrera.

## Resumen Ejecutivo

La posición estratégica, infraestructura y la disponibilidad de mano de obra calificada, han vuelto de la maquila una ventaja competitiva de Honduras, que le hace destacar como líder en el continente americano. El sector maquila es una de las industrias protagonistas de la economía hondureña. Tiene gran importancia para el país, tanto en la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED) como en la generación de nuevas fuentes de empleo. Según datos de la Asociación Hondureña de Maquiladores, forman parte del sector 315 empresas nacionales y extranjeras distribuidas en 9 rubros. (Consejo Nacional de Inversiones, 2020)

Gildan, siendo uno de los fabricantes de prendas de vestir, calcetines y ropa interior verticalmente integrados más grandes del mundo, son líderes en prácticas de manufactura éticas y sostenibles. La integración vertical viene a ser una de las principales fortalezas de la empresa Gildan, contando con procesos que se rigen por la calidad y excelencia a lo largo de la cadena de valor. Por lo tanto, sus procesos de manufactura parten desde el hilado, el manejo de textiles, la costura, hasta la distribución de productos finales. (Gildan, s. f.-c)

Es en la etapa de costura que trabajadores capacitados ensamblan los cortes y los transforman en diferentes prendas. Los equipos de costura pueden contar con 22 miembros, cada uno con una función específica, desde coser las mangas hasta colocar la etiqueta. Todos los pasos se supervisan minuciosamente, y todas las prendas son sometidas a un control de calidad a cargo de uno de los inspectores internos. (Gildan, s. f.-a)

El departamento de Recursos Humanos en Gildan y sus diversos encargados concentran esfuerzos en el desempeño de actividades pertenecientes a la administración del personal y talento humano, como ser los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, la ejecución de programas de desarrollo organizacional y actividades motivacionales, el manejo del plan de beneficios que es brindado a los empleados, la gestión de pago a proveedores, el manejo de expedientes del personal, la elaboración de diversos reportes de resultados, entre otros. Como apoyo al área en el transcurso de la práctica profesional, se desempeñan funciones como ser coordinación de los procesos de admisión, registro e inducción de practicantes en la empresa, auditoría de expedientes, ejecución del proceso de requisición de compras y pago a proveedores, actualización y administración de rutas de transporte, asistencia en elaboración de reportes de ausentismo, colaboración en procesos de bonos mortuorios, y apoyo en el manejo de mecanismos de comunicación.



Ejerciendo y asistiendo al área de Coordinación de Recursos Humanos de Gildan San Antonio se identifica una serie de oportunidades de mejora que, al momento del hallazgo, representan una fuente de limitación e impedimento con respecto al óptimo desempeño de labores y desarrollo en el ámbito de trabajo. Como primera propuesta de mejora, se plantea el rediseño de la descripción de puesto del cargo de Coordinador de Recursos Humanos, proponiendo la disociación y establecimiento de dos puestos, siendo estos el de Coordinador de Recursos Humanos, asumiendo las funciones de enfoque administrativo, y el de Coordinador de Reclutamiento y Desarrollo, orientado a los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo del personal. Esta división se propone con el objetivo de corregir duplicaciones de funciones y desbalances en la carga laboral de cada puesto, así como para brindar claridad y dirección a los roles y contribuciones.

Castillo Aponte (2006) afirma que los cargos se modifican frecuentemente, ya sea por aparición de nuevas tareas, promociones o exigencias del medio externo. Cada vez que ocurren cambios importantes se deben analizar los cargos y modificar sus descripciones para mantener actualizado el manual; de no ser así, este instrumento organizativo dejaría de ser fuente de información válida para la fundamentación de la gestión de personal. Asimismo, establece que la revisión del manual de descripción de puestos constituye una buena oportunidad para que los integrantes de la empresa refresquen mentalmente los objetivos y funciones por los cuales son responsables.

Asimismo, se formula como propuesta la implementación de un modelo de evaluación del desempeño que permita un adecuado control y administración de los servicios brindados por proveedores. Asimismo, se propone la implementación de KPIs, indicadores clave de rendimiento, que proporcionarán información certera, cuantificable y fidedigna del servicio que se está analizando. Los indicadores clave de rendimiento (KPI) son los indicadores críticos (clave) del progreso hacia un resultado esperado. Los KPI brindan un enfoque para la mejora estratégica y operativa, crean una base analítica para la toma de decisiones y ayudan a enfocar la atención en lo que más importa. (KPI.org, s. f.)

## Introducción

La industria textil y de la confección se ha consolidado y crecido en Honduras gracias a reconocidas empresas nacionales y multinacionales que han depositado su confianza en el país y han establecido operaciones desde 1990. Esto se ha dado como resultado de la operación a largo plazo de reconocidas empresas que han echado raíces en el país y se han convertido en elementos fundamentales de la plataforma de inversión, exportación y generación de empleo que representa esta industria. (Asociación Hondureña de Maquiladores, 2016a)

Actualmente representan una de las industrias primarias que emplean mano de obra en Honduras. Los textiles son el principal producto que exportan las empresas manufactureras en el país. Otros productos importantes con las tasas de exportación más altas incluyen: camisetas, calcetines, sudaderas y camisas de algodón. (Asociación Hondureña de Maquiladores, 2016b)

En el presente informe se detalla y se dan a conocer las actividades desarrolladas, los conocimientos aplicados y los hallazgos que surgen a partir de la realización de práctica profesional en el periodo comprendido del 19 de abril al 25 de junio del año 2021, tomando lugar en la coordinación del departamento de Recursos Humanos de la empresa Gildan Activewear San Antonio. Siendo miembro de la Asociación Hondureña de Maquiladores, Gildan es uno de los principales fabricantes y abastecedores de ropa básica de calidad, incluyendo camisetas, sudaderas, ropa deportiva, ropa interior, calcetines, calcetería y ropa moldeadora de figura.

El informe se encuentra estructurado en cuatro secciones, las cuales, para efectos de su comprensión y una adecuada distribución, denominaremos capítulos. El primer capítulo parte con los objetivos de práctica profesional y a su vez reúne aquellos datos más destacados y generales de la empresa en la que este fue realizada, como ser su historia, misión, visión, valores fundamentales por los cuales se rigen sus procesos y la distribución de las relaciones jerárquicas.

El segundo capítulo adjunta de manera más concreta los elementos relacionados a la función y el desempeño en el cargo designado dentro de la empresa en la que se realizó la práctica profesional, exponiendo las actividades desarrolladas, los proyectos y responsabilidades asignadas y los aportes brindados en relación con el puesto.

En el tercer capítulo se expone una serie de propuestas destinadas a la empresa, las cuales han sido elaboradas con el objetivo de plantear alternativas y potenciales oportunidades de mejora identificadas a través de un análisis pertinente. Asimismo, se incluye la justificación para cada propuesta considerada y el impacto que esta generaría al ser tomada en cuenta su implementación.

Por último, el cuarto capítulo es un conjunto de conclusiones, las cuales se fundamentan en los objetivos inicialmente planteados y presentan brevemente los resultados y hallazgos importantes obtenidos a lo largo del periodo de la práctica profesional. De igual manera, es incorporada en esta sección una serie de recomendaciones dirigidas a la empresa, a la institución educativa y a futuros practicantes en la misma empresa.

## **1. Capítulo I**

En el presente capítulo se detallan los objetivos, tanto generales como específicos, que han sido establecidos para desarrollar y alcanzar a lo largo de la práctica profesional, cumpliendo un papel de orientación en cada una de las actividades a desempeñar y otorgando un propósito a cada aporte por realizar. Asimismo, se brinda contexto de la empresa en la que se lleva a cabo la práctica profesional.

### **1.1. Objetivos de Práctica Profesional**

A continuación, se detallan los objetivos propios de la realización de práctica profesional en el área de coordinación de recursos humanos en la empresa Gildan.

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

Coordinar y optimizar los procesos de Recursos Humanos mediante la implementación de métodos e iniciativas que generarán un mejor control y análisis de los servicios que maneja el departamento.

#### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Brindar apoyo y soporte a la gerencia de Recursos Humanos de Gildan en cada uno de los procesos administrativos que corresponden a la coordinación del departamento y que forman parte fundamental de la gestión de relaciones laborales con clientes internos y externos.
- Identificar áreas dentro del departamento en las cuales existen oportunidades de mejora que no solamente agilizarían la carga laboral, sino que también generarían resultados destacados.
- Gestionar debidamente las herramientas brindadas para la realización y el desarrollo óptimo de procesos de coordinación de proveedores, manejo de expedientes, solicitudes de pago y compras, así como la elaboración y administración de la documentación correspondiente.
- Desarrollar los conocimientos y competencias necesarios para el manejo de relaciones laborales y la administración de personal de mandos medios en el sector industrial y de textiles.

## **1.2.Datos Generales de la Empresa**

### **1.2.1. Reseña Histórica**

En el año 1946, Joseph Chamandy funda Harley Inc., una compañía de manufactura de prendas de vestir para niños que produce ropa deportiva y ropa de dormir en Montreal, Canadá. Es en 1982 que los nietos de Joseph Chamandy, Greg y Glenn Chamandy, asumen el liderazgo de la Compañía. La Compañía se convierte en una compañía de manufactura integrada verticalmente al adquirir una fábrica de tejido de punto con máquinas circulares para el año 1984. El negocio de manufactura de tejido de punto es llamado Gildan Textiles Inc. El nombre *Gildan* combina los nombres de dos vendedores que trabajaban para la compañía en ese momento. En 1997, comienza a operar la primera planta de costura en el extranjero de Gildan abre en San Pedro Sula, Honduras. En el 2002, la primera planta textil verticalmente integrada de Gildan comienza a operar en Honduras. Es en el mes de mayo del año 2010 que se inaugura la planta Gildan Activewear San Antonio en la ciudad de San Pedro Sula, contando en la actualidad con más de 4,000 empleados orientados a las operaciones de costura de las prendas insignia de Gildan. (Gildan Corp, s. f.)

### **1.2.2. Misión**

- Generamos valor para los clientes al ofrecer productos de calidad superior para toda la familia, siempre a precios bajos.
- Tenemos una influencia positiva en las comunidades donde operamos, al actuar responsablemente y generar impactos económicos positivos.
- Alentamos a nuestros empleados a ser exitosos al tratarlos con respeto y dignidad, porque sabemos que son la clave de nuestro éxito.
- Impulsamos el crecimiento constante de las ventas y los ingresos, la mayor rentabilidad de las inversiones y la excelencia operativa continua para generar valor para nuestros accionistas.
- Asumimos la responsabilidad de buscar la mejora continua. (Gildan, s. f.-b)

### ***1.2.2.1. Misión del departamento de Recursos Humanos de Gildan***

Atraemos, desarrollamos y retenemos a las personas idóneas para asegurar la competitividad y el liderazgo de la organización. (Gildan, s. f.-b)

### **1.2.3. Visión**

Nuestra visión es un objetivo ambicioso a largo plazo de lo que queremos lograr a través de iniciativas colectivas. Más allá de fabricar productos de excelente calidad, nuestra visión implica aprovechar el modelo de manufactura integrado verticalmente y la experiencia y escala que hemos desarrollado durante los años para influir de manera positiva en la manera en que fabricamos nuestras prendas. Buscamos mejorar los impactos que causamos en las personas y en sus comunidades, en el medio ambiente y en todas las partes interesadas. (Gildan, s. f.-b)

#### ***1.2.3.1. Visión del departamento de Recursos Humanos de Gildan***

Ser reconocidos como el empleador por escogencia y la organización por excelencia en los países donde operamos. (Gildan, s. f.-b)

### **1.2.4. Valores Fundamentales**

- *Creemos en nuestros empleados*
  - Valoramos la participación y el trabajo en equipo en todos los lugares donde operamos, porque sabemos que cuando nos ponemos la camiseta y trabajamos juntos, nada está fuera de nuestro alcance. El orgullo que tenemos por cada producto que fabricamos y por cada vida que tocamos se evidencia en nuestro compromiso con los empleados, clientes, inversionistas y socios en todo el mundo. ¡El éxito empieza y termina con nuestros empleados!

- *Actuamos como emprendedores*
  - Como principio básico de la esencia de Gildan, nuestro espíritu emprendedor refleja la pasión de nuestro liderazgo por hacer más y hacerlo cada vez mejor. En toda la organización, nos han infundido un sentido de propiedad y de responsabilidad para continuar impulsando nuestro crecimiento y éxito futuros. ¡No hay límite para lo que podemos lograr!
  
- *Trabajamos de manera responsable*
  - Entendemos que operar de manera responsable es fundamental para alcanzar nuestros objetivos a largo plazo. Nuestro compromiso genuino de operar instalaciones de manufactura éticas, seguras y sostenibles influye cada decisión que tomamos, hasta en el más mínimo detalle. Nos enorgullece no sólo la calidad de nuestros productos, sino el modo en que los fabricamos. Prendas para uso diario, ¡bien hechas! (Gildan, s. f.-b)

### 1.2.5. Organigrama

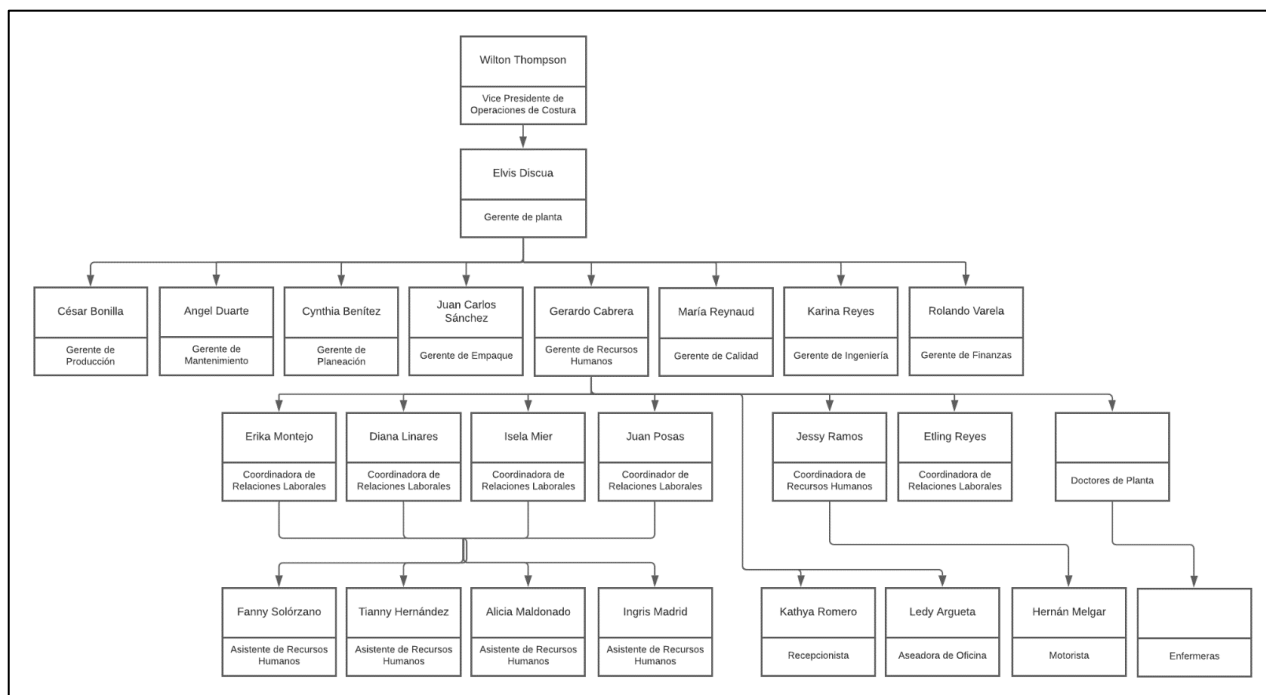


Ilustración 1 – Organigrama de Gildan Activewear San Antonio

Fuente: (Gildan Activewear San Antonio, 2021)

## **2. Capítulo II**

El segundo capítulo del presente informe reúne y detalla las actividades realizadas en el transcurso de la práctica profesional realizada en el departamento de Recursos Humanos en la empresa Gildan San Antonio. Durante el periodo de tiempo mencionado, se desempeñaron funciones administrativas y de desarrollo en el área de Coordinación de Recursos Humanos, brindando apoyo en gestiones correspondientes a relaciones laborales con el empleado, contribuyendo a la optimización de procesos que representen potenciales soluciones para la productividad y desempeño del recurso humano, y asistiendo en los procesos en los que este se ve involucrado, interactúa y se relaciona con los objetivos de departamentos como Finanzas, Relaciones Laborales, Medio Ambiente, Seguridad e Higiene, entre otros.

### **2.1. Actividades realizadas**

La gestión de Recursos Humanos abarca múltiples roles y contribuciones, tales como coordinar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de nuevos empleados y miembros de la fuerza laboral de la empresa, la administración de los distintos componentes incluidos en el plan de beneficios que se otorga a los empleados, y garantizar el apoyo al personal en los distintos ámbitos en que este se pueda solicitar.

#### **2.1.1. Admisión y registro de practicantes y coordinación de procesos correspondientes**

Como empresa, Gildan busca brindar apoyo sustancial las diferentes instituciones educativas de nivel medio y superior del país a fin de que los estudiantes que finalizan sus estudios puedan desarrollar su práctica profesional dentro de las instalaciones de la empresa como egresados de diversas carreras, permitiéndoles así desarrollarse profesionalmente, y así mismo a la empresa observar sus aptitudes y habilidades en el puesto de trabajo que se le asigna para consideración como potenciales candidatos a empleo.

La coordinación del talento humano representa una de las piezas más determinantes en el desempeño de una empresa y cada uno de sus procesos; la gestión de personal de manera óptima y adecuada a la identidad de la empresa es una de las labores que generan impacto mayor directo en los resultados a obtener. En un entorno tan dinámico y cambiante, el formar e impulsar



profesionales resilientes, innovadores y determinados a crear valor a través de su trabajo se vuelve un eslabón crucial hacia un desempeño adaptado a las necesidades actuales en el mercado laboral.

Siendo Gildan exponente de valores que predominan y definen un ámbito laboral destacado en la actualidad, como ser la mejora continua, la adaptabilidad, la iniciativa y guiados por un espíritu emprendedor, se puede afirmar que sus procedimientos se rigen bajo principios de desarrollo profesional. Es por ello, que la admisión y coordinación de practicantes representa un proceso de alta relevancia, no solo para el estudiante como una introducción y adaptación a una etapa laboral, sino también para la empresa en la que se desempeñará al ser fuente de adquisición de conocimientos y nuevas ideas, así como para el descubrimiento de nuevos talentos. (Abraham Gálvez, 2015)

El proceso por seguir con los estudiantes universitarios o de educación media que solicitan realizar su práctica profesional en Gildan San Antonio se encuentra detallado en el documento bajo la referencia CAM-HRP-010, en el cual pueden encontrarse las especificaciones propias a cada una de las etapas que conlleva su coordinación. Para dar inicio al procedimiento de práctica profesional, la empresa debe recibir de parte de la institución educativa una solicitud de práctica profesional, la que estará dirigida al encargado(a) de Recursos Humanos y deberá incluir los datos del solicitante, como ser su nombre, la carrera que está culminando y las fechas que comprenden el periodo de duración de la práctica la cual se realizará dentro del horario en el que opera la empresa.

Al recibir dicha solicitud, y tomando en consideración el enfoque de la carrera del aplicante, se evaluará cuál departamento dentro de la empresa se adapta mejor a sus habilidades y coincide oportunamente con los objetivos y funciones de dicha área. Para lograr asignar correctamente al estudiante, es fundamental presentar su perfil y dar a conocer las fechas importantes y duración de la práctica profesional al encargado del departamento previamente contemplado, el que determinará si es posible recibir al practicante en el periodo mencionado. Esto permitirá que se garantice una experiencia de mucho valor tanto para el estudiante, al comenzar a plantear y preparar adecuadamente las responsabilidades se le asignarán, sino también para el departamento al contar con apoyo adicional.

Al haber sido aprobada la solicitud de práctica, el encargado de dicho proceso en el área de Recursos Humanos notificará, tanto al estudiante como a la institución, con una carta la aceptación que se autoriza la realización de esta en la empresa. Como parte de esta etapa, se emprende y se fomenta la comunicación con el practicante, al contactarlo vía teléfono para darle a conocer en qué consiste cada uno de los siguientes pasos previos al comienzo de su práctica profesional. En dicha llamada, se establece el día y la hora en la que el estudiante se deberá presentar a la empresa para someterse exámenes físicos, completar los formatos correspondientes y recibir una serie de inducciones para un óptimo desempeño apegado a los estándares y prácticas de Gildan.

Una vez que el practicante se presenta a la empresa en el día acordado, la persona encargada del proceso lo recibirá en las instalaciones para realizar y completar todos los requisitos que corresponden, empezando por la realización de una prueba COVID para garantizar que es apto para entrar a la planta. Un resultado negativo de la prueba mencionada deberá ser respaldado por una autorización de entrada al edificio que el médico de turno extiende al practicante. Otro elemento que determinará si el aplicante se encuentra en las facultades para desempeñar las labores que se le asignarán es la aplicación de un examen físico y una prueba de drogas y sustancias, cuyos resultados deben considerados antes de proseguir con los trámites en cuestión. Para llevar a cabo dichas pruebas, el practicante debe llenar el formato de “Reconocimiento Médico Preocupacional”, documento bajo la referencia HON-HSF-025, así como firmar el formato de “Consentimiento para Reconocimiento Médico de Preingreso”, el que se encuentra bajo la referencia HON-HSF-002. Ambos documentos son entregados al doctor que realizará los exámenes solicitados. Al ser notificados de la aprobación de parte del doctor(a), se puede dar seguimiento con el resto de los requisitos.

Primero que nada, es de suma importancia dar a conocer algunas de las reglas básicas que el aplicante deberá seguir en su día a día dentro de la empresa, como lo son aquellas que definen qué vestimenta y calzado es el apropiado y el más adecuado para las funciones a realizar, las que presentan las prohibiciones al encontrarse en el piso de producción, las prácticas propias de la empresa y los parámetros por lo que se deberá guiar.

Para elaborar el registro respectivo del estudiante, es necesario que este brinde al encargado un par de fotografías tamaño carnet y una fotocopia de su identidad para los formatos por llenar. El encargado del proceso se da inicio al proceso al pedirle al estudiante que llene el formato “Solicitud de Practicante” bajo la referencia CAM-HRF-013 (ver anexo A y B), acompañado de su firma y adjuntando una de las fotografías que le fueron solicitadas con anterioridad. Asimismo, el departamento de Recursos Humanos deberá proveer al practicante con un carnet temporal que le permitirá identificarse como parte de la empresa, autorizando así su ingreso, permanencia y salida de la planta y demás instalaciones durante el periodo que tome el desarrollo de su práctica profesional.

Como último peldaño en las etapas iniciales del proceso de admisión se encuentran las distintas inducciones que se le impartirán al practicante, como a cada nuevo miembro de la empresa. Las personas encargadas de dichas inducciones son la Coordinadora de Recursos Humanos y la Coordinadora de Medio Ambiente, Salud y Seguridad (EHS), enfocándose en temas como ser: la historia de la empresa, los valores fundamentales que la caracteriza y a sus empleados, sus prioridades estratégicas, los principios del código de ética, las certificaciones con las que cuenta la empresa, el detalle de las actividades que conllevan la producción en la planta, así como las diversas medidas de bioseguridad, factores de riesgo, manejo de emergencias y accidentes, entre otros. Estas actividades se deben coordinar de manera oportuna, tanto para el practicante como para los encargados de llevarlas a cabo. Es importante mantener actualizado el formato de Data de Practicantes (ver anexo C y D) a lo largo del proceso.

Adicionando a lo anteriormente mencionado, también es responsabilidad del encargado dar debido seguimiento a cada uno de los casos de nuevos aplicantes o practicantes activos para asegurar un proceso ideal y comprometido a brindar apoyo. Además, el encargado del proceso de practicantes tiene la obligación de desglosar cada una de las fases y requerimientos del mismo de manera que el estudiante perciba claramente en qué consiste y cómo debe ser completado, procurando mantener al mínimo las dudas que puedan surgir en su desarrollo. También, es esencial introducir al alumno en su nueva área de trabajo, coordinando su asignación al departamento acordado y con el jefe

inmediato que corresponda. Al finalizar su trayectoria en la empresa, cada practicante debe recibir una Constancia de Finalización de Práctica extendida por el departamento de Recursos Humanos.

La labor del representante de Recursos Humanos no termina cuando culmina el proceso de admisión, sino que es constante y continua a lo largo de la realización la práctica, teniendo como objetivo representar una fuente de apoyo o consulta para los futuros profesionales que están iniciando su vida laboral en Gildan.

### **2.1.2. Auditoría de expedientes de practicantes y nuevos empleados**

El Instituto Internacional de Auditores (IIA) define una auditoría interna como “una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización; ayuda a una organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno” (Tapia Iturriaga et al., 2017). El impacto de una auditoría interna se ve reflejado en las mejoras en el desempeño y desarrollo de procesos en determinada área u operación de la empresa.

Una de las principales herramientas con las que la empresa cuenta como medio de control interno de la relación laboral con el personal es el expediente. Hacemos referencia a un expediente cuando hablamos del conjunto de documentos que contienen información del trabajador en diferentes ámbitos, que van desde el personal, de trayectoria laboral, competencias técnicas y profesionales y cualquier situación con el trabajador, derivada de la relación laboral, que necesite ser registrada. Esta información se va adicionando con los nuevos acontecimientos ocurridos al trabajador durante su trayectoria en la empresa (Runa Human Resources, 2017). Una adecuada elaboración, manejo y actualización de expedientes garantiza confiabilidad y veracidad del historial del empleado como parte de la empresa.

Como toda herramienta de control, los expedientes cuentan con una estructura definida, la cual es la base para un registro ordenado de los componentes que lo llegan a conformar. Apegándose a los principios de excelencia y calidad en sus procesos, Gildan detalla en el procedimiento bajo la

referencia SAN-HRP-015 los documentos que deben incluirse en el expediente de un empleado. El primer documento que debe mostrarse en un expediente es Ficha de Empleado, bajo la referencia COR-HRF-004 (ver anexo E y F), siendo esta llenada por el empleado con datos generales y conteniendo una fotografía tamaño carnet en la esquina superior derecha. El siguiente documento que se debe encontrar es el contrato de trabajo, incluyendo cada una de las firmas correspondientes al empleado, la empresa y los testigos presentes al momento de la contratación. Otro documento muy importante que forma parte del proceso de contratación es la Declaración General de Conocimiento de Políticas Internas, bajo la referencia LAT-HRF-003, donde el empleado hace constar que fue instruido y orientado, y que comprende y se compromete a apegarse a cada una de las políticas de trabajo establecidas en Gildan San Antonio. Junto al documento anteriormente mencionado, también se encontrará la Declaración de Entendimiento de Política de Drogas y Sustancias, bajo la referencia LAT-HRF-001, la que hace constar que el empleado entiende las políticas de drogas y sustancias, y que se desempeñará en un ambiente libre de consumo o distribución de drogas. De igual manera, en cada expediente debe incluirse el Código de Conducta de Gildan y sus anexos, los que se encuentran bajo las referencias COR-HRF-002 y SAN-HRF-028.

Asimismo, el expediente del empleado debe incluir una Constancia de Conocimiento de Procedimientos, bajo la referencia SAN-HRF-057, en la que se hace constar que se instruyó al empleado con respecto a los procedimientos de seguridad, afirmando que los comprende y se compromete a seguirlos mientras se encuentre laborando en la empresa. Considerando que Gildan cuenta con certificaciones de WRAP (Worldwide Responsible Accredited Production) y FLA (Fair Labor Association), cada empleado debe hacer constar que se compromete a regirse por los principios en los que cada una de las certificaciones se enfoca, reflejándose en la Declaración General WRAP y Declaración General FLA, bajo referencias LAT-HRF-002 y COR-HRF-003, respectivamente. Cabe destacar que durante el proceso de reclutamiento, selección y contratación son utilizados distintos formatos, como ser el de Entrevista Estructurada, el que puede encontrarse bajo la referencia CAM-HRF-019. En las siguientes etapas del proceso, se realiza una serie de Exámenes de Inducción General, donde se evaluarán los conocimientos básicos del nuevo

empleado con respecto a las operaciones y datos relevantes de la empresa, los valores fundamentales, los principios de calidad, los procedimientos de verificación de calidad, las políticas, entre otros. Otros documentos que forman parte de la estructura del expediente en Gildan San Antonio son: Verificación de Referencias (bajo la referencia SAN-HRF-003), copias de cédula de identidad (empleado y beneficiarios), carnet o constancia de afiliación del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), constancias de trabajo, certificado de educación, antecedentes policiales originales y documentos de actualización de expediente.

El auditar expedientes del personal consiste en realizar una evaluación detallada de la documentación, verificando que cada uno de los elementos mencionados anteriormente haya sido contemplado al momento de la elaboración de dicho expediente. Asimismo, es de suma importancia evaluar que cada uno de los datos esté debidamente redactado y que la información concuerde para identificar si existen inconsistencias que tendrán que ser analizadas y aclaradas lo antes posible. Algunos ejemplos de inconsistencias pueden ser el uso de firmas distintas de parte del empleado en los diversos documentos que conforman el expediente, información errónea o datos incorrectos de los beneficiarios, campos sin llenar, la ausencia de documentos fundamentales en el proceso, entre otros. En cada uno de los casos anteriores, es necesario tomar las medidas correspondientes para asegurar que la conformación del expediente va de acuerdo con el procedimiento establecido. En la mayoría de los casos, se debe contactar al empleado y solicitar que se presente al área de Recursos Humanos. Es necesario notificar al trabajador y ponerlo al tanto de los hallazgos obtenidos durante el proceso de auditoría de expedientes, así como explicarle la importancia de una documentación adecuada y los efectos que puede generar las faltas a lo establecido. Luego, se prosigue con el llenado de documentos faltantes y la corrección de discrepancias en la información proporcionada. Además, se le entrega una copia del detalle de los documentos que hicieron falta para que pueda solicitarlos y proporcionarlos al departamento para completar el expediente.

Dar seguimiento y mantener al tanto al trabajador de este proceso se debe considerar como prioridad para su realización, ya que es por medio de continua comunicación con él que se logrará el objetivo de las auditorías de expedientes.

El encargado debe contar con la capacidad de transmitir al trabajador de manera acertada la naturaleza de este proceso y en todo momento velar por el beneficio del empleado y su relación con la empresa. Asimismo, es recomendable notificar al jefe inmediato del empleado sobre el caso para obtener apoyo adicional de ser necesario y concluir el procedimiento con los mejores resultados posibles. Cada caso se cierra al validar que el expediente está formado de acuerdo con los estándares mencionados, pudiendo así archivar nuevamente de la manera que corresponda.

Agregando a lo mencionado, cada solicitud de práctica profesional que es aprobada de parte de Gildan y que, consecuentemente, representa el ingreso temporal de un nuevo miembro a la empresa también debe verse reflejado en un expediente estructurado. Los expedientes de practicantes implican menor complejidad y extensión de aquellos de los empleados, no significando que son de menor relevancia. El primer documento por identificar en el expediente debe ser el formato de Solicitud de Practicante, bajo la referencia CAM-HRF-013, el que reúne los datos personales relacionados al estudiante. Es determinante que cada elemento de la información proporcionada sea planteado de manera certera y fidedigna. Nuevamente, se deben mantener al mínimo las inconsistencias que puedan generar conflicto o incertidumbre con respecto a la relación laboral con el practicante. Seguido del formato de Solicitud de Practicante, debe estar presente una fotocopia de la tarjeta de identidad del aplicante. Como parte esencial del expediente del practicante están las cartas de solicitud de práctica de parte de la universidad, así como la documentación correspondiente a la aprobación y asignación del profesional por ingresar.

En el caso de que alguno de los documentos mencionados no haya sido llenado de acuerdo con el protocolo o que uno de ellos no se encuentre en el expediente, se deberá contactar al practicante, de ser posible, para que provea la documentación necesaria para su completación. El dar seguimiento al caso de cada practicante garantizará un buen control de su proceso de admisión, desarrollo y culminación de práctica profesional, fundamentado en el correcto registro de documentos correspondientes.

### **2.1.3. Proceso de requisición de compras y pago a proveedores**

Incluso en su concepción más simple y tradicional, la gestión de las compras constituye un proceso complejo que requiere una serie de acciones y decisiones no carentes de importancia. En la actualidad, la gestión de compras debe recibir un mayor grado de atención, interés y participación activa por parte de los máximos responsables de las empresas. (Marketing Publishing, 2007)

Una requisición de compra es el documento generado por un departamento usuario o por el personal de bodega para notificar al departamento de compras los artículos que se necesitan pedir, la cantidad y el marco de tiempo de entrega. Como medida de precaución, a los gerentes de los departamentos no se les suele permitir colocar pedidos directamente a los proveedores ni comprar en nombre de la empresa. En su lugar, el que en realidad coloca los pedidos a los proveedores externos es un departamento diferente llamado departamento de compras. (Corvo, 2021)

En el departamento de Recursos Humanos de Gildan, una requisita o requisición de compra debe elaborarse cada vez que se genera un gasto o que existe una salida de dinero. Para ello, se debe llenar el formato de Requisición de Compras, bajo la referencia HON-WAF-015 (ver anexo G), el que incluye la fecha de su elaboración, un detalle de la compra y las cantidades por solicitar, datos del proveedor, la cuenta a la que se incluirá el gasto en cuestión junto al monto que representa dicha compra y las firmas de autorización que correspondan. Cabe destacar que esta debe ir acompañada de un soporte o factura que valide dicho gasto.

Algunos ejemplos de casos en los que se ha formulado una requisición de compra pueden ser en la adquisición de artículos como premios para actividades motivacionales en la empresa, así como material decorativo para dichas ocasiones, útiles para la oficina, solicitud de mantenimiento para impresoras y demás equipo, entre otros. Una vez que se ha elaborado la requisita de compra, esta debe ser autorizada y firmada por la Coordinadora y el Gerente de Recursos Humanos, así como por el Gerente de Finanzas. Tras ser autorizada, la requisita debe ser entregada en Bodega, donde será procesada y enviada al departamento de Compras para el desembolso al proveedor y llevar control de los insumos por ingresar. Es necesario solicitar una copia de la requisición con el sello y firma de



recibido al encargado en Bodega, para que esta luego sea archivada en los registros de Requisiciones de Compras como respaldo y soporte.

El formato de Requisición de Compras también puede ser utilizado en el proceso de pago de proveedores. Gildan cuenta con una serie de proveedores que le permiten brindar servicios y un plan de beneficios de calidad; entre ellos se identifican proveedores de transporte, seguridad y alimentación. En la actualidad, la cadena de suministros entre proveedores y clientes es fundamental para el éxito de las empresas, por tanto, una vez que dicha cadena se encuentra implementada en la empresa, el objetivo es el mantenimiento de la misma (Dueñas Nogueras, 2017). El pago a proveedores de transporte representa un proceso más detallado y extenso. Cada mes, el proveedor envía la factura correspondiente a la empresa, la que debe ir respaldada por un detalle que cada monto por cobrar. Al recibirlas, la persona encargada en el departamento de Recursos Humanos tendrá que anexar los listados que validarán el transporte solicitado a lo largo del mes. Para poder pasar una requisición para pago de proveedor a Bodega, se debe verificar que exista evidencia de cada sección de la factura. A partir de aquí, el proceso de firmas, envío a Bodega y archivo de comprobante permanece.

Como parte de la gestión de un mayor control, se optó por desarrollar un formato en Microsoft Excel (ver anexo H) para llevar un registro de las facturas de cada proveedor de transporte, el cual detallaba el número de factura, una descripción, el monto a pagar y recopila las fechas en que se recibió dicha factura, cuando la requisición fue elaborada y cuando esta fue pasada a Bodega para iniciar el proceso de pago. Dichos registros se deben mantener actualizados, incluyendo nuevas facturas recibidas y asegurando que el estatus reflejado en el documento es el correcto.

#### **2.1.4. Diseño y comunicación de mecanismos de control de servicio de transporte de personal**

Medir y analizar son dos de los pilares fundamentales para saber el estado real de una organización. Pero, para poder realizar correctamente estas mediciones, una de las formas idóneas es mediante el establecimiento y uso de indicadores de gestión. Dentro de cualquier organización es imprescindible

pararse a analizar y medir qué impacto, repercusión y retorno ha tenido cada una de las acciones que se han tomado y llevado a cabo. Esta parte de análisis y control tan fundamental en las empresas suele ser una de las más olvidadas. Ya sea por tiempo o por presupuesto, lo cierto es que son pocas las organizaciones que optan por llevar un buen control de todas las acciones acontecidas; es por ello por lo que es importante tener en cuenta la importancia de los indicadores. (EAE Business School, 2017)

Dentro del plan de beneficios que ofrece Gildan San Antonio a sus empleados y colaboradores se encuentra el servicio de transporte de personal. Para brindar un servicio de tal extensión y con gran diversidad de factores influyentes, es necesario tercerizarlo con el apoyo de proveedores de la categoría. Actualmente, esta planta de Gildan cuenta con cuatro proveedores distintos de servicio de transporte, los que, con sus unidades, permiten que la empresa brinde este elemento como apoyo a sus colaboradores. Al contar con 36 unidades de transporte en total, las que deben coordinarse y gestionarse debidamente para su óptimo funcionamiento, es imprescindible implementar medidas de control sobre los elementos que componen este beneficio. Cada una de estas unidades responde a una ruta distinta que está sujeta a múltiples variables que pueden influir en su desempeño.

Debido a la complejidad de brindar este servicio a casi 2,000 empleados de Gildan, monitorearlo resulta un tanto difícil y el proceso se vuelve deficiente. Históricamente, la empresa ha recibido diversas quejas y reclamos con respecto al servicio de transporte, sus rutas, su desempeño, entre otros. El departamento de Recursos Humanos recibe dichos reclamos y debe dar seguimiento a cada caso en busca de una solución que sea de beneficio para el empleado y para el proveedor. Sin embargo, al no contar con un procedimiento establecido a seguir y al no tener las herramientas adecuadas para ello, las soluciones contempladas solamente serán momentáneas. Debido a esto se optó por diseñar un plan de acción para implementar algún modelo que permita monitorear, controlar y dar seguimiento al servicio de transporte, de manera que se pueda brindar un beneficio eficiente, confiable y de calidad. Como propuesta inicial estaba el crear listas de verificación y formatos que permitieran registrar y documentar aquellos elementos propios de transporte, para así identificar patrones y plantear

posibles soluciones. Dentro de este proceso se crearon los siguientes formatos: Checklist para Coordinador de Servicio de Transporte, Checklist de Seguridad para Unidades de Transporte, Checklist de Líder de Ruta de Unidades de Transporte y como medida adicional, la Encuesta de Satisfacción de Servicio de Transporte.

El poder plantear y establecer cada uno de estos formatos requería retroalimentación de parte del área de Coordinación y Gerencia de Recursos Humanos, para luego ser expuesto a la Gerencia de Planta. Al haber completado cada una de estas herramientas, se debía generar un formato que vendría a ser un tipo de reporte por elaborar cada cierto periodo de tiempo. Asimismo, se crearon elementos visuales que se alimentarían de los datos ingresados semanalmente, lo que aportaría significativamente a la comprensión e interpretación de dicha información. Estos componentes fueron elaborados con el propósito de llevar un mejor control del servicio y que la gerencia tenga habilidad de identificar oportunidades de mejora en el área.

Evaluar el desempeño de los proveedores es una necesidad para todas aquellas empresas que trabajan con miras a la sostenibilidad y el crecimiento continuo. Por ello, no solo se trata de mejorar las relaciones con los actuales proveedores, sino también, de encontrar criterios para evaluar el desempeño de ellos con el fin de que ambas partes puedan salir beneficiadas. (ESAN Graduate School of Business, s. f.-a)

### **2.1.5. Apoyo en control de Mecanismos de Comunicación**

Una comunicación abierta y honesta es el mejor medio para hacer saber a las personas, verdadero motor de las empresas, que son valiosos miembros de la organización, obtener su cooperación y convertirse en fuente de motivación e inspiración. (Cordero, 2013)

Como principios de la empresa, Gildan cuenta con distintos mecanismos de comunicación, los cuales le permiten al empleado expresar sugerencias, quejas, o inquietudes, buscando fortalecer puntos débiles y orientar los procesos hacia la satisfacción de los colaboradores. Para ello, la empresa sigue una política de puertas abiertas, se cuenta con buzones de sugerencias, se realizan

mesas redondas y existe una línea de integridad y ética a la cual el empleado puede contactar en caso de lo considere necesario.

Uno de los mecanismos de comunicación más utilizados son los buzones de sugerencias, los que están ubicados en múltiples puntos en la planta de producción para estar al acceso de los empleados. Dichos buzones deben contar con papeletas de Formato de Sugerencias, bajo la referencia de CAM-HRF-012 (ver anexo I), en todo momento, por lo que el encargado de ello en el departamento de Recursos Humanos debe monitorear continuamente este factor. De igual manera, es importante que los buzones se encuentren limpios y en buenas condiciones para asegurar un proceso de comunicación adecuada y confidencial. Un par de veces al mes, un encargado a nivel regional, siendo este el Jefe de Relación con el Empleado, visita cada planta de Gildan para verificar el estado de los buzones y para recolectar las sugerencias que fueron proporcionadas por los colaboradores. Tras realizar el recorrido por la planta junto a la Coordinadora de Recursos Humanos, el Jefe de Relación con el Empleado proporciona al Gerente de Recursos Humanos el formato de Plan de Acción de Respuestas a Buzones de Sugerencias, bajo la referencia CAM-HRF-011 (ver anexo J), en el cual se han incluido las sugerencias brindadas por los empleados. Al recibirlo, el Gerente de Recursos Humanos debe clasificar las quejas o comentarios por departamento, para luego comunicarse con el encargado del área, quien deberá responder con una propuesta de cómo dar seguimiento al caso en cuestión. Una vez que esto se ha realizado, es posible completar el formato de Plan de Acción con aquellas medidas que se tomarán para dar solución a lo planteado de parte del personal.

Siempre teniendo como prioridad el bienestar y una buena relación con el trabajador, se le debe comunicar cómo se manejará la sugerencia o queja realizada. Para ello, el cuadro de Plan de Acción se deberá plasmar y publicarse en la pizarra de Mecanismos de Comunicación, ubicada en cada planta de Gildan San Antonio, siendo estas en el edificio 1 y 2, en el edificio 8 y 9, y en el edificio 18. Adicionalmente, y como forma de cierre del proceso, se debe archivar cada uno de los registros que se obtuvieron por medio de este mecanismo de comunicación. Este procedimiento garantiza la satisfacción del empleado con respecto a sus inquietudes, fomentando una buena comunicación y priorizando el bienestar de la fuerza laboral.

### **2.1.6. Apoyo en coordinación de vacunación por COVID-19**

La Asociación Hondureña de Maquiladores (AHM) ha reportado que esta industria genera de 150 a 170 mil empleos entre textiles, arneses, call centers y comercio, y que la maquila representa el 40% del PIB.

En el primer semestre de este año, la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social registró el cierre temporal de 862 empresas a nivel nacional, identificando a Cortés y Francisco Morazán como los departamentos más comprometidos, con más de 125,474 puestos de trabajo en suspenso; la mayoría de la población afectada labora en la maquila. (Equipo de Monitoreo Independiente de Honduras (EMIH), 2020)

A partir del mes de junio del año 2020, la mayoría de las fábricas habían comenzado a laborar con la mayor parte de su personal, ya que durante la primera fase de la emergencia funcionaron con un porcentaje mínimo, debido al incremento de contagios en la zona norte. (Equipo de Monitoreo Independiente de Honduras (EMIH), 2020)

A finales de agosto, Gildan había reincorporado a la mayor parte de su planilla, excepto quienes están en grupos de riesgo, y coordinó con el sindicato algunas medidas para paliar la situación de estas personas, como el aporte de canastas de alimentos y el pago de una cantidad en concepto de salario. (Equipo de Monitoreo Independiente de Honduras (EMIH), 2020)

Indiscutiblemente, las repercusiones del confinamiento y la pandemia por COVID-19 sobre la fuerza laboral en el sector industrial maquilador fueron evidentes y perjudiciales para el desarrollo de esta. A través de la afiliación al Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), fue posible iniciar con la primera jornada de vacunación en el sector maquilador, dando prioridad a adultos mayores, colaboradores con comorbilidades registradas, como ser hipertensión, diabetes, asma, obesidad, y demás condiciones que caracterizan a la población en alto riesgo. Al estar ubicados en el Parque Industrial ZIP San José, un grupo selecto de colaboradores de Gildan San Antonio fueron favorecidos con la oportunidad de formar parte de la primera ronda de vacunación que gestionó el IHSS en distintas fábricas del rubro.

Para asegurar un proceso de vacunación ordenado, que cumpliera cada uno de los parámetros de bioseguridad y que permitiera llevar un debido control, fue

necesario el apoyo de coordinadores junto al de practicantes de la empresa para gestionar algunos de los elementos logísticos de la jornada. El departamento y personal encargado de administrar y manejar la atención médica de los colaboradores de la empresa, por medio de estudios detallados y un detenido análisis, determinó cuáles miembros representan personas en riesgo y que, por lo tanto, deben tomarse como prioridad para recibir la vacuna contra COVID-19. En conjunto con el IHSS, se logró establecer que alrededor de 270 empleados serían vacunados en la primera ronda, siendo estos aquellos que se encuentran diagnosticados y registrados con condiciones crónicas.

La jornada de vacunación se llevaría a cabo en las oficinas principales del Parque Industrial ZIP San José, por lo que el personal a vacunar debía movilizarse hasta dicho lugar. Al contar con los listados de los colaboradores a vacunar, se debía identificar si cada uno se encontraba en su turno de trabajo y, si lo estaba, determinar en qué planta de la empresa estaba ubicado. Se acordó que lo ideal para dar inicio con la actividad sería por medio de grupos de 15 empleados. Para contactar y localizar a cada persona, uno de los encargados debía anunciar, de manera que fuese transmitido en toda la planta, quiénes serían los siguientes en formar parte de la vacunación. Cabe destacar que el personal ya había sido notificado con antelación que recibirían este beneficio. También se le comunicaba al personal que debía abocarse a salida determinada, donde pasarían por un control para asegurar que portaban la documentación requerida y que aparecían en los listados. Una vez esto se había confirmado, otro encargado de apoyo en el proceso guiaría a los empleados y se encargaría de trasladarlos desde la planta de producción hasta el punto acordado para la vacunación.

Con el soporte de los listados proporcionados por el personal del IHSS, colaboradores y practicantes de la empresa se encargaban de recibir a cada empleado, identificar y validar sus datos personales con los registros oficiales para asegurar un proceso transparente, ordenado y apegado al procedimiento. Una vez que se consultaban los registros y se comprobaba que el empleado había sido considerado para vacunación, este se debía orientar con respecto al proceso que debería seguir al entrar a las instalaciones. De manera ordenada, los colaboradores se hacían pasar para validar nuevamente sus datos, recibir la vacuna AstraZeneca, y luego permanecer en observación por 15 minutos. Al culminar con este proceso, también se debía gestionar la salida del personal y el

retorno hacia la planta y el puesto de trabajo, de manera que se continuara con las labores y la producción, en el caso que los médicos asignados hayan determinado que esto es recomendable y que se encontraban en condiciones óptimas para ello.

Como complemento de las actividades propias de la coordinación de la jornada de vacunación, fue necesario gestionar adicionalmente alimentación para aquellos encargados de brindar apoyo en el proceso. Para ello, se debía llenar el formato de pre-requisa para cafetería, donde se detallaría la fecha en que se estaba haciendo la solicitud, quién era el solicitante, el detalle de lo que se requería que la cafetería preparara, esto autorizándose por el Coordinador de Recursos Humanos por medio de las firmas correspondientes. Este documento debía ser entregado a cafetería como notificación de lo solicitado, quienes se encargarían de gestionar la entrega de los alimentos y bebidas para los participantes y coordinadores de la actividad. Para que el pago por lo anterior fuese autorizado, se requiere documentación de soporte que corrobore la solicitud y justifique el egreso de dinero. Luego, esto fue entregado a Recepción, quien, como componente del departamento de Recursos Humanos, se encarga de recibir la información necesaria para elaborar y gestionar las requisas que autorizarán el pago a cafetería.

Cada elemento que conformó y permitió la realización de la primera jornada de vacunación en el sector industrial maquilador constituye una pieza fundamental en el camino hacia la inmunización de la fuerza laboral.

### **2.1.7. Organización de eventos recreativos para el personal**

La recreación es una actividad humana muy importante ligada directamente a las necesidades de autorrealización. Por otra parte, el estrés provocado por largas horas de trabajo, rutina, tareas que implican gran esfuerzo, llevan a la desmotivación, falta de atención en las tareas laborales y, por ende, ausentismo. Muchas empresas, acostumbran a realizar actividades de recreación y esparcimiento. Una programación de horarios diarios o semanales de elementos recreativos, colaboran con el esparcimiento, la creación de lazos interpersonales y la relajación entre los trabajadores.

Siendo Gildan San Antonio una empresa con una fuerza laboral de más de 4,000 empleados, la planeación y la ejecución de eventos recreativos o festivos requiere de la adecuada coordinación de múltiples factores y elementos que en ellos se encajan. En el transcurso de la práctica profesional, se tuvo la oportunidad de coordinar tres actividades distintas a nivel de planta, entre ellos el Concurso Infantil de Dibujo del Día de la Tierra, la celebración del Día del Trabajador y la celebración del Día de la Madre. Cada uno de estos eventos implicaba la consideración de diferentes componentes para su desarrollo. El primer evento en llevarse a cabo fue el concurso de dibujo.

Cada año, en la cercanía de las fechas del Día Internacional de la Tierra, cada una de las plantas de Gildan organiza un concurso de dibujo en el que pueden participar los hijos de empleados. Dicho concurso se enfoca directamente en la concientización sobre el cuidado del planeta y sus recursos, así como de iniciativas amigables al ambiente y aquellos posibles escenarios desagradables que se pueden llegar a generar al no actuar de manera responsable y sostenible. Se acostumbra a dividir a los participantes del concurso por categoría según su edad, detallándose de la siguiente manera: primera categoría para niños entre 5 y 7 años, segunda categoría para niños entre 8 y 10 años y, finalmente, tercera categoría para niños de 11 a 14 años. Primero que nada, se debe anunciar el concurso, para que el personal esté al tanto, conozca los lineamientos y el proceso a seguir para inscribir a sus hijos. Esto se realizó al colocar banners de la actividad en la planta y boletines en las pizarras de Recursos Humanos para su publicación. Seguidamente, se debe recibir y atender al personal interesado en la inscripción de sus hijos y completar el proceso correspondiente. Para la inscripción se solicitaba el nombre del menor y su edad, así como el nombre, código y firma del empleado. Aquí mismo, se le hacía entrega de un kit, el que estaba compuesto de cajas de marcadores, crayolas, lápices de colores, plastilina, borrador, regla, tijera y un cartoncillo de dibujo en el que debía elaborar el dibujo alusivo al Día de la Tierra.

Tomando en cuenta que la actividad consistía en un concurso, la selección de premios constituye parte fundamental del proceso. Para ello, se visitó a uno de los principales proveedores de Gildan San Antonio, siendo Distribuidores Universales, S.A., en representación de la empresa Gildan San Antonio para la



elección y compra de los premios. Se elegiría un premio de primer, segundo y tercer lugar para cada una de las tres categorías planteadas. Este proceso se realiza con el apoyo del departamento de Mayoreo de la tienda, quien se encarga del proceso de venta a la empresa. Tras finalizar dicho proceso, el proveedor se encarga de enviar el producto solicitado a la empresa dentro del tiempo acordado. En el caso que el producto haya sido seleccionado anteriormente y que solamente deba recogerse, el ejecutivo de ventas lleva al representante de la empresa que está realizando la compra a caja, donde deberá entregar su tarjeta de identidad para continuar con el proceso. Luego de haber escaneado y facturado debidamente el producto, se procede a completar y firmar los documentos correspondientes, así como solicitar el pase de salida requerido.

Después de la fecha del cierre de inscripciones para el concurso, se debía comenzar con el proceso de recibir los dibujos de los participantes. Para ello, los empleados se debían abocar al departamento de Recursos Humanos, donde la persona encargada lo recibiría, y solicitaría datos, como ser el nombre del menor y el código de empleado del padre, los que facilitarían la identificación de futuros ganadores y participantes. En esta etapa se recibieron 48 piezas distintas. En la fecha límite para recibir dibujos, se comenzó con la exposición de las creaciones artísticas en la planta de producción. Esto fue posible al decorar paneles de manera temática y agregar a ellos cada uno de los dibujos, clasificados por categoría. Esto permanecería en exhibición por una semana antes de la ceremonia de premiación. Asimismo, se seleccionaron a tres coordinadores como jueces, quienes darían un veredicto y objetivo, evaluando diversos elementos de los dibujos, los cuales fueron establecidos con anticipación.

Tras anunciar a los ganadores en la ceremonia de premiación llevada a cabo en la planta, se hacía el llamado a los padres que los habían inscrito para que pudiesen reclamar su obsequio. De igual manera, se elaboraron bolsitas de regalo para los demás participantes del concurso.

Otros de los eventos que se realizaron y que debían coordinarse fueron el Día del Trabajador y el Día de la Madre; ambos se desarrollaron de manera similar y tomaban en cuenta los mismos elementos. Como se plantea

anteriormente, el objetivo de estas actividades es motivar a los empleados, buscando salir de la rutina y fomentar la interacción entre colaboradores. En Gildan San Antonio, eventos de este tipo requieren de mucha preparación. Es importante destacar que esta planta cuenta con tres edificios distintos, por lo cual cada uno de los factores a considerar o actividades por realizar deben hacerse en cada uno de ellos. La decoración de la planta y demás áreas aporta significativamente a la creación de ese factor motivador que se busca. Para que este elemento sea apropiado, se deben realizar visitas a diversos proveedores para la compra de los insumos, materiales y objetos necesarios. Otro de los elementos más importantes, considerando que se inicia el programa con un almuerzo para empleados, es la alimentación. Debido a la cantidad de trabajadores, esto se debe realizar en distintos turnos de media hora cada uno para mantener el orden y el distanciamiento requerido. Otra pieza fundamental en estos eventos son las actividades. En el caso de ambos eventos se optó por el sorteo de premios, como ser televisores, camas, hornos, equipos de sonido, parrillas, entre otros. Estos artículos también fueron adquiridos del proveedor Distribuciones Universales, S.A., siguiendo el mismo procedimiento mencionado anteriormente.

Al finalizar los eventos, se inicia la entrega de premios. Para ello, se debía llamar a los empleados que resultaron ganadores en las diversas actividades realizadas para que recibieran el artículo que le correspondiera. Para un debido controlar, se le solicitaba a cada empleado completar los campos de un formato elaborado para la actividad. Cada uno de estos eventos y elementos deben coordinarse debidamente garantizar su desempeño y que verdaderamente creen valor para la empresa y su fuerza laboral.

### **2.1.8. Coordinación de solicitud y entrega de uniformes de coordinadores y supervisores**

Los uniformes laborales son la clave para la seguridad y la comodidad de los trabajadores en sectores industriales. Es por eso por lo que debemos darle mucha importancia a la vestimenta (Mirko Morelo, 2020). Es importante que quienes se encarguen de las adquisiciones de uniformes al interior de la organización tengan en cuenta factores como el clima o las áreas laborales como

talleres o maquila, pues éstos influyen en la selección de telas y texturas (Redacción AMEDIRH, s. f.). Como parte de los beneficios que otorga el uso de uniformes por parte de los colaboradores, se destacan los siguientes: protege a los trabajadores, fomenta una buena seguridad, crea un sentido de pertenencia hacia la empresa, mejora el funcionamiento interno con respecto a las funciones, entre otros. (UniFirst, s. f.)

En Gildan San Antonio, de acuerdo con las políticas y el reglamento interno, el departamento de Recursos Humanos tiene la obligación de entregar 5 camisas de su respectivo uniforme a cada operario, supervisor o coordinador dos veces al año. Esto implica un extenso proceso y requiere de una adecuada coordinación para que se lleve a cabo de manera exitosa. En la empresa, cada puesto se encuentra identificado bajo un color o estilo de uniforme único que permite su identificación. Por ejemplo, los operarios de costura pueden portar camisetas de color rojo, azul o gris, de acuerdo con el turno en el que se encuentran laborando. Los empleados del área de Operaciones, como ser repartidores, operadores de montacarga, entre otros, pueden portar camisetas verdes, azul marino, etc. Con respecto a los mandos medios, quienes portan gabachas, pueden identificarse a los supervisores con color rojo, a los instructores con color azul celeste, a los auditores de calidad con color amarillo y a los mecánicos con color azul marino. Asimismo, se les asignan a los supervisores con camisas estilo polo de color azul royal y a los coordinadores color gris. Esta planta de Gildan cuenta con alrededor de 35 coordinadores y supervisores, cada uno perteneciente a un departamento y área de trabajo asignada.

Para dar inicio al proceso en cuestión, es importante identificar a aquellos empleados a los cuales se les debe entregar uniformes. Algunos de los elementos más importantes para la entrega adecuada de uniformes es conocer la talla de cada empleado, así como el departamento al que pertenece. Una vez que se ha generado el listado correspondiente, se debe presentar una solicitud al proveedor del estilo de camisa deseado. En el presente caso, Gildan San Antonio realiza dichas solicitudes a la planta de Gildan San Miguel, quien se encarga de elaborar dicha prenda. Para que sea posible enviar el detalle correcto a la empresa, se deben agrupar e inventariar la cantidad a solicitar de cada color y talla de

camisa. Al aprobarse dicha requisición, se recibirá el pedido. El producto que se reciba también debe ser clasificado debidamente antes de avanzar al siguiente paso en el proceso. Para ello, se requiere que exista un listado en el que se especifica el color y talla de cada camisa, y el departamento al que corresponden cada conjunto de 5 camisas. Cabe destacar que estos uniformes también incluyen los logos correspondientes a los valores fundamentales de la empresa.

Tras elaborar, concretar y validar el listado elaborado, este será enviado al siguiente proveedor junto al producto solicitado previamente; el proveedor debe ofrecer servicios de bordado y serigrafía para uniformes empresariales. Después de finalizar este proceso y en el momento que las camisas son retornadas como producto final a la empresa, este debe ser revisado e inventariado, validando que satisfaga las especificaciones de lo acordado. Como etapa final se lleva a cabo la entrega de los uniformes correspondientes. Al contactar al empleado, se le muestra el conjunto de uniformes que recibirá, completa el formato correspondiente y se hace la entrega.

### **2.1.9. Asistencia en pagos de bonos mortuorios**

El plan de beneficios de la empresa Gildan San Antonio incluye la cobertura del empleado en caso de fallecimiento. Un plan de beneficios para los empleados elaborado con el principal objetivo de crear valor para el personal cumple la función estratégica de retener y respaldar debidamente a sus beneficiarios. Es de suma importancia conocer certeramente las necesidades del empleado para gestionar y administrar adecuadamente sus beneficios, como ser un plan de salud, asistencia funeraria, seguro de vida, etc. (Marsh, s. f.). Como parte de una de las cláusulas del Contrato Colectivo de Gildan San Antonio se detalla lo relacionado a gastos fúnebres que se le puedan otorgar al empleado. Dicho apartado establece que en el caso de fallecimiento del pariente de un trabajador como ser hijos, cónyuge o compañero(a) de hogar y padres, la empresa deberá mantener el beneficio y brindar una ayuda monetaria para gastos fúnebres por familia. Esta donación aplicará adicionalmente a los trabajadores que tengan a sus abuelos registrados en el expediente como figura paterna o dependientes. Para dar inicio al proceso de pago de gastos fúnebres o bonos

mortuorios, es fundamental que el empleado le proporcione al departamento de Recursos Humanos aquellos documentos que respaldarán la autorización de dicho pago, como ser el acta de defunción, las partidas de nacimiento o acta de matrimonio que validen el parentesco o relación con el fallecido. En el caso del compañero(a) de hogar, se deberá verificar que estos hayan sido registrados en el expediente del trabajador al momento de su contratación.

Una vez que el departamento recibe dicha documentación, el encargado debe recurrir al expediente del trabajador para obtener una copia de su ficha de empleado, así como una copia del contrato de trabajo. Al haber recolectado cada uno de estos documentos, se contará con la información necesaria para elaborar una Requisición de Cheque, formato diseñado con el propósito de autorizar la emisión de cheque y el desembolso de parte de la empresa. Dicho formato debe incluir el nombre y código del beneficiario, siendo en este caso el empleado, así como el concepto de pago, el que se compone del nombre del difunto y su parentesco con el empleado. Asimismo, es de suma importancia incluir la cuenta a la que esta salida de dinero será cargada en el área contable. El detalle de la requisición también incorpora el motivo del pago y la cantidad a solicitar. Al haber completado la Requisición de Compra, esta debe ser pasada a firma, debiendo incluir las firmas del Gerente de Recursos Humanos, el Gerente de Finanzas, el Gerente de Planta y la Asistente o Coordinadora de Recursos Humanos encargada del caso. Tras su autorización, el cheque y la documentación correspondiente es entregada al departamento de Relaciones Laborales, cuyo personal deberá gestionar el proceso de entrega del mismo. La empresa brinda el derecho a recibir un pago como bono mortuario como un apoyo para el alivio de gastos fúnebres que los colaboradores enfrentan ante la pérdida de un ser querido.

#### **2.1.10. Registro de solicitud, elaboración y entrega de carnés de identificación de empleado**

Los carnés de identificación del empleado vienen a ser un elemento esencial en la seguridad e integridad de la empresa. Estas herramientas de identificación aportan significativamente a la empresa y a sus operaciones,

contribuyendo al factor de seguridad, otorgando mayor responsabilidad, mejorando la relación entre empleados y clientes, mayor control sobre el recurso humano, entre otros beneficios. (EvergreenID, s. f.)

En Gildan, a cada nuevo empleado le es entregado un carné de identificación para su ingreso a las instalaciones, así como para marcar su hora de entrada y hora de salida en su jornada de trabajo. Dicha forma de identificación variará según el turno en el que se encuentre trabajando el empleado, el que puede ser turno 4x3 o turno 4x4, o de acuerdo al rango administrativo en el que esté desempeñando. El turno rotativo 4x4 también se subdivide entre turno A y turno B, los cuales se reflejan en carnés de color rojo y color azul, respectivamente. Con respecto al personal administrativo y mandos medios, portan carnés de color gris para su identificación.

Existen tres momentos en los que un carné es entregado a un miembro de la empresa, siendo estos cuando es contratado e ingresa por primera vez a la empresa, cuando el empleado extravía su documento actual o cuando este debe reponerse debido al deterioro de la tarjeta, lo que impide su adecuada identificación y su capacidad de marcar su entrada y salida. En el primero de estos casos, el departamento de Recursos Humanos le entregará su carné al empleado una vez que el proceso de ingreso y su respectiva documentación de ingreso sea completada. En caso de extravío, el empleado debe abocarse, de igual manera, al área de Recursos Humanos y reportar que ha perdido su carné actual. En el caso que otro empleado o miembro de la empresa haya reportado que dicho carné fue encontrado y entregado al departamento, este se le regresará a su propietario. En caso contrario al anterior, el encargado de este proceso deberá tomar los datos del empleado que le permitirán elaborar una nueva tarjeta de identificación. Tras solicitar dicha información, se le menciona al empleado que se le notificará cuando su carné haya sido elaborado y que pueda reclamarlo en la ventanilla de Recursos Humanos. El mismo proceso se realiza cuando uno de trabajadores solicita un nuevo carné debido a las malas condiciones y fallas en el funcionamiento del actual.

Es necesario que el encargado del proceso conozca los datos correctos del empleado para la elaboración del carnet, siendo en este caso su código y nombre. Al contar con estos datos, deberá buscar en el sistema a través del programa Oracle PeopleSoft para obtener el resto de los elementos que se requieren. El

programa que brinda Oracle PeopleSoft se define como un sistema ERP, o sistema de planificación de recursos empresariales, el cual contribuye a la gestión laboral de la empresa al integrar diversas herramientas para la solución y el manejo de recursos (Oracle, s. f.). Con el apoyo de este programa, el encargado localizará al empleado, identificará a qué turno de trabajo pertenece para determinar cuál es el carné correcto por elaborar, así como su fecha de ingreso a la empresa. Al utilizar el software Datacard ID Works Intro Production para la elaboración de carnés, primero se debe abrir la plantilla de Misión de Gildan, la cual detalla la misión de la empresa y los fundamentos de sus operaciones, para imprimir dicha información en la parte anterior de la tarjeta de PVC a utilizar. Luego, sigue abrir el formato frontal del carné de empleado. Dicha plantilla incluye primeramente el nombre la empresa, siendo este Gildan San Antonio, seguido por el nombre del parque industrial dentro del cual está ubicado que sería ZIP San José. El siguiente dato por ingresar es el código de empleado, el que generará un código de barra único al pie del carné, el que le permitirá marcar su entrada y salida correspondiente a su jornada laboral. Es de suma importancia verificar el nombre completo del trabajador en el sistema, asegurando que este coincida con lo que se ha captado del empleado. Seguidamente, se debe detallar la fecha de ingreso del empleado y se debe incluir una fotografía del mismo, la cual también puede obtenerse de su expediente o perfil en la plataforma de Oracle PeopleSoft. Como un elemento adicional, es posible incluir en la parte inferior del carné la cantidad de años que el empleado a laborado en la empresa, cuando estos superan las marcas de 5, 10 y 15 años.

Tras validar cada uno de los datos incluidos, se prosigue a la impresión del carné con el uso del equipo correspondiente. Asimismo, existen demás tipos de carnés aparte del de identificación de empleado. También es posible proporcionar carnés de acceso, ya sea limitado o total, a empleados en el área de Operaciones, que deben egresar de la planta e ingresar a áreas restringidas del parque para cumplir con sus funciones. Una vez que los carnés hayan sido impresos, es necesario contactar al empleado para que lo reclame. Debido a la cantidad de empleados con los que cuenta la planta de Gildan San Antonio y la extensión de la misma, se emplea el uso de intercomunicadores para localizar y llamar a un trabajador; esto se hace mencionando el nombre completo de la

persona y especificando el departamento y número de edificio al que deben reportarse.

Al presentarse el empleado a las oficinas de Recursos Humanos en cualquiera de los edificios que componen la planta de Gildan, se le solicitará que completen un formato que confirme la entrega y recibimiento del nuevo carné. El formato incluye el código y nombre del empleado, el turno en que labora, la fecha en la que se está haciendo entrega del carné junto al motivo por el cual se solicita, así como un espacio para detallar si este deberá deducirse del pago de su salario, en el caso que el motivo sea extravío. En caso de que sea un caso de reposición, el antiguo carné debe ser entregado al encargado en Recursos Humanos para que este disponga de él y no se le deducirá al empleado. Durante el periodo de práctica, fue posible realizar alrededor de 325 carnés de empleado y carnés de acceso.

#### **2.1.11. Actualización de rutas de transporte**

El objetivo de un plan de beneficios para lo empleados de una empresa es motivar y generar mayor productividad, brindando apoyo y favor al colaborador como agradecimiento o incentivo por su esfuerzo con respecto a los objetivos de la empresa.

Como parte del plan de beneficios que ofrece Gildan a sus empleados está el transporte hacia y desde la empresa. Este incentivo representa gran apoyo para el empleado y aporta valor a su relación con la empresa. Gildan cuenta con diversos proveedores de transporte, los que cuentan con distintas rutas para cada uno de los sectores donde el personal requiere de un medio para movilizarse hacia su lugar de trabajo. A raíz de una serie de transferencias de personal a distintos turnos y jornadas de trabajo, el transporte y sus rutas también experimentarán cambios. Para ello, es necesario contactar a los proveedores y notificarles de los ajustes que se deben hacer para satisfacer la demanda y adecuarse a los cambios en el personal.

Anteriormente, se han registrado quejas de parte del personal a raíz de los cambios en las rutas y que se desconoce cuáles han sido los ajustes realizados. A causa de esto, se contempló la necesidad de crear un registro que contenga cada una de las rutas actualizadas, detallando el punto y hora de salida, las paradas a realizar y la hora aproximada de llegada a planta. Esto fue posible al contactar a



cada proveedor y plantear lo que se requería, para luego solicitar la información mencionada a cada uno de los motoristas encargados. Al haber obtenido los datos, se pudo elaborar una presentación (ver anexos O, P, Q, R y S) donde se consideraba cada una de las rutas de los 36 buses con los que dispone Gildan para su servicio de transporte, especificando y resaltando los datos necesarios para reducir la incertidumbre en los colaboradores con respecto a este factor.

El contar con información actualizada y planteada de manera clara a la cual se puede acudir en caso de dudas o consultas reducirá la incidencia de quejas y conflictos relacionados a este beneficio en la empresa.

### **2.1.12. Actualización de reportes de ausentismo y registro de permisos e incapacidades**

El ausentismo laboral puede definirse como el incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo, cuando estaba previsto que acudiese al mismo, de manera justificada o injustificada, o no desarrollando su cometido de forma voluntaria durante una parte o la totalidad de la jornada. Las causas de ausentismo pueden ser involuntarias, como los problemas de salud, o las derivadas de situaciones familiares u obligaciones legales, y otras, por el contrario, pueden tener su origen en la voluntad del individuo. (Molinera Mateos, 2006)

El departamento de Recursos Humanos, apoyado por miembros del área de Producción e Ingeniería, se encarga de monitorear y dar seguimiento a los índices de ausentismo y los procedimientos que este implique. En el momento que un empleado no se reporta al lugar de trabajo dentro de los horarios establecidos, el sistema detecta que este ha faltado a su compromiso, por lo que genera y se refleja en un indicador por ello. De acuerdo con las políticas internas de Gildan, el empleado puede ver reflejado en su expediente cuatro tipos de faltas distintas; estas faltas pueden ser A (ausencia injustificada), B (permiso sin sueldo), C (incapacidad), o D (permiso con sueldo). El área de Recursos Humanos y sus miembros manejan distintas nóminas, las que se identifican a partir de los turnos de trabajo, o que se pueden definir de manera quincenal. En el área de asistencia de Recursos Humanos, los reportes de ausentismo son

elaborados por cada turno, ya sea turno 4x4 o turno 4x3. Inicialmente, este reporte contiene el detalle de cada una de las ausencias, que han sido tomadas como falta A hasta el momento en que se brinda la documentación requerida para modificar la misma.

Siendo una falta A un indicador negativo para el expediente de un empleado, lo ideal es que, en caso de ausencia, sea justificada adecuadamente. Las razones por las que un empleado puede no presentarse a laborar determinado día pueden ser muy variadas, ya sea por encontrarse mal de salud, por realizar una visita al Instituto Hondureño de Seguridad Social, por tener que realizar algún trámite dentro de horas labores, entre otros. El personal debe reportar esto al personal de Recursos Humanos, quienes recibirán la documentación y comprobantes necesarios para llevar a cabo el resto del proceso. Si un trabajador se muestra ausente sin haber notificado previamente a sus superiores, la falta A permanece. Cuando empleado solicita autorización para asistir a una cita médica en el IHSS, para acompañar a algún familiar a consulta, o demás casos similares, su jefe inmediato determinará si le extenderá un permiso sin sueldo, correspondiendo a una falta B en el sistema. Se otorga una falta C a todos aquellos miembros del personal que no se presenten a laborar debido a que fueron incapacitados, ya sea por el IHSS, por el personal médico en la clínica de planta o por un médico privado. La falta D corresponde a aquellos casos en los que un empleado debe permanecer ausente debido a que realizará algún tipo de trámite legal.

Una vez que se tiene la documentación que valida y justifica la ausencia, el encargado en el área de Recursos Humanos deberá modificar el tipo de falta según corresponda en el reporte de ausentismo del turno en cuestión. El reporte de ausentismo mencionado cada uno de los siguientes datos: fecha de la ausencia, código y nombre del empleado, su número de equipo y supervisor asignado, la nómina a la que pertenece, la operación que realiza, el tipo de falta, una sección de observaciones en la que se ingresa la justificación o diagnóstico en caso de incapacidad, el tipo de incapacidad, si esta fue otorgada por el IHSS o en la planta, el nombre del médico y el nombre del instituto médico. El encargado del proceso deberá revisar los documentos con los que cuenta y localizar al empleado a quien le pertenecen en el sistema implementado. Uno

vez que se ha ubicado la falta, se debe revisar el documento que se ha recibido para hacer las modificaciones requeridas. Es importante interpretar debidamente dicha documentación. Por ejemplo, si un empleado faltó debido a que realizó una visita al IHSS, el departamento debe tener el formato de Autorización de Permiso elaborado por el supervisor y un comprobante de hora de entrada y salida del Seguro Social. Esto permitirá determinar si la falta colocada será total o parcial. Como otro caso, se consideran las incapacidades, las cuales, al plasmarse en los documentos correctos, justificarán la ausencia del trabajador por la duración de la misma. Al tratar con incapacidades, es de suma importancia que se detalle todo lo posible sobre el diagnóstico, el médico y el lugar en donde se extendió la incapacidad.

Este proceso debe realizarse diariamente, considerando que debe elaborarse un reporte de ausentismo por turno y que el departamento está recibiendo documentos en el transcurso de cada semana.

### **2.1.13. Actualización de pizarras de Recursos Humanos**

El departamento de Recursos Humanos está encargado de administrar la relación con los empleados y todos aquellos elementos que pudiesen ser de su interés. En Gildan San Antonio, el departamento de RRHH cuenta con diversas pizarras, las cuales están ubicadas en los contornos de la planta de producción, asegurando que la información que en ellas se encuentre sea visible para todo el personal. Cada pizarra está asignada con un número determinado y se identifica de acuerdo con la planta en la que se encuentra. Para mantener un orden con respecto al manejo de las pizarras, fue necesario realizar un inventario (Ver anexos K, L, M y N), validando que cada una estuviese en buenas condiciones, que contara con las llaves correspondientes y que estuviera debidamente enumerada y rotulada. El departamento de Recursos Humanos maneja las siguientes pizarras de acuerdo a la información que en ellas se plasma: Pizarra de Mecanismos de Comunicación, Pizarra Informativa, Pizarra de Reglamento Interno, Pizarra de Cumpleañeros y Pizarra de Políticas.

Como se planteó anteriormente, la pizarra de Mecanismos de Comunicación se utiliza con el objetivo de dar a conocer el plan de acción elaborado como respuesta a las sugerencias proporcionados por los empleados.

Por otro lado, en la pizarra informativa se encuentran las publicaciones de plazas vacantes, avisos importantes o incluso noticias relevantes y relacionadas a la operación de la empresa. Asimismo, se cuenta con la pizarra de cumpleaños, en la que se encuentran los listados de todos los empleados que cumplen años en el presente mes, debiéndose cambiar y actualizar a finales de este. El encargado de parte de Recursos Humanos debe asegurarse que cada una de las pizarras cuente con información actual y adecuada, debiendo realizar constante monitoreo y revisión de las mismas.

#### **2.1.14. Atención en ventanilla de Recursos Humanos**

Una buena gestión de la comunicación interna es necesaria para promover un clima laboral saludable y optimizar la productividad de la organización. Se trata de la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, a los colaboradores. Aunque muchas empresas cometen el error de descuidar este aspecto, se trata de una práctica muy importante, pues aporta grandes ventajas tanto para la gestión de recursos humanos como para otros departamentos. (ESAN Graduate School of Business, s. f.-b)

En Gildan San Antonio, el departamento de Recursos Humanos cuenta con una ventanilla con acceso directo a la planta de producción, lo que permite un mayor grado de fluidez en la comunicación entre el empleado y el personal administrativo. Dicha ventanilla es colocada de manera estratégica para respaldar su política de puertas abiertas, generar un ambiente laboral más accesible y fomentar una buena relación con los colaboradores. Se le motiva al personal a abocarse a la ventanilla de Recursos Humanos en caso de cualquier duda, inquietud, solicitud, sugerencia o consulta. Una de las funciones que se cumplen en esta área es el recibimiento de solicitudes para carnés de empleado, así como su posterior registro y entrega. Una vez que dichos carnés se han elaborado, es a través de la ventanilla que se le recibe y solicita que complete el formato de entrega del mismo. Una de las labores más rutinarias en esta área de Recursos Humanos consiste en recibir las incapacidades que los empleados deben entregar una vez que estas han sido extendidas por el personal médico. Se debe tener en mente que, al recibir los documentos de incapacidad, es de suma

importancia para su debido procesamiento que se le pida al empleado su código y el turno al que pertenece.

Otra actividad que forma parte fundamental en la atención brindada en la ventanilla es la entrega de pases de salida. Dicho pases o autorización de salida se solicitan cuando el empleado debe salir de la planta o instalaciones de la empresa, ya sea momentánea o definitivamente, en su jornada de trabajo. Para que este documento sea válido, debe incluir el nombre y código del empleado, la hora de salida y el periodo de tiempo en el que se encontrará fuera del edificio, el motivo de salida, así como las firmas y sellos del supervisor correspondientes y del departamento de Recursos Humanos. Tomando en cuenta que el personal asistente de Recursos Humanos debe tener contacto directo con empleados de mandos medios, como lo son los supervisores de Producción, múltiples actividades son con relación a ello. El departamento se encarga de hacer entrega de boletos de alimentación para el personal que se encuentre realizando horas extras, los que serán entregados por medio de los supervisores. Diariamente, los supervisores se presentarán a la ventanilla con un listado de los empleados que deben recibir los boletos mencionados, a lo que el encargado de Recursos Humanos solicitará que ellos completen el formulario de solicitud y entrega de estos. Tras completar el formato, se hará entrega de la cantidad de boletos solicitados y se conservará el listado entregado como respaldo de este proceso. Asimismo, una de las funciones en relación con los supervisores es la entrega de formatos de faltas cometidas, de ausentismo, de listado de personal para horas extras y autorizaciones de permiso.

En ventanilla de Recursos Humanos también se le brinda asistencia al personal en casos de extravío de documentos, como ser cédula de identidad o tarjetas de crédito y débito. Para ello, se puede entregar una fotocopia de la identidad al empleado, la cual se obtiene de su expediente, para que pueda realizar trámites correspondientes a la reposición de los mismos. Asimismo, el departamento apoya al trabajador entregando constancias dirigidas a las entidades financieras para dar seguimiento al proceso de reposición de las tarjetas extraviadas. Como parte de las funciones en esta área también se encuentra el recibimiento de solicitudes para práctica profesional, ya sea de empleados o familiares de estos, solicitud y entrega de constancias de trabajo,

aclaración de dudas con respecto a incapacidades, asistencia en consultas sobre el servicio de transporte, entre otros elementos.

La comunicación interna es una herramienta fundamental de la que disponemos en la empresa que transmite información y fomenta el diálogo para estimular el compromiso de los profesionales con el éxito sostenible de la organización. La comunicación interna, además, es multidireccional y nos permite transmitir información, pero también fomenta el diálogo y nos permite escuchar a todos los miembros que conforman la organización, con lo enriquecedor que esto resulta para la misma. (Universidad de Alicante, 2019)

### **3. Capítulo III**

El tercer capítulo del informe de práctica profesional expone un conjunto de propuestas, las cuales surgen a partir de oportunidades de mejora identificadas por el practicante y se han elaborado con el objetivo de plantear potenciales soluciones o estrategias que aportarán al principio de mejora continua dentro de la empresa, optimizando los recursos y el desempeño del personal. A continuación, se detallan las propuestas diseñadas para el departamento de Recursos Humanos en la empresa Gildan San Antonio.

#### **3.1. Propuesta de mejora implementada**

##### **3.1.1. Propuesta 1: Diseño de Mecanismos de Control para Servicio de Transporte**

###### **3.1.1.1. Antecedentes**

El factor de compensación y beneficios es un área de soporte que tiene un impacto importante sobre la motivación y permanencia de los colaboradores en la empresa. El área de compensación y beneficios debe contribuir a la retención de los Recursos Humanos, gestionando adecuadamente los elementos tangibles de la compensación, pero también procurando elementos intangibles que motiven al capital humano de la empresa. (Granjo Aguilar, 2008)

Los beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como elementos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios y servicios sociales incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago de tiempo no laborado, planes de pensión y jubilación, etc. (UNIVIA Administración de Recursos Humanos, 2013)

La administración de Gildan San Antonio brinda a sus empleados un plan de beneficios e incentivos que han sido implementados teniendo en mente el bienestar y calidad de vida laboral del empleado; esto garantiza que el capital humano, que representa el motor de sus operaciones, cuente con las condiciones adecuadas para su desempeño y que esté motivado para laborar de manera que se cumplan los principios de calidad que caracteriza a los procesos de la organización. Entre los beneficios que la empresa

ofrece a sus empleados está el servicio de transporte de personal, el cual se encuentra conformado por la contratación de 36 unidades de transporte que recorren distintas rutas según la conveniencia de sus usuarios. Asimismo, las rutas deben adaptarse a la demandada del personal, que puede registrarse por los turnos de trabajo. Gildan San Antonio opera bajo turnos 4x4, que consisten en jornadas de 4 días laborados y 4 días de descanso de manera rotativa y se clasifican en turno A y turno B, y también turno 4x3, que es la jornada de trabajo de lunes a jueves.

A raíz de los cambios que surgen debido a las nuevas disposiciones, los turnos mencionados se ven afectados y deben adecuarse según la necesidad de producción. Cada uno de estos cambios, junto a la ausencia de indicadores y mecanismos de control y evaluación del desempeño, ocasionan que se perciba como un servicio deficiente. Esto se ve reflejado en el desconocimiento de componentes del servicio, quejas de parte del personal, y la inhabilidad de brindar soluciones definitivas a ellas.

Actualmente, el monitoreo del servicio de transporte de personal está en manos del departamento de Recursos Humanos, cuyos encargados se dividen las tareas de coordinar el recibimiento e ingreso de trabajadores que utilizan el servicio. Los coordinadores de transporte deben reportar diariamente a la Coordinadora de Recursos Humanos los datos del ingreso de los buses, como ser la cantidad de pasajeros de cada unidad y notificar si alguno de ellos llega a la planta fuera del horario establecido. Esto se le comunica a la Coordinadora de manera verbal o por medio de mensaje de texto.

### ***3.1.1.2. Descripción de la propuesta***

Los KPIs, definidos por sus siglas en inglés, se refieren a “Key Performance Indicators”, siendo estos indicadores claves de desempeño. Estos se definen como un medidor de indicadores utilizados para cuantificar las acciones y estrategias que se necesitan en una empresa mediante el cálculo de datos métricos y porcentuales. Ayudan a calcular si se está logrando los objetivos que se han trazado para el desarrollo y crecimiento empresarial. (Olivier, 2018)



Además de esto, permiten evaluar los procesos en diversas áreas de la industria y con esto definir una línea de acción para concretar la misión, visión y objetivos. De tal manera, se puede decir que este indicador es de vital importancia a la hora de evaluar el rendimiento empresarial. (Olivier, 2018)

Partiendo de lo que representan los indicadores mencionados en el desempeño de la empresa y de la necesidad de la formalización de evaluación de los servicios brindados por los distintos proveedores, se propuso y se llevó a cabo la implementación de KPIs al servicio de transporte de personal, permitiendo que el departamento de Recursos Humanos tenga una percepción global de las condiciones de este componente. Asimismo, para complementar y enriquecer los resultados que se puedan obtener con dichos indicadores, se elaboraron formatos y checklists, los que están siendo utilizados por los coordinadores de transporte, por los líderes de ruta y por el personal de seguridad encargado del monitoreo de las unidades. Se reforzaron las funciones de los líderes de transporte designados, los que son empleados y usuarios del servicio que se encargan de ser promotores del orden y control a lo largo de los recorridos de los buses en sus respectivas rutas.

Los KPIs se han elaborado e implementado con el objetivo de recopilar información cuantificable de aquellos elementos que componen y definen la calidad y eficiencia del servicio de transporte para el personal. El área de Coordinación de Recursos Humanos ha determinado cuales son los factores de interés que brindarían una mejor comprensión del beneficio de transporte para los colaboradores. Entre estos factores se encuentran: la cantidad de pasajeros que hacen uso de cada ruta, la existencia o no de pasajeros que permanecen de pie durante el recorrido, la capacidad y disponibilidad de asientos en los buses, las horas de partida y llegada a la planta de cada bus, las desviaciones en las horas acordadas, el cumplimiento de cada una de las paradas preestablecidas, los datos de las primeras y últimas unidades en presentarse a la empresa, entre otros. Asimismo, se podrá identificar cuáles son aquellas rutas que experimentan la mayor cantidad de atrasos o que tienden a presentarse después de la hora

pactada, y conocer el origen de estas demoras, así como las rutas de las que se reportan incidentes con mayor frecuencia.

Al hablar de checklists se hace referencia a una lista de comprobación que se utiliza como herramienta para la realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de un listado de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de manera sistemática (ISO Tools, 2018). Los checklists diseñados contienen los datos generales de la unidad, como ser el código asignado, el nombre de la ruta que cubre, la hora a la que inició el recorrida, la hora a la que llegó a la planta, la cantidad de pasajeros, la cantidad de personas paradas, la cantidad de asientos en mal estado, entre otros. Se debe comprobar que el bus esté debidamente rotulado, que cumpla con las instrucciones correspondientes a su ingreso al parque y su estacionamiento, que se hayan realizado todas las paradas, que el conductor se encuentre en las condiciones necesarias para realizar el recorrido, que se cumpla con el uso de la mascarilla y se tenga a la disposición gel antibacterial o alcohol para el uso del personal, etc. Estas listas de comprobación se elaboran de acuerdo con las funciones de los involucrados en el proceso, tanto coordinadores y líderes de ruta como el personal de seguridad.

Los checklists mencionados se componen de la siguiente manera: el Checklist de Seguridad para Unidades de Transporte (ver anexo T) incorpora la fecha, hora correspondiente al primer bus en llegar, su ruta y número, hora correspondiente al último bus en llegar, su ruta y número, rutas y su número asignado, proveedor de cada unidad, cantidad de pasajeros, hora de llegada por unidad de transporte, estatus (a tiempo o con atraso), motivo de atraso cuando corresponda y una sección para comentarios u observaciones. Asimismo, se contemplan las siguientes preguntas: ¿viene personal de pie?, ¿la unidad se encuentra debidamente rotulada (número y ruta) ?, ¿todas las ventanas de la unidad se encuentran abiertas?, ¿la unidad se encuentra en buenas condiciones (asientos en buen estado, limpia y ordenada) ?, y ¿el conductor cumple con las instrucciones relacionadas a su ingreso y estacionamiento?

Como parte del Checklist de Coordinador para Unidades de Transporte de Personal (ver anexo U) se tomó en consideración lo siguiente: hora de inicio del proceso de coordinación, hora de finalización del proceso de coordinación, la fecha correspondiente y una sección de para comentarios u observaciones. Para obtener información puntual del servicio, se debe responder a las siguientes preguntas: ¿el personal sigue instrucciones e ingresan de manera ordenada?, ¿el personal porta el uniforme correspondiente?, ¿el personal porta su carné de empleado de manera visible?, ¿se respeta el uso de la mascarilla?, ¿el personal médico se reporta a tiempo en las entradas correspondientes?, ¿se realiza adecuadamente el proceso de tamizaje?, ¿el personal de seguridad se reporta a tiempo al puesto de trabajo?, ¿el personal de seguridad realiza el proceso adecuado de revisión de personal al entrar a las instalaciones?, y ¿el motorista sigue el proceso correcto de ingreso del personal?

Por último, se desarrolló el formato de Checklist para Líder de Ruta en Unidades de Transporte (ver anexo V), el que incluye lo siguiente: una lista de verificación de paradas, una sección de observaciones y comentarios, así como las preguntas ¿la unidad se encuentra en buenas condiciones?, ¿el bus se encuentra debidamente rotulado (número, ruta y paradas)?, ¿hay gel de manos o alcohol a disposición del personal dentro del bus?, ¿se cumple con el uso de la mascarilla? y ¿el conductor de la unidad muestra buena disposición y brinda un trato respetuoso y prudente?. Cabe destacar que también se diseñó un formato bajo el nombre de Encuesta de Satisfacción por Servicio de Transporte (ver anexo W) con el objetivo de conocer como se percibe el servicio desde el punto de vista del usuario.

Estas herramientas de evaluación, que se han introducido gradualmente, son entregadas por la Coordinadora de Recursos Humanos a los miembros mencionados anteriormente, los que deben completarlas al momento de monitorear el servicio de transporte. Cada uno de los miembros mencionados posee la responsabilidad de entregar lo recopilado a la Coordinadora de Recursos Humanos, quién más adelante registra dicha información como componente de los KPIs correspondientes. Se desarrolló

una plantilla para el ingreso de los datos recopilados (ver anexos X y Y), haciendo uso de funciones de programación para la extracción de los mismos y la alimentación hacia una tabla externa. A partir de este componente, se generan los indicadores que permiten una rápida visualización e interpretación de la información deseada. Tales indicadores tomarán forma en el dashboard de KPIs. (ver anexo Z). A partir de los hallazgos que surjan, se elabora un reporte mensual, el que debe contener lo plasmado en los indicadores con su respectivo análisis y la redacción y planteamiento de casos que reflejan gran importancia en el desempeño del servicio y que, por lo tanto, requieren de especial atención. Asimismo, como respaldo y soporte de lo detallado, se deben anexar los formatos y checklists recopilados dentro del periodo establecido. Los reportes estructurados luego son discutidos y analizados con Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Planta, quienes se encargarán de tomar las medidas necesarias para garantizar que el proveedor brinde un servicio de calidad y que sea de beneficio tanto para el empleado como para la empresa.

### ***3.1.1.3. Impacto de la propuesta***

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) forman una parte importante de la información necesaria para determinar y explicar cómo progresará una empresa para alcanzar sus objetivos organizacionales. Los KPI ayudan a las organizaciones a comprender si la empresa va en la dirección correcta y, de no ser así, hacia dónde debe desviar su atención. Independientemente de lo que mida, el objetivo de un KPI es mejorar la salud organizacional. (Lake, 2019)

Los KPI también garantizan que el rendimiento no se mida a ciegas en la búsqueda del KPI, sino en relación con los objetivos de la empresa más amplios. Esto significa que cada parte del trabajo se realiza con intencionalidad y con el propósito correcto. (Poleski, 2017)

La implementación de un modelo de KPIs al servicio de transporte de personal en Gildan San Antonio ha otorgado una mejor administración de la relación con los proveedores, incrementando también el valor percibido y la satisfacción con este beneficio. El monitorear cada una de las rutas con

las que se cuenta, observar de cerca la manera en que el servicio opera y dar seguimiento a las variantes identificadas asegura mejores resultados en la coordinación de este elemento del plan de beneficios. Uno de los obstáculos en este ámbito, hasta el momento, ha sido la ambigüedad de los factores que se deben manejar en él, así como la falta de metodologías para su control.

Se pretende que estas prácticas reduzcan el flujo de quejas y que generen un punto de partida para la administración del servicio del proveedor. Con el uso de dichos formatos, el registro de datos recopilados y la implementación de los KPIs apropiados ha sido posible conocer patrones en el servicio, así como factores representativos de su desempeño. Es decir, se ha logrado identificar los principales motivos por los cuales las unidades se presentan de manera atrasada a la planta, siendo posible filtrar este dato por proveedor, por ruta y incluso por fecha. De la misma manera, se monitorea detenidamente la capacidad de bus y, en que caso que está sea excedida, identificar aquellas rutas en que esto se da de manera frecuente. Es decir, los KPIs que fueron diseñados se enfocan en identificar aquellas desviaciones de lo establecido y acordado inicialmente, apuntando a medir los indicadores de tiempos de llegada, los indicadores de factores de atraso, y los indicadores de cumplimiento de políticas.

Inicialmente, a esta planta de Gildan, al no contar con un sistema adecuada de evaluación y control, no le era posible conocer información sobre los promedios de pasajeros que se transportaban en cada una de las rutas, y tampoco era posible identificar las causas o los problemas que ocasionaban tardanzas en la llegada de unidades específicas. Por ejemplo, las rutas de Ocotillo, Rivera Hernández y Agua Blanca se caracterizaban por ser las últimas unidades en presentarse a las instalaciones del parque cada día. Con el uso de las herramientas diseñadas, se determinó que los atrasos eran causados por factores externos y ajenos al control del proveedor o el motorista, como lo es el elemento del tráfico. A raíz de ello, se sugirió la creación de un adendum a los contratos de los proveedores a los pertenecen dichas unidades. En el adendum mencionado se realizaría un ajuste a la hora de llegada acordada inicialmente, brindando un tiempo adicional de 15 minutos, lo que reduciría el efecto negativo en los

indicadores obtenidos de estas rutas, considerando que ellas se ven sometidas a atrasos de manera frecuente y a raíz de un causante común.

Semanalmente, se observaba que un promedio de 15.28% de las unidades de transporte presentaban atrasos como resultado de tráfico en el recorrido de la ruta, reflejado a partir de las 4 a 7 unidades reportadas diariamente. Al ser un elemento ajeno al control del proveedor, se contempló un ajuste a la hora base para aquellas unidades con mayor recurrencia con respecto a este problema. Tras implementarse este ajuste, se estimaba un decrecimiento en el porcentaje de unidades que excedían en gran manera la hora de llegada, disminuyendo a un 9.72% en relación a la totalidad de 36 buses y rutas con las que cuenta la empresa.

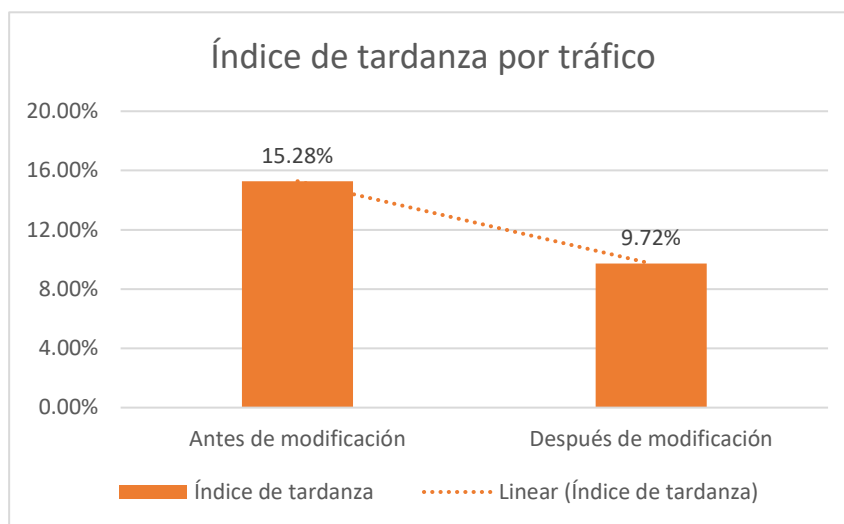


Figura 1 – Disminución en índice de tardanza por tráfico por ajuste a hora base.

Si bien es cierto que la implementación de estos Mecanismos de Control no permite el manejo de factores externos como el mencionado, con ellos se ha logrado identificar claramente aquellos elementos que interfieren con el cumplimiento de las metas previamente establecidas con respecto al servicio. Las modificaciones que surgen a partir de los estos hallazgos, y los mencionados anteriormente, no necesariamente reducen los tiempos de llegada de las unidades, sino que mejora el desempeño percibido del servicio al ajustar y adaptar los parámetros de evaluación a las necesidades y condiciones específicas que pertenecen a cada ruta.

Continuando con los indicadores de tardanza y atrasos, los mecanismos también permitieron que se descubriera que otro de los factores que contribuían a ellos han sido las huelgas y las tomas de

carreteras. En ocasiones pasadas, previas al uso de los Mecanismos de Control, las manifestaciones y tomas de carreteras representan fuertes inconvenientes para el transporte de personal hacia la planta. En la última ocasión en que sucedió algo de esta naturaleza antes de la implementación del sistema de evaluación y control, 5 unidades de transporte no lograron llegar a su destino, debido a los bloqueos en el camino. Asimismo, los usuarios de estas rutas, siendo tres buses de la zona de Rivera Hernández, un bus de El Progreso y el último bus del sector de Potrerillos, se vieron expuestos al peligro que representan estos sucesos, debido a que manifestantes quebraron las ventanas de algunas de las unidades y se le pidió al personal que abandonaran los vehículos. Esto resultó en el ausentismo de alrededor de 255 empleados el día de lo acontecido. Sin embargo, al implementar las herramientas de control, fue posible mitigar los efectos de los paros y tomas de carreteras para las rutas mencionadas. Tras descubrir cuáles eran las rutas que resultaban afectadas, fue posible tomar acción en el momento en que se haya anunciado alguna manifestación de esta naturaleza. Coincidiendo con el periodo en el que ya se estaban utilizando los Mecanismos de Control, el día viernes 18 de junio y durante la semana del 21 al 25 de junio del año 2021, se llevaron a cabo tomas de carreteras nuevamente, esta vez de parte de pobladores que solicitan que se tomen medidas preventivas y se realicen las reparaciones correspondientes a los daños ocasionados por la reciente temporada de huracanes. Partiendo de los datos obtenidos, como medida de prevención, se gestionó una reunión por vía telefónica con los proveedores de las unidades que podrían verse afectadas. Asimismo, se solicitó la asistencia de los motoristas de dichas rutas, quienes poseen mayor conocimiento y familiaridad con respecto al recorrido de las mismas. En las reuniones realizadas con cada proveedor, se compartió acerca de la implementación de un nuevo sistema de evaluación y control, y sobre aquellos hallazgos que su uso había permitido. El objetivo de las reuniones era identificar posibles alternativas de rutas para los días en que tomarían lugar las huelgas, para garantizar que las unidades sí lograrían hacer su recorrido y llegar a la planta, contrario a casos anteriores. Fue posible gestionar arreglos para las 5 unidades de transporte que se verían afectadas. Estos

ajustes permitieron que todas las unidades se presentaran a la planta, observando solamente atrasos en 2 de las rutas mencionadas.

Asimismo, uno de los hallazgos mostró que uno de los buses presentó un atraso significativo a raíz de una falla mecánica. Al profundizar en este caso, se logró conocer que usuarios de la ruta ya mostraban preocupación con respecto al desempeño de la unidad, ya que se percibía que esta no estaba en óptimas condiciones. Siendo esta la unidad que pertenecía a una de las rutas del sector de Agua Blanca se contactó al proveedor y se le expuso el caso en cuestión. De igual manera, para una mejor comprensión de la situación, se optó por agendar una conferencia telefónica con el motorista de la ruta para considerar y sugerir que el proveedor coordinara una revisión periódica para el vehículo, brindando una alternativa y solución al problema mencionado.

Con cada una de las medidas tomadas, se pronosticó que el índice de atrasos podría disminuir de un 25% hasta llegar a un 11.11%, mejorando el rendimiento del servicio mediante alternativas que nacen a partir de la implementación de un sistema adecuado. Este dato se considera al plantear que las tardanzas que surjan serán esencialmente por motivos de tráfico.

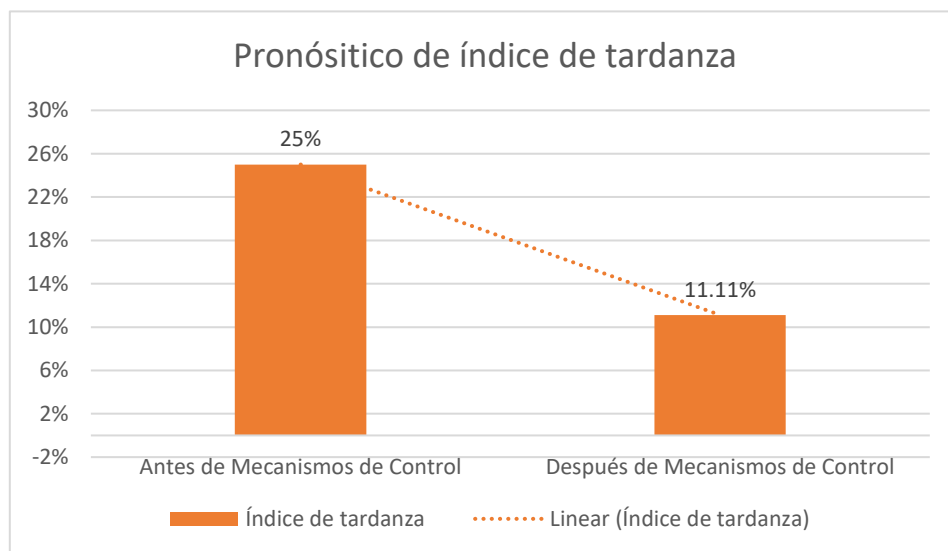


Figura 4 – Disminución pronosticada en índice de tardanza de unidades de transporte.

Tomando otro de los indicadores a partir de los cuales se diseñaron los formatos de evaluación parte de la propuesta, siendo este el de la capacidad de las unidades de transporte, también fue posible obtener beneficios y resultados concretos tras la implementación de los



Mecanismos de Control. La jornada laboral que predomina en la planta de Gildan San Antonio es el turno 4x3, que operaba de lunes a jueves. Al momento de la implementación de los Mecanismos de Control, solamente alrededor de 500 empleados permanecían en el turno rotativo 4x4. Sin embargo, la empresa planea que para el mes de agosto del año 2021 toda la planta se incorpore al turno 4x3. Estas transferencias también afectan el uso de transporte, ya que el servicio solamente sería utilizado y solicitado en los días lunes a jueves, en lugar de los 7 días de la semana. Actualmente, para los días viernes a domingo, las unidades que la empresa solicita son menos que el resto de la semana, contando solamente con 15 buses que realizan un recorrido distinto estos días para cubrir cada sector al que la empresa brinda este beneficio. Con la ayuda de los Mecanismos de Control, el departamento de Recursos Humanos obtiene datos concretos relacionados a la cantidad de pasajeros de cada ruta; esto le permitió analizar qué unidades de transporte contaban con una cantidad considerable de asientos disponible, qué rutas podrían complementarse con otras, y qué buses podían eliminarse en estos días. Por ejemplo, por medio de este análisis se determinó que, en los días viernes a domingo, lo más conveniente era remover uno de los buses de Choloma, solicitándole al proveedor del bus de Puerto Cortés, el cual contaba con varios asientos disponibles, que realizará las paradas que le correspondían a la ruta que sería eliminada. El mismo caso se observó al eliminar uno de los buses de El Progreso, complementando dicha ruta con los buses de Agua Blanca y Santa Rita. Asimismo, se elimina una de las unidades asignadas a la ruta de La Lima, distribuyendo ciertas paradas que a ella corresponden con una de las rutas de El Progreso. De esta manera, y administrando debidamente demás unidades y rutas, fue posible eliminar 4 buses que operaban los fines de semana, manteniendo una cantidad de 11 unidades solamente. El realizar estos ajustes y eliminar dichas unidades de transporte resultó en un ahorro de alrededor de Lps. 16,350.00 semanalmente. Sin embargo, cabe destacar que este ahorro se percibe de manera parcial, considerando que el ajuste y la adición de paradas a las rutas que se conservaron también representan un costo adicional.

La implementación de esta propuesta representa dar un paso hacia la sistematización de la evaluación del desempeño de aquellos proveedores que permiten que Gildan opere con una orientación hacia la mejora continua y el desarrollo.

## **3.2. Propuesta de mejora**

### **3.2.1. Rediseño de Puesto de Coordinador de Recursos Humanos en Manual de Descripción y Especificación de Puestos**

#### **3.2.1.1. Antecedentes**

El diseño del puesto de trabajo es un elemento estructurado que se relaciona directamente con la organización y la división del trabajo dentro de la empresa. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) plantean una descripción del puesto de trabajo como la definición resumida de la información recopilada en el proceso de análisis del puesto de trabajo. Es un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones. Ducceschi (1970) define la descripción de puestos como el proceso de determinar, mediante la observación y el estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

El adecuado desarrollo y ejecución de dicho proceso influye significativamente en el desempeño del personal que se debe regir por él. En Gildan San Antonio, el puesto de Coordinador de Recursos Humanos fue diseñado con el objetivo de plasmar los roles y contribuciones que, el que lo ocupare, debía asumir; entre ellas, como se ha detallado, la administración del personal, su ingreso y coordinación, el control y empleo del plan de beneficios de los colaboradores, el pago de nóminas, y la atención a inquietudes, dudas o sugerencias del personal. Inicialmente, dicha descripción de puesto se diseñó para ser destinado a un solo encargado, quien realizaría todo lo que en ella se había especificado. Sin embargo, tras unos años de comenzar sus operaciones en el Parque Industrial ZIP San José, la planta de Gildan comienza a expandirse,

aumentando significativamente el tamaño de la fuerza laboral y agregando complejidad y estructura a sus procesos. Es aquí donde, debido a la carga laboral, se experimentó la necesidad de recurrir a un segundo candidato para compartir y complementar las funciones y responsabilidades delegadas al puesto de Coordinador de Recursos Humanos. La división de responsabilidades se realizó a un nivel somero, al inferir y clasificar las funciones de acuerdo con su enfoque, ya fuese administrativo o aquel enfocado en procesos de reclutamiento, selección y desarrollo organizacional. Esta asignación de roles no fue plasmada ni documentada formalmente más allá de un acuerdo entre los ocupantes del puesto de Coordinador de Recursos Humanos y encargados del área.

La evolución de los puestos de trabajo es un componente que debe ser contemplado desde la creación de una descripción para ellos. Las transformaciones técnicas y tecnológicas, el cambio en el enfoque de las necesidades, y las nuevas características del mercado demandarán ajustes en las descripciones de puestos para evitar que estos alcancen una etapa de estancamiento y obsolescencia. Una estructuración y distribución inadecuada de roles y responsabilidades en un puesto de trabajo ocasiona duda y poca claridad en el conocimiento de las labores propias del trabajo a realizar, genera discrepancias en las funciones, existe confusión con respecto a la división de responsabilidades; al no tener una visión clara de los objetivos y la naturaleza del puesto, se experimenta incertidumbre y duplicidad con respecto a las funciones, contribuyendo a la carga laboral y la dificultad en la comprensión del trabajo, dando paso a la limitación e impedimento de un óptimo desempeño.

### ***3.2.1.2. Descripción de la propuesta***

Cada puesto de trabajo debería tener una descripción por escrito y de manera exacta, ya que las descripciones introducen claridad en el proceso organizativo, regulan las responsabilidades y evitan el trabajo duplicado. Un buen conocimiento del puesto permitirá proponer decisiones posteriores en aras de optimizar el rendimiento, la satisfacción, la seguridad y la comodidad del trabajador en ese puesto de trabajo. Aunque parezca lógico, conviene poner de relieve cómo el diseño de los puestos de trabajo debe

contribuir no sólo a eficacia individual, sino a la del grupo y a la de la organización en su conjunto. (M. P. Jiménez, 2015)

El contar con una adecuada descripción de puestos contribuye a la toma de decisiones con respecto a la simplificación del trabajo, su ampliación y adaptación, la rotación y el enriquecimiento del mismo. Por medio de un detenido análisis, se establece que lo planteado en la vigente descripción de puestos correspondiente al puesto de Coordinador de Recursos Humanos en Gildan San Antonio no es la adecuada, ni es congruente con las necesidades actuales del cargo en relación con la división y asignación de responsabilidades, por lo cual, a continuación, se detallan las propuestas para su reestructuración.

La descripción actual del puesto de Coordinador de Recursos Humanos en la empresa detalla los distintos roles y contribuciones que deben ser asumidos por empleado que corresponda; comprendidos entre ellos está el brindar seguimiento al proceso de reclutamiento de personal, realizando revisión de aplicaciones de candidatos internos, proceso de oferta y aplicación salarial de personal interno y externo. Asimismo, se debe supervisar el sistema de recursos humanos, el proceso de pago de nóminas, pagos especiales y reportes de horas extras de los empleados. También es una de las responsabilidades del puesto coordinar la ejecución de mesas redondas, dar seguimiento a la apertura de buzones de sugerencias, llevar a cabo reuniones con los distintos comités, tomando en cuenta la publicación y seguimiento de los planes de acción que se generen como resultado de estos con el objetivo de cumplir con los procedimientos de comunicación de acercamiento con los empleados. Agregando a las funciones, también se pueden identificar el monitoreo de indicadores de ausentismo, rotación y capacitación, así como el control de la comunicación y administración de relaciones con proveedores.

Si bien es cierto que esta serie de funciones corresponden al área de Recursos Humanos, cada una puede encontrarse bajo distintas clasificaciones de acuerdo con su enfoque. Como es el caso en Gildan San Antonio, dos encargados pueden encontrarse desempeñando un mismo puesto de trabajo, distribuyendo aquellas actividades propias del aspecto

administrativo de aquellas orientadas al reclutamiento y desarrollo de personal.

Como respuesta a este hallazgo, se propone ejecutar un análisis, descripción y rediseño del puesto de Coordinador de Recursos Humanos, documentando de manera precisa la ampliación y readecuación que el puesto ha experimentado, así como diferenciando cada cargo en relación con las funciones que verdaderamente le corresponden y lleva a cabo en la actualidad. Como premisa de dicha propuesta, se recomienda establecer correctamente la fragmentación del puesto en cuestión en dos puestos distintos. Sin embargo, esta implementación debe responder a un proceso ordenado, el cual se emprende al llevar a cabo un análisis de puestos de trabajo.



*Ilustración 8- Proceso de diseño de puestos de trabajo, (D. P. Jiménez, 2016)*

El análisis de puestos de trabajo se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, etc. Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo (Fernández-Rios, 2007). El análisis debe proporcionar los datos sobre los requerimientos del puesto, y por ello debe permitirnos conocer el valor del puesto en términos de la misión y visión de la empresa, los objetivos del mismo, las tareas y funciones, los métodos de trabajo, las relaciones internas y externas, niveles de conocimientos y habilidades, entre otros. (D. P. Jiménez, 2016)

La persona designada para llevar a cabo el análisis de puestos, en conjunto con las personas ocupantes del puesto de Coordinador de

Recursos Humanos como con el Gerente del área, evaluarán la naturaleza y el enfoque del cargo en cuestión, asegurando que se contempla la readecuación desde distintas fuentes que aportan a una composición integral de la descripción del puesto. Cada uno de los Coordinadores de Recursos Humanos deberá plantear de manera oportuna la percepción del puesto y el aporte global a los objetivos de la empresa de acuerdo con las responsabilidades delegadas, enfatizando el enfoque de las tareas ejecutadas. El analista se puede apoyar de entrevistas al personal y a jefes inmediatos, así como de cuestionarios que faciliten la recopilación de datos relevantes en el proceso. No obstante, tomando en cuenta que este proceso también cumple la tarea de actualización de los cargos, se puede recurrir a las descripciones existentes, las cuales han sido revisadas y aprobadas previamente. Es de suma importancia que en esta etapa se indique y se defina debidamente el método de asignación de labores que se abordará, dando seguimiento y continuando con la distribución que, hasta el momento, se ha acordado de manera empírica. Asimismo, se debe realizar una fragmentación definitiva de aquellos roles, contribuciones y responsabilidades que actualmente se poseen.

De acuerdo con lo recopilado y lo expuesto a través de análisis, es uno de los ocupantes del puesto quien se encarga de coordinar todas las funciones administrativas, como ser pago de nómina, pago y administración de proveedores, manejo de procesos de incapacidades y permisos, y demás actividades de este carácter. Se recomienda que el empleado asignado con la ejecución de lo planteado anteriormente permanezca bajo la denominación de Coordinador de Recursos Humanos. Por otro lado, los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo del talento humano y manejo de los mecanismos de comunicación con empleado, junto al resto de funciones de esta naturaleza, deben atribuirse a la otra porción de la segmentación del puesto inicial, el cual respondería al nombre de Coordinador de Reclutamiento y Desarrollo.

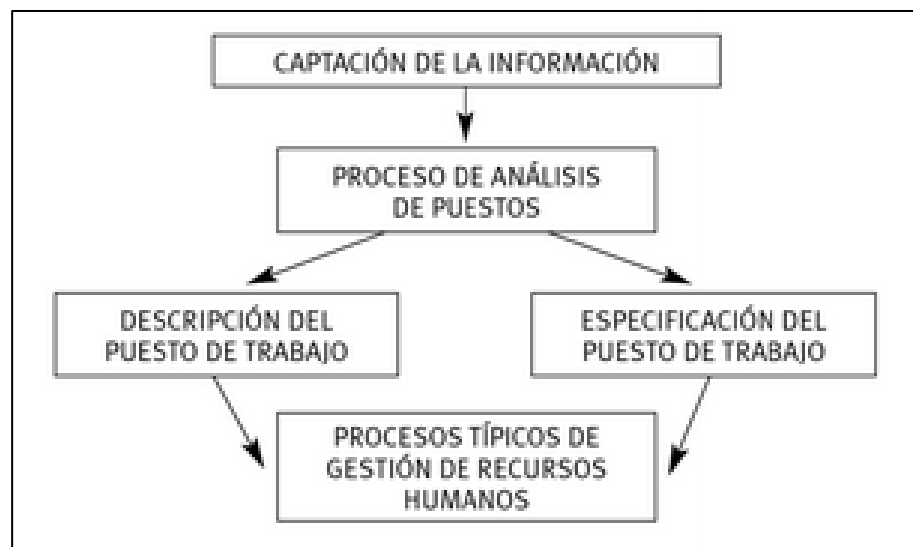
Como siguiente paso en el proceso se encuentra la descripción de puestos de trabajo, el cual representa una exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del APT (análisis de puestos de trabajo), plasmando y

recopilando en un solo documento (Fernández-Rios, 2007). El puesto de Coordinador de Recursos Humanos permanecerá bajo un enfoque meramente administrativo, planificando, organizando, dirigiendo y controlando los procesos relacionados a la gestión de la nómina, el plan de beneficios, la gestión y pago a proveedores, brindar asistencia al empleado con respecto a consultas o reclamos, brindando la información solicitada y dando seguimiento al caso, entre otras funciones. El ocupante de dicho puesto se debe encargar de supervisar el sistema de recursos humanos, ejecutar el proceso de pago de nómina y registro incapacidades, horas extras, permisos y faltas, mantener comunicación con concesionarios de cafetería, transporte, seguridad interna y otros servicios, así como administrar los expedientes de contratistas y proveedores de estos servicios.

Se propone que se estructure el puesto de Coordinador de Reclutamiento y Desarrollo para que cumpla con el objetivo de reclutar, seleccionar, capacitar y motivar al personal, orientándolo hacia el desarrollo y optimización de la productividad, implementando principios de mejora continua mediante una adecuada gestión del talento humano de la organización. Este puesto deberá cumplir con funciones que correspondan al proceso de reclutamiento, revisando aplicaciones de nuevos candidatos, y administrando el cumplimiento del headcount según presupuesto. Asimismo, deberá coordinar el desarrollo de programas y proyectos en beneficio de la cultura organizacional y el desarrollo del personal, a través de campañas motivacionales, programa de academias y formación interna, programas de capacitación, entre otros. En relación con el elemento anterior, dará seguimiento al proceso de evaluación del desempeño. Tomando como base aquello que se encuentra en el manual de descripción de puestos con el que cuenta la empresa, el responsable de esta área también debe encargarse de mantener actualizados los documentos propios de Recursos Humanos, como ser manuales, procedimientos y registros. De igual manera, se encarga de gestionar los procesos de auditorías internas de expedientes y elaboración de reportes del departamento.

El concretar y emitir la reestructuración de un manual de descripción de puestos requiere un proceso dinámico y de constante retroalimentación entre el encargado del proceso y aquellos empleados cuyos puestos se ven

involucrados o impactados por los cambios. Al haber generado las descripciones para ambos puestos, habiendo asegurado que lo plasmado en ellas representa una adecuada división de responsabilidades y es consistente con el desempeño real, se deben comunicar los cambios y modificaciones. Los ocupantes de los puestos que experimenten estos cambios deberán ser instruidos con respecto a las especificaciones planteadas. Como siguiente etapa del proceso, se encuentra la especificación de puestos, donde se detallan los requisitos y cualificaciones que hacen referencia a un determinado contexto o entorno y que caracterizan a la organización. Al aprobarse y considerarse oportunos los elementos del rediseño, se anexarán ambos documentos al manual de descripción de puestos ubicado en los registros del departamento, el que será referenciado a partir de su implementación.



*Ilustración 9-Modelo conceptual de diseño y desempeño de puestos, (D. P. Jiménez, 2016)*

### **3.2.1.3. Impacto de la propuesta**

Como se ha detallado anteriormente, una adecuada descripción de puestos aporta positivamente a diversos elementos de la empresa, como ser una carga de trabajo equitativa y apropiada, mayor claridad en las funciones y responsabilidades, mayor familiarización y mayor conocimiento del puesto, entre otros. En Gildan, el rediseño de los puestos de trabajo mencionados representaría una clara definición de los procesos pertenecientes a cada uno, contribuyendo a una mejor administración de funciones y manejo de recursos. Verdaderamente, la división del puesto de



Coordinador de Recursos Humanos, la delimitación de responsabilidades, y el consecuente establecimiento del puesto de Coordinador de Reclutamiento y Desarrollo, le otorga al departamento y a sus involucrados una visión más concreta de su aporte para el cumplimiento de objetivos de la empresa. Asimismo, el proceso de transformación llevado a cabo reducirá la duplicidad de trabajo, así como el elemento de incertidumbre con respecto a asignación de roles.

Se ha establecido que la existencia de un manual de descripción de puestos formulado a partir de la realidad de la empresa da paso a una evaluación del desempeño altamente representativa y de mucho provecho, considerando que ya se conocen los objetivos y funciones asignadas al puesto, esto llegando a representar un punto de partido para un mejor desempeño. Asimismo, esta herramienta brinda una guía de la formación con la que debe contar o que debe recibir el ocupante, así como para identificar aquellas áreas que pueden llegar a requerir mayor desarrollo. Es aquí donde también se afirma que el desarrollo personal y profesional en relación con el puesto de trabajo nace a raíz de una base o punto de partida claramente definido, respaldando al colaborador y concediéndole una dirección a seguir en su trayectoria con la empresa.

Una mejor distribución de la carga de trabajo y la debida comprensión de la naturaleza del puesto, así como la que surgiría a partir de la implementación de la presente propuesta, genera una mejor calidad de vida laboral, reflejándose en mejores resultados y mayor satisfacción de parte de la fuerza laboral. Definir el marco de actuación de un puesto generará en el empleado la capacidad de buscar oportunidades de mejora y desarrollo dentro de lo que a su cargo corresponda.

El llevar dicha propuesta a la realidad permitirá que el departamento opere de manera congruente y en sintonía con las partes involucradas, asegurando que los puestos y sus funciones se complementen, y no interfieren con el desempeño del otro, logrando así la optimización de los resultados y procesos del área de Coordinación de Recursos Humanos y roles correspondientes. Asimismo, se afirma que la reestructuración del puesto de coordinador no solamente beneficiará a los actuales ocupantes del cargo, sino que será ideal en el momento en que futuros candidatos y

empleados lo lleguen a desempeñar, contando con una descripción del puesto correctamente definida, la que le servirá como guía en las etapas de orientación. Desde el reclutamiento y selección de un futuro coordinador se debe partir de un perfil profesional elaborado con minuciosidad y empeño por la adecuación de sus funciones a las potenciales habilidades, capacidades y conocimientos de un postulante. El tomar la descripción del puesto como punto de referencia al ejercer en un puesto nuevo es determinante en las etapas iniciales y de introducción a las operaciones de la empresa, y es por ello por lo que el replanteamiento y readecuación de los puestos mencionados representa una solución y oportunidad de mejora en el departamento.

## 4. Capítulo IV

En este cuarto y último capítulo se plantearán las conclusiones obtenidas como resultado del desarrollo de la práctica profesional, así como las recomendaciones que se hacen a la institución educativa Universidad Tecnológica Centroamericana, a la empresa Gildan San Antonio y a futuros practicantes.

### 4.1. Conclusiones

- En el desarrollo de la práctica profesional en la empresa Gildan San Antonio generó la oportunidad de tomar participación y asumir el reto que representa el manejo de procesos propios del área de Recursos Humanos. Como en toda gran empresa, la administración del talento humano y la gestión de este recurso se vuelve una labor extensa, la cual requiere de la interdependencia de múltiples componentes para una adecuada operación. Es fundamental recurrir a la adaptación de metodologías de trabajo o a la creación de modelos que otorgarán mayor control y visión del panorama cuando se trata de la coordinación del recurso que constituye el corazón del funcionamiento de la organización.
- El departamento de Recursos Humanos representa un elemento híbrido de aquellos factores meramente administrativos y aquellos que se basan en una interacción directa con los colaboradores. Por ello, en el área existen diversos elementos que requieren de una ejecución y desarrollo minucioso y con una considerable atención al detalle. En el transcurso de la práctica profesional fue posible contribuir a la realización de tareas y cumplir con funciones del departamento mediante la asistencia en procesos de control, coordinación y seguimiento. Esto generó mayor cobertura de las responsabilidades y un mejor balance de la carga de trabajo de los puestos administrativos del área de Recursos Humanos.
- Al brindar apoyo en los procesos del área fue posible identificar oportunidades de mejora que, al gestionarse, generarían un impacto positivo en el orden y organización de procesos, documentación y resultados. Fue posible trabajar en este objetivo al identificar procesos que requerían de un mayor grado de control y que debían contar con registros claros, completos y certeros, los cuales pudieran representar una fuente confiable y válida de información. Algunos de los procedimientos que permitieron esta implementación fueron, por ejemplo,

el proceso de admisión y registro de practicantes, asegurando que cada uno de los expedientes correspondientes se encontrara con toda la documentación requerida y que los datos del practicante se encontraran actualizados en el nuevo formato de Data de Practicantes en el sistema de la empresa. Asimismo, esto otorgó mejor control con respecto al monitoreo, evaluación y seguimiento de cada caso de estos futuros profesionales. Esto también fue posible con el desarrollo de una base de datos destinada al registro y control de facturas de proveedores de transporte, obteniendo así un monitoreo adecuado y actualizado de pagos y demás factores relacionados a este servicio.

- Fue posible utilizar cada una de las herramientas brindadas, tanto el software Oracle PeopleSoft como aquellos formatos elaborados de manera interna, con el objetivo de aportar a la óptima administración del personal, de los procesos de coordinación de recursos humanos y del plan de beneficios. Dichas herramientas fueron los instrumentos con los cuales fue posible el manejo de la vasta cantidad de información y elementos que toman parte en la gestión del talento humano. Los formatos utilizados de manera interna en la empresa son el medio por el cual es posible la ejecución y realización de operaciones significativas, como ser el pago a proveedores, la requisición de compras, la solicitud de servicios o insumos, el pago de bonos y cheques, entre otros de esta naturaleza.
- Siendo el sector maquilador un actor clave en la economía del país, y formando parte de la principal zona industrial del mismo, las empresas dedicadas a la elaboración de textiles y al corte, confección y distribución de prendas de vestir se someten a una acelerada incorporación y desarrollo de procesos de producción y administración de recursos, esto debido al ritmo característico de la industria. Para asegurar el funcionamiento de cada una de las piezas que conforman las operaciones de la planta, los representantes y miembros de la misma deben adoptar mecanismos y aptitudes que vayan de la mano con la orientación de sus actividades. Este sector requiere del desarrollo que competencias específicas y propias en relación a la administración de relaciones laborales y atención al colaborador, buscando la satisfacción de sus expectativas y necesidades, la que tendrá una positiva repercusión en el desempeño.

## **4.2.Recomendaciones**

### **4.2.1. Recomendaciones para la empresa**

- Se le recomienda al departamento correspondiente en Gildan San Antonio la elaboración y establecimiento de procedimientos y especificaciones técnicas documentadas de cada uno de los procesos administrativos, los cuales vienen a ser una guía a la que se pueden abocar tanto empleados como practicantes del área.
- Implementar distintos modelos de control que permitan una mejor administración de la relación con proveedores y del servicio que proveen, generando un mejor desempeño y aumentando así la satisfacción de los colaboradores con respecto a lo elementos del plan de beneficios que dichos proveedores se encargan de brindar.
- Partiendo de las funciones del departamento de Recursos Humanos, se recomienda instruir a los miembros de otros departamentos y comunicarles debidamente aquellas consideraciones que deben estar presentes para un adecuado flujo de trabajo y prevención de tropiezos en los procesos, como ser la correcta estructuración de formatos por horas extras e incapacidades, así como los plazos de entrega de estos. El que los demás organismos de la empresa conozcan la importancia y el impacto de su relación con el departamento de RRHH es determinante para la armonía y eficacia en la ejecución de los procesos en cuestión.

### **4.2.2. Recomendaciones para la institución educativa**

- Diseñar e implementar programas de desarrollo profesional en los que los estudiantes y futuros practicantes se adentren en el ámbito laboral de manera directa y de primera mano, adquiriendo experiencia y desarrollando aptitudes relevantes en el mercado laboral actual.
- Incorporar modelos tecnológicos en clases del plan de estudio, fomentando el uso de herramientas innovadoras, como ser simuladores, softwares y programas que, a través de su manejo, aportarán valor al perfil del estudiante como profesional en un entorno en constante evolución.
- Incentivar la programación de los cursos con un enfoque práctico y aplicado, donde sea posible realizar funciones de coordinación, así como conocer y ejecutar procesos administrativos y de desarrollo que son base

en las empresas en la actualidad. Para complementar dicha sugerencia, se propone establecer un programa donde se establezca como requisito el cumplimiento de horas trabajo a lo largo de la carrera, motivando al alumno a formar parte de la fuerza laboral, adquiriendo experiencia y conocimientos invaluable que nutrirán su perfil y desempeño profesional.

#### **4.2.3. Recomendaciones para los estudiantes**

- Asumir cada función y tarea asignada con buena disposición, guiados por el deseo de aprender y adquirir experiencia en el área, motivados por el principio de mejora continua y enfocados en desarrollarse como profesional.
- Tener en mente que cada actividad desarrollada, por muy pequeña y de poca complejidad, genera conocimiento, aporta al desarrollo profesional y representa un componente importante en la operación de la empresa, siendo un pequeño paso en la trayectoria que lleva a su óptimo funcionamiento.
- Desarrollar cada actividad con excelencia, haciendo un esfuerzo adicional y tomando la iniciativa en la asunción de responsabilidades.

## Referencias

Abraham Gálvez. (2015). *Práctica profesional ¿Ayuda o atraso para las empresas?*

<https://glifos.unitec.edu/library/index.php?title=168284&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@titulo=pr%C3%A1ctica%20profesional@autor=@keywords=@material=@idioma=@sortby=sorttitle@mode=&recnum=19>

Aner Sistemas Informáticos. (s. f.). *¿Qué es un ERP?* Recuperado 22 de junio de 2021, de

<https://www.aner.com/que-es-un-erp.html>

Asociación Hondureña de Maquiladores. (2016a, mayo 19). *Apparel Manufacturing*.

[http://www.ahm-honduras.com/?page\\_id=1003](http://www.ahm-honduras.com/?page_id=1003)

Asociación Hondureña de Maquiladores. (2016b, mayo 19). *Textile Mills*. [http://www.ahm-](http://www.ahm-honduras.com/?page_id=918)

[honduras.com/?page\\_id=918](http://www.ahm-honduras.com/?page_id=918)

Castillo Aponte, J. (2006). *Administración del Personal: Un enfoque hacia la calidad*. ECOE EDICIONES.

CEUPE. (s. f.). *¿En qué consiste el proceso de reclutamiento?* Ceupe. Recuperado 12 de

junio de 2021, de <https://www.ceupe.com/blog/en-que-consiste-el-proceso-de-reclutamiento.html>

Conceptos Jurídicos. (2018, mayo 7). Incapacidad Laboral: Qué es, tipos y solicitud.

*Conceptos Jurídicos*. <https://www.conceptosjuridicos.com/incapacidad-laboral/>

Consejo Nacional de Inversiones. (2020, septiembre 25). HONDURAS: Posición estratégica

y mano de obra calificada para la industria de la maquila. *Consejo Nacional de*

*Inversiones - Honduras*. <https://cni.hn/honduras-posicion-estrategica-y-mano-de-obra-calificada-para-la-industria-de-la-maquila/>

Cordero, R. (2013). *Comunicación*. <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/62822>

Corvo, H. S. (2021, mayo 20). Requisición de compra. *Lifeder*.

<https://www.lifeder.com/requisicion-compra/>

- Destino Negocio. (2015, abril 28). Entiende cuándo adoptar un servicio tercerizado. *Destino Negocio*. <https://destinonegocio.com/gestion/descubre-cuando-vale-la-pena-escoger-por-el-servicio-tercerizado/>
- Ducceschi, M. (1970). *Técnicas Modernas de Dirección de Personal*.  
[https://books.google.hn/books/about/T%C3%A9cnicas\\_modernas\\_de\\_direcci%C3%B3n\\_de\\_pers.html?id=7wZXnQEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.hn/books/about/T%C3%A9cnicas_modernas_de_direcci%C3%B3n_de_pers.html?id=7wZXnQEACAAJ&redir_esc=y)
- Dueñas Noguera, J. (2017). *Gestión de Proveedores*.  
<https://elibro.net/es/ereader/unitechn/59187>
- EAE Business School. (2017, septiembre 4). La importancia de los indicadores de gestión. *Retos en Supply Chain | Blog sobre Supply Chain de EAE Business School*.  
<https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-gestion-la-importancia-de-contar-con-ellos/>
- Edenred. (2019, febrero 1). Ausentismo: Qué es y cómo combatirlo - Blog Edenred. *El blog de Edenred: el impulso para tu empresa*. <https://blog.edenred.es/ausentismo-que-es-y-como-combatirlo/>
- Equipo de Monitoreo Independiente de Honduras (EMIH). (2020). *Monitoreo en tiempos de pandemia: Transitando entre la crisis de covid-19 y los derechos laborales*.  
[https://www.maquilasolidarity.org/sites/default/files/attachment/E-Book\\_Monitoreo-en-tiempos-de-pandemia-EMIH\\_octubre2020.pdf](https://www.maquilasolidarity.org/sites/default/files/attachment/E-Book_Monitoreo-en-tiempos-de-pandemia-EMIH_octubre2020.pdf)
- ESAN Graduate School of Business. (s. f.-a). *Criterios para evaluar el desempeño de los proveedores*. Recuperado 20 de junio de 2021, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/03/criterios-para-evaluar-el-desempeno-proveedores/>
- ESAN Graduate School of Business. (s. f.-b). *Ocho ventajas de la comunicación interna para las empresas*. Recuperado 20 de junio de 2021, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/ocho-ventajas-comunicacion-interna-para-empresas/>



EvergreenID. (s. f.). *The Importance of ID Cards for Business*. Evergreen ID Systems.

Recuperado 19 de junio de 2021, de <https://evergreenid.com/blog/the-importance-of-id-cards-for-business/>

Fernández-Rios, M. (2007). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo: Teoría, Métodos y Ejercicios*. <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/52907?page=51>

Gildan. (s. f.-a). *Costura*. Gildan. Recuperado 10 de junio de 2021, de

<https://gildancorp.com/es/compania/nuestros-procesos-de-manufactura/costura/>

Gildan. (s. f.-b). *Nuestra visión, misión y valores*. Gildan. Recuperado 2 de mayo de 2021, de

<https://gildancorp.com/es/compania/nuestra-vision-mision-y-valores/>

Gildan. (s. f.-c). *Nuestros procesos de manufactura*. Gildan. Recuperado 11 de junio de 2021,

de <https://gildancorp.com/es/compania/nuestros-procesos-de-manufactura/>

Gildan Corp. (s. f.). *Nuestra historia*. Gildan. Recuperado 2 de mayo de 2021, de

<https://gildancorp.com/es/compania/nuestra-historia/>

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*.

Pearson Educación.

<http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/516/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf?sequence=1>

Granjo Aguilar, J. (2008). *Plan Estratégico de Recursos Humanos*. Netbiblo.

ISO Tools. (2018). *¿Qué es un checklist y como se debe utilizar?*

<https://www.isotools.org/2018/03/08/que-es-un-checklist-y-como-se-debe-utilizar/>

Jiménez, D. P. (2016). *Manual de Recursos Humanos 3ª ed.* ESIC Editorial.

Jiménez, M. P. (2015). *Manual de Recursos Humanos*.

[https://books.google.hn/books?id=OI8zCgAAQBAJ&pg=PT46&dq=manual+de+descripcion+y+especificacion+de+puestos&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjHx5DRiY\\_xA](https://books.google.hn/books?id=OI8zCgAAQBAJ&pg=PT46&dq=manual+de+descripcion+y+especificacion+de+puestos&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjHx5DRiY_xA)

hWDZzABHVISB9cQ6AEwAXoECAYQA#v=onpage&q>manual%20de%20desc  
 ripcion%20y%20especificacion%20de%20puestos&f=false

KPI.org. (s. f.). *What is a Key Performance Indicator (KPI)?* Recuperado 12 de junio de  
 2021, de <https://kpi.org/KPI-Basics>

Lake, L. (2019). *How Do Key Performance Indicators Affect Company Success?* The Balance  
 Small Business. [https://www.thebalancesmb.com/what-are-key-performance-  
 indicators-2296142](https://www.thebalancesmb.com/what-are-key-performance-indicators-2296142)

Marketing Publishing. (2007). *Compras e Inventarios*.  
<https://elibro.net/es/ereader/unitechn/52926?page=76>

Marsh. (s. f.). *Beneficios para Empleados*. Recuperado 18 de junio de 2021, de  
<https://www.marsh.com/employee-benefits.html>

Mirko Morelo. (2020, abril 16). Uniformes laborales en sectores industriales y su  
 importancia. *Blog Mirko Morelo Ropa de Trabajo*.  
[https://mirkomorelo.com/blog/uniformes-laborales-en-sectores-industriales-y-su-  
 importancia/](https://mirkomorelo.com/blog/uniformes-laborales-en-sectores-industriales-y-su-importancia/)

Molinera Mateos, J. F. (2006). *Absentismo laboral*. 2a edición. FC Editorial.

Olivier, E. (2018, agosto 20). KPIs: ¿Qué Son, Para Qué Sirven y Por Qué Utilizarlos?  
*Emprendedores y Negocios*. <https://emprendedoresynegocios.com/kpis-que-son/>

Oracle. (s. f.). *Oracle PeopleSoft Applications | Oracle*. Recuperado 19 de junio de 2021, de  
<https://www.oracle.com/applications/peoplesoft/>

Ortiz, D. (2021). *¿Qué es un dashboard y para qué se usa?*  
<http://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-un-dashboard>

Poleski, D. (2017). *Why are key performance indicators important?* Klipfolio.Com.  
<https://www.klipfolio.com/blog/kpi-importance>

- Qlik. (s. f.). *What is a Key Performance Indicator (KPI)? Guide & Examples*. Qlik.  
Recuperado 12 de junio de 2021, de <https://www.qlik.com/us/kpi>
- Redacción AMEDIRH. (s. f.). *La importancia de los uniformes para la identificación de las organizaciones | Blog Recursos Humanos | AMEDIRH*. Recuperado 21 de junio de 2021, de <https://www.amedirh.com.mx/blogrh/recursos-humanos/la-importancia-de-los-uniformes-para-la-identificacion-de-las-organizaciones/>
- RSM. (2020, enero 9). *La Importancia de la Inducción de Personal en la Gestión de Talento*. RSM Perú. <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/la-importancia-de-la-induccion-de-personal-en-la-gestion-de-talento>
- Runa Human Resources. (2017). *Expediente laboral individual del trabajador*. Runa HR. <https://runahr.com/recursos/aspectos-legales/expediente-laboral-individual-del-trabajado/>
- Tapia Iturriaga, C. K., Rueda de León Contreras, R. S., & Silva Vallecillo, R. A. (2017). *Auditoría Interna, Perspectivas de Vanguardia*. <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/116357?page=16>
- Tarradellas, G., Griñón, B., Darós, C., & Mascarell, S. (s. f.). *El Análisis y la Descripción de Puestos de Trabajo*. 9.
- UniFirst. (s. f.). *Top 10 Benefits of Employee Uniforms*. Recuperado 21 de junio de 2021, de <https://www.prnewswire.com/news-releases/top-10-benefits-of-employee-uniforms-199378671.html>
- Universidad de Alicante. (2019, agosto 15). Los beneficios de la Comunicación Interna en la Empresa | El Club de las Buenas Decisiones | Universidad de Alicante. *Formación Para Empresarios, Managers y Directivos*. <https://www.unniun.com/los-beneficios-de-la-comunicacion-interna-en-la-empresa-el-club-de-las-buenas-decisiones-universidad-de-alicante/>

UNIVIA Administración de Recursos Humanos. (2013, noviembre 5). Planes de Beneficios Sociales. *Administración de Recursos Humanos*.

<https://arecursoshumanos.wordpress.com/2013/11/05/planes-de-beneficios-sociales/>

## Glosario

1. Reclutamiento: Una serie de acciones puntuales, en el momento que surge la demanda, para buscar un grupo de candidatos que en principio se ajusten al perfil exigido. (CEUPE, s. f.)
2. Inducción: Proceso, mediante el cual, se familiariza al nuevo trabajador con la empresa. Así este puede conocer su filosofía, cultura, su historia, políticas, patrones de conducta, etc. (RSM, 2020)
3. Ausentismo: El ausentismo o absentismo laboral se refiere a un patrón habitual o repetitivo de ausencias al puesto de trabajo por parte de un empleado. A menudo se caracteriza por faltas de asistencia que no están claras para el empleador. (Edenred, 2019)
4. Incapacidad: Situación que ocurre cuando un trabajador no es capaz de realizar las funciones habituales de su puesto de trabajo. (Conceptos Jurídicos, 2018)
5. Requisición de compra: Documento generado por un departamento usuario o por el personal de bodega para notificar al departamento de compras los artículos que se necesitan pedir, la cantidad y el marco de tiempo de entrega. (Corvo, 2021)
6. Tercerización: Es el proceso de subcontratación por el cual una empresa requiere los servicios de otra empresa externa para realizar una actividad determinada. Es una práctica que busca la eficiencia y la optimización de los recursos. (Destino Negocio, 2015)
7. Checklist: Listados de control, listados de chequeo, checklist u hojas de verificación, siendo formatos generados para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de un listado de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de manera sistemática. Se utilizan para hacer comprobaciones sistemáticas de actividades o productos asegurándose de que el trabajador o inspector no se olvida de nada importante. (ISO Tools, 2018)
8. APT (Análisis de Puestos de Trabajo): Es una herramienta básica de recursos humanos que puede definirse como “el proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante a un trabajo determinado que pueda ser útil para un óptimo desempeño del mismo, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos y metas de la organización como a la seguridad, satisfacción y comodidad de los operarios”. (Tarradellas et al., s. f.)

9. DPT (Descripción de Puestos de Trabajo): Forma detallada de cuál es el alcance y responsabilidad de cada puesto, definiendo sus tareas, responsabilidades y deberes. (Tarradellas et al., s. f.)
10. EPT (Especificación de Puestos de Trabajo): Conjunto de características que debe tener la persona que ocupa dicho puesto: requisitos intelectuales y físicos, aptitudes, experiencia y condiciones de trabajo. (Tarradellas et al., s. f.)
11. KPI: Indicador clave de rendimiento, una medida cuantificable del rendimiento a lo largo del tiempo para un objetivo específico. Los KPI brindan objetivos a los que los equipos deben apuntar, hitos para medir el progreso y conocimientos que ayudan a las personas de toda la organización a tomar mejores decisiones. (Qlik, s. f.)
12. ERP: (Enterprise Resource Planning/Planificación de Recursos Empresariales) Conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad. (Aner Sistemas Informáticos, s. f.)
13. Dashboard: Herramienta de gestión de la información que monitoriza, analiza y muestra de manera visual **los** indicadores clave de desempeño (KPI), métricas y datos fundamentales para hacer un seguimiento del estado de una empresa, un departamento, una campaña o un proceso específico. (Ortiz, 2021)

## Anexos

<b>SOLICITUD DE PRACTICANTE</b>					
CAM-HRF-013 / Rev. 1 / 17-Dic-15					
Fecha de Inicio: _____	Área: _____	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>			
Fecha de Finalización: _____	Responsable: _____				
Planta: _____					
1. DATOS GENERALES					
_____	_____	_____	_____		
Primer Nombre	Segundo Nombre	Primer Apellido	Segundo Apellido		
_____			Teléfono		
Dirección Completa y Exacta					
_____	_____	_____			
Lugar de Nacimiento	Fecha de Nacimiento	Número de Identidad			
PROFESIÓN U OFICIO:					
2. DATOS FAMILIARES					
VINCULO FAMILIAR	NOMBRE	EDAD	PROFESIÓN/OFICIO	LUGAR DE TRABAJO	DIRECCIÓN
PADRE					
MADRE					
ESPOSO(A) O PAREJA					
¿TIENE ALGÚN AMIGO O FAMILIAR QUE TRABAJE EN ESTA EMPRESA?    SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>					
NOMBRE COMPLETO: _____			VINCULO FAMILIAR: _____		
3. ESTUDIOS					
NIVEL EDUCATIVO	INSTITUCIÓN	LUGAR	AÑOS CURSADOS	TÍTULO OBTENIDO	
PRIMARIA					
SECUNDARIA					
TÉCNICO					
UNIVERSITARIO					
OTROS					
¿ESTUDIA ACTUALMENTE?    SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: _____    HORARIO: _____					
¿QUÉ ARTE U OFICIO DOMINA?					
¿QUÉ HACE EN SU TIEMPO LIBRE?					

4. EXPERIENCIA LABORAL			
A CONTINUACIÓN, MENCIONE SOBRE LAS ÚLTIMAS TRES EMPRESAS DONDE HA TRABAJADO.			
<b>ÚLTIMO EMPLEO</b>			
NOMBRE DE LA EMPRESA: _____		TELÉFONO: _____	
DIRECCIÓN COMPLETA: _____			
FECHA DE EMPLEO DE: _____		HASTA: _____	
ÚLTIMO SALARIO DEVENGADO LPS/§C: _____			
¿POR QUÉ DEJÓ SU EMPLEO? _____			
PUESTO DESEMPEÑADO: _____		NOMBRE DE JEFE INMEDIATO: _____	
<b>PENÚLTIMO EMPLEO</b>			
NOMBRE DE LA EMPRESA: _____		TELÉFONO: _____	
DIRECCIÓN COMPLETA: _____			
FECHA DE EMPLEO DE: _____		HASTA: _____	
ÚLTIMO SALARIO DEVENGADO LPS/§C: _____			
¿POR QUÉ DEJÓ SU EMPLEO? _____			
PUESTO DESEMPEÑADO: _____		NOMBRE DE JEFE INMEDIATO: _____	
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>			
NOMBRES	DIRECCIÓN	TELÉFONO	OCUPACIÓN
_____		_____	
FIRMA		FECHA	
EN CASO DE EMERGENCIA, NOTIFICAR A:			
NOMBRE: _____		VINCULO FAMILIAR: _____	
DIRECCIÓN: _____		TELÉFONO: _____	

*Anexo B -- Formato de Solicitud de Practicante (Recreado a partir de formato CAM-HRF-013)*



#	NOMBRE COMPLETO	CARRERA	CENTRO EDUCATIVO	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACION
1	Marlen Elizabeth Paz Portillo	Ingeniería en Producción Industrial	Universidad Tecnológica de Honduras (UTH)	16/01/2021	16/04/2021
2	Maybel Carolina Medina Guardado	Ingeniería Industrial	Universidad Jesús de Nazareth	20/01/2021	07/04/2021
3	María Orbelina López Gavarrete	Ingeniería en Producción Industrial	Universidad Tecnológica de Honduras (UTH)	28/01/2021	30/04/2021
4	Andrea Nicole Orellana Cáliz	Ingeniería Industrial	Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)	01/03/2021	15/07/2021
5	Elizabeth Manzanares López	Licenciatura en Administración Industrial y de Negocios	Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)	19/04/2021	25/06/2021
6	Sidia Cristibel Henríquez Chacón	Gerencia de Negocios	Universidad Tecnológica de Honduras (UTH)	07/05/2021	09/07/2021
7	Jordy Gabriel Hernández Alemán	BTP en Contaduría y Finanzas	Instituto José Trinidad Reyes	10/05/2021	18/06/2021
8	Karina Fabiola Guillén Rodríguez	Ingeniería Industrial	Universidad Católica de Honduras (UNICAH)	17/05/2021	22/07/2021
9	Michelle Scarlett Sagastume Teruel	Ingeniería Industrial	Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)	31/05/2021	01/10/2021
10	Alejandra Sarahí Caballero Guzmán	Licenciatura en Psicología	Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)	05/07/2021	26/10/2021
11	Andy Ariel Perdomo Rivera	BTP en Informática	Instituto Gubernamental Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE)	16/08/2021	17/09/2021
12	Sonia Marily Padilla Abrego	BTP en Administración de Empresas	Instituto Departamental Evangélico Cofradía	17/08/2021	30/09/2021
13	Kelin Maoli Portillo Mejía	BTP en Administración de Empresas	Instituto Departamental Evangélico Cofradía	17/08/2021	30/09/2021
14	Marvin Yovany Munguía Amaya	BTP en Mecánica Industrial	Centro Técnico José Hernández	06/09/2021	06/11/2021
15	Jonathan Idalgo Jimenez Paz	BTP en Informática	Instituto José Trinidad Reyes	13/09/2021	29/10/2021
16	Paola Nicolle Rovelo Lara	BTP en Informática	Instituto Oficial Copantl	20/09/2021	22/10/2021
17	Javier Alberto Hernández Lozano	BTP en Informática	Instituto Gubernamental Manuel Pagan Lozano	20/09/2021	05/11/2021
18	Obeydi Yanixa Murillo Bonilla	BTP en Electricidad	Instituto Técnico Oficial Roberto Micheletti Bain	01/10/2021	29/10/2021
19	Esther Aleyda Zavala Medina	BTP en Administración de Empresas	Instituto Gubernamental Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE)	13/09/2021	29/10/2021
20	Kevin Gerardo Arriaga Altamirano	BTP en Informática	Instituto Salesiano María Auxiliadora	20/09/2021	25/10/2021
21	Gabry Jafeth Funez Membreño	BTP en Mecánica Industrial	Centro Técnico José Hernández	01/10/2021	31/10/2021

*Anexo C - Data de Practicantes de Gildan San Antonio 2021 (Continuación de segmento anterior/ Datos simulados para mantener la confidencialidad de los aplicantes)*

DEPARTAMENTO ASIGNADO	JEFE INMEDIATO ASIGNADO	INTERNO/ EXTERNO	RECOMENDADO POR	TELEFONO	LLENADO DE DOCUMENTACION	EXAM FISICO	INDUCCION RRHH	INDUCCION HYS	ESTATUS	COMENTARIOS
Ingeniería	Carmen Paz	Interno	N/A	9896-4915	Completado	Completado	Completado	Completado	Práctica Finalizada	
Planeación	Cynthia Benitez	Interno	N/A	9774-5927	Completado	Completado	Completado	Completado	Práctica Finalizada	
Ingeniería	Karina Reyes	Interno	N/A	9743-7433	Completado	Completado	Completado	Completado	Práctica Finalizada	
Operaciones	Cynthia Benitez	Interno	N/A	8886-9226	Completado	Completado	Completado	Completado	Activo	
Recursos Humanos	Etling Reyes	Externo	Ana Lizeth Manzanares Amaya	9929-3476	Completado	Completado	Completado	Completado	Activo	
Recursos Humanos	Jessy Ramos	Interno	N/A	9961-1908	Completado	Completado	Completado	Completado	Activo	
Planeación	Orlando Álvarez	Externo	Orlando Álvarez	9770-3990	Completado	Completado	Completado	Completado	Activo	
Ingeniería	Karina Reyes	Externo	Elvis Discua	3226-5640	Completado	Completado	Completado	Completado	Activo	
Ingeniería	Karina Reyes	Externo	Jessy Ramos	9528-6598	Completado	Completado	Pendiente	Pendiente	Activo	
Recursos Humanos	Etling Reyes	Externo	Karla Guzmán	9453-8677	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Por ingresar	
IT	Daniel Núñez	Interno	N/A	3206-2979	Pendiente	Completado	Completado	Completado	Por ingresar	
Recursos Humanos L.	Erika Montejo/Diana Linares	Interno	N/A	9682-0927	Pendiente	Completado	Completado	Completado	Por ingresar	
Recursos Humanos L.	Erika Montejo/Diana Linares	Externo	Sonia Marily Padilla Abrego	9887-1478	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Por ingresar	
Mantenimiento	Angel Duarte	Interno	N/A		Pendiente	Completado	Completado	Completado	Por ingresar	
IT	Daniel Núñez	Externo	Norma Jimenez	9596-4644	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Por ingresar	
Recursos Humanos	Erika Montejo/Diana Linares	Externo	Marily Ramos	3200-4194	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Por ingresar	
IT	Daniel Núñez	Externo	Erlin Omar Hernández	9814-6376	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Por ingresar	
Mantenimiento	Angel Duarte	Externo	Dani Osmaro Murillo	9518-9364	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Por ingresar	
Recursos Humanos	Etling Reyes	Externo	Dania Medina	9651-9689	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Por ingresar	
Recursos Humanos	Ingris Madrid	Interno	N/A	9797-1954	Pendiente	Completado	Completado	Completado	Por ingresar	
Mantenimiento	Angel Duarte	Externo	Ana Luisa Membreño Castillo	9819-8903	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Por ingresar	

*Anexo D - Data de Practicantes de Gildan San Antonio 2021 (Segmento 1/ Datos simulados para mantener la confidencialidad de los aplicantes)*

**GILDAN®****FICHA DE EMPLEADO**

COR-HRF-009 / Rev. 5 / 10-Abril-18

AGRADECEMOS SU PREFERENCIA POR NUESTRA EMPRESA,  
SEGURO QUE JUNTOS LOGGAREMOS LAS METAS PROPUESTAS

FECHA DE CONTRATACIÓN: \_\_\_\_\_  
SUELDO INICIAL: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_  
CÓDIGO: \_\_\_\_\_

\*\*MARQUE CON UNA X EL ALCANCE DE LA POSICIÓN

GILDAN HONTEX	<input type="checkbox"/>	GILDAN SAN MIGUEL	<input type="checkbox"/>	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN (HDC)	<input type="checkbox"/>
GILDAN CHOLTEX	<input type="checkbox"/>	GILDAN VILLANUEVA	<input type="checkbox"/>	AKH-EMBELLISHMENT	<input type="checkbox"/>
GILDAN HOSIERY	<input type="checkbox"/>	GILDAN SAN ANTONIO	<input type="checkbox"/>	GILDAN TRADING	<input type="checkbox"/>
GILDAN HOSIERY RN	<input type="checkbox"/>	GILDAN SAN MARCOS	<input type="checkbox"/>	GILDAN PROPERTIES	<input type="checkbox"/>
GILCHEM	<input type="checkbox"/>	GILDAN RIVAS	<input type="checkbox"/>	SULA TEXTILES	<input type="checkbox"/>
MAYAN TEXTIL	<input type="checkbox"/>	GILDAN CHINANDEGA	<input type="checkbox"/>	ANNIC	<input type="checkbox"/>

**1. DATOS PERSONALES**

\_\_\_\_\_  
Primer nombre                      Segundo nombre                      Primer apellido                      Segundo apellido

Teléfono

Dirección Completa y Exacta (especificar avenida, calle, bloque, etc.)

LUGAR DE NACIMIENTO

NÚMERO DE SEGURO SOCIAL

NÚMERO DE IDENTIDAD

PUESTO AL QUE APLICA:

SALARIO QUE LE GUSTARÍA GANAR:

¿CUÁNDO PUEDE EMPEZAR A TRABAJAR?

PROFESIÓN U OFICIO

¿TIENE ALGÚN AMIGO O FAMILIAR QUE TRABAJE EN ESTA EMPRESA? SI  NO 

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_ VINCULO: \_\_\_\_\_

**2. NIVEL DE ESCOLARIDAD**

NIVEL EDUCATIVO	INSTITUCIÓN	LUGAR	AÑOS CURSADOS	TÍTULO OBTENIDO
Primaria				
Secundaria				
Técnica				
Universitaria				
Otros				

¿ESTUDIA ACTUALMENTE SI  NO  NOMBRE DE INSTITUCIÓN \_\_\_\_\_ HORARIO \_\_\_\_\_


¿QUÉ ARTE U OFICIO DOMINA?

¿QUÉ HACE EN SU TIEMPO LIBRE?

3. EXPERIENCIA LABORAL			
A CONTINUACIÓN MENCIONE SOBRE LAS ÚLTIMAS TRES EMPRESAS DONDE HA TRABAJADO			
<b>ÚLTIMO EMPLEO</b>			
NOMBRE EMPRESA: _____		TELÉFONO: _____	
DIRECCIÓN COMPLETA: _____			
FECHA DE EMPLEO DESDE: _____		HASTA: _____	
ÚLTIMO SALARIO DEVENGADO LPS/C\$: _____			
¿POR QUÉ DEJÓ SU EMPLEO? _____			
PUESTO DESEMPEÑADO: _____		NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO: _____	
<b>PENÚLTIMO EMPLEO</b>			
NOMBRE EMPRESA: _____		TELÉFONO: _____	
DIRECCIÓN COMPLETA: _____			
FECHA DE EMPLEO DESDE: _____		HASTA: _____	
ÚLTIMO SALARIO DEVENGADO LPS/C\$: _____			
¿POR QUÉ DEJÓ SU EMPLEO? _____			
PUESTO DESEMPEÑADO: _____		NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO: _____	
<b>ANTE PENÚLTIMO EMPLEO</b>			
NOMBRE EMPRESA: _____		TELÉFONO: _____	
DIRECCIÓN COMPLETA: _____			
FECHA DE EMPLEO DESDE: _____		HASTA: _____	
ÚLTIMO SALARIO DEVENGADO LPS/C\$: _____			
¿POR QUÉ DEJÓ SU EMPLEO? _____			
PUESTO DESEMPEÑADO: _____		NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO: _____	
REFERENCIAS			
NOMBRES	DIRECCIÓN	TELÉFONO	OCUPACIÓN
<p>Hago constar que mi interés de trabajar en Gildan es voluntario sin ningún tipo de coacción y que mis datos son verdaderos, a la vez autorizo a la empresa para que confirme los datos con quien corresponda.</p>			
_____ <b>FIRMA</b>		_____ <b>FECHA</b>	
EN CASO DE EMERGENCIA, NOTIFICAR A:			
NOMBRE: _____		VINCULO: _____	
DIRECCIÓN: _____		TELÉFONO: _____	

No. de Factura	Fecha Recibida Factura	Detalle	Fecha Pasada a Firma	Total de Factura	Estatus	Fecha Entregada a Bodega
456	01/07/2021	Servicio de transporte para el personal indirecto por prolongación de jornada del 15 de junio al 29 de junio del 2021, y agregando transporte del 13 de junio del 2021.	02/07/2021		Entregado	27/04/2021
123	02/07/2021	Servicio de transporte para el personal indirecto por prolongación de jornada del 15 de junio al 29 de junio del 2021, y agregando transporte del 13 de junio del 2021.	03/07/2021		Entregado	27/04/2021
765	03/07/2021	Servicio de transporte para el personal indirecto por prolongación de jornada del 15 de junio al 29 de junio del 2021, y agregando transporte del 13 de junio del 2021.	04/07/2021		Entregado	27/04/2021
345	04/07/2021	Servicio de transporte para el personal indirecto por prolongación de jornada del 15 de junio al 29 de junio del 2021, y agregando transporte del 13 de junio del 2021.	05/07/2021		Entregado	27/04/2021
3454	05/07/2021	Servicio de transporte para el personal indirecto por prolongación de jornada del 15 de junio al 29 de junio del 2021, y agregando transporte del 13 de junio del 2021.	06/07/2021		Entregado	21/04/2021
3452	06/07/2021	Servicio de transporte para el personal indirecto por prolongación de jornada del 15 de junio al 29 de junio del 2021, y agregando transporte del 13 de junio del 2021.	07/07/2021		Entregado	16/04/2021
2131	07/07/2021	Servicio de transporte para el personal indirecto por prolongación de jornada del 15 de junio al 29 de junio del 2021, y agregando transporte del 13 de junio del 2021.	08/07/2021		Entregado	24/03/2021
2121	08/07/2021	Servicio de transporte para el personal indirecto por prolongación de jornada del 15 de junio al 29 de junio del 2021, y agregando transporte del 13 de junio del 2021.	09/07/2021		Entregado	05/01/2021
1111	09/07/2021	Servicio de transporte para el personal indirecto por prolongación de jornada del 15 de junio al 29 de junio del 2021, y agregando transporte del 13 de junio del 2021.	10/07/2021		Entregado	05/01/2021
801	10/07/2021	Servicio de transporte para el personal indirecto por prolongación de jornada del 15 de junio al 29 de junio del 2021, y agregando transporte del 13 de junio del 2021.	11/07/2021		Entregado	18/02/2021
812	11/07/2021	Servicio de transporte para el personal indirecto por prolongación de jornada del 15 de junio al 29 de junio del 2021, y agregando transporte del 13 de junio del 2021.	12/07/2021		Pendiente por firmar	
814	12/07/2021	Servicio de transporte para el personal indirecto por prolongación de jornada del 15 de junio al 29 de junio del 2021, y agregando transporte del 13 de junio del 2021.	13/07/2021		Pendiente por firmar	

Anexo E - Registro de facturas de proveedores de transporte (datos simulados por confidencialidad)



**REQUISICIÓN DE COMPRAS**  
HON-WAF-015 / Rev. 0 / 04-Ago.-16

FECHA: \_\_\_\_\_

REQUISA #: \_\_\_\_\_

**NOMBRE DE LA PLANTA SOLICITANTE: San Antonio**

CANTIDAD	CÓDIGO	U/M	DESCRIPCIÓN	MÁQUINA, MODELO O MARCA	PROVEEDOR

**NOTA:** Esta requisita no será válida si no cuenta con la firma del VoBo del Gerente de Área.

**Solicitado por:** \_\_\_\_\_

**Usó en:** \_\_\_\_\_

**Revisado por:** \_\_\_\_\_ **Autorizado por:** \_\_\_\_\_

Anexo F – Formato de Requisición de Compras, bajo referencia HON-WAF-015

**GILDAN**

**FORMATO DE SUGERENCIAS**  
CAM-HRF-012 / Rev. 1 / 17-Dic.-15

**ESCRIBE AQUÍ TU OPINIÓN, COMENTARIO, QUEJA,  
SALUDO O FELICITACIONES  
POR QUE TU OPINIÓN NOS INTERESA "QUEREMOS ESCUCHARTE"**

FECHA: \_\_\_\_\_ TURNO/ÁREA: \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

Anexo I - Formato de Sugerencias, bajo referencia CAM-HRF-011

BUZONES DE SUGERENCIAS  
 UTILIZALOS  
 "Queremos escucharte"  
 GILDAN

GILDAN

**PLAN DE ACCIÓN RESPUESTAS BUZONES DE SUGERENCIAS**  
CAM-HRF-011 / REV.2 / 17-Dic.-15

FECHA: MES Y AÑO \_\_\_\_\_

SUGERENCIA/ QUEJA IDEA COMENTADA EN BUZÓN DE SUGERENCIA	DEPARTAMENTO	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	ESTATUS	
			HECHO	EN PROCESO

Muchas gracias por sus sugerencias relacionados a Mandos Medios, Recursos Humanos dará seguimiento puntual a cada caso específico reportado. Agradecemos que al momento de reportar los casos, nos brinden nombres y apellidos completos de las personas que se están reportando y detalles en lo posible de la situación, de esta forma será más fácil abordar el caso.

\_\_\_\_\_  
 Lic. Gerardo Cabrera  
 Gerente de Recursos Humanos

\_\_\_\_\_  
 Ing. Elvis Discua  
 Gerente de Planta

Anexo G – Formato de Plan de Acción Respuestas Buzones de Sugerencias

# Edificio 1 y 2

- Pizarra #1** *Pizarra de Reglamento Interno de Trabajo*
- Pizarra #2** *Pizarra de Políticas de Recursos Humanos*
- Pizarra #3** *Pizarra Informativa de Recursos Humanos*
- Pizarra #4** *Pizarra de Respuestas a Mecanismos de Comunicación*
- Pizarra #5** *Pizarra de Cumpleaños*

*\*Cada pizarra se encuentra rotulada con su respectivo número en la esquina superior derecha*



*Anexo H - Segmento de presentación de inventario de pizarras de Recursos Humanos*

## Pizarra #1

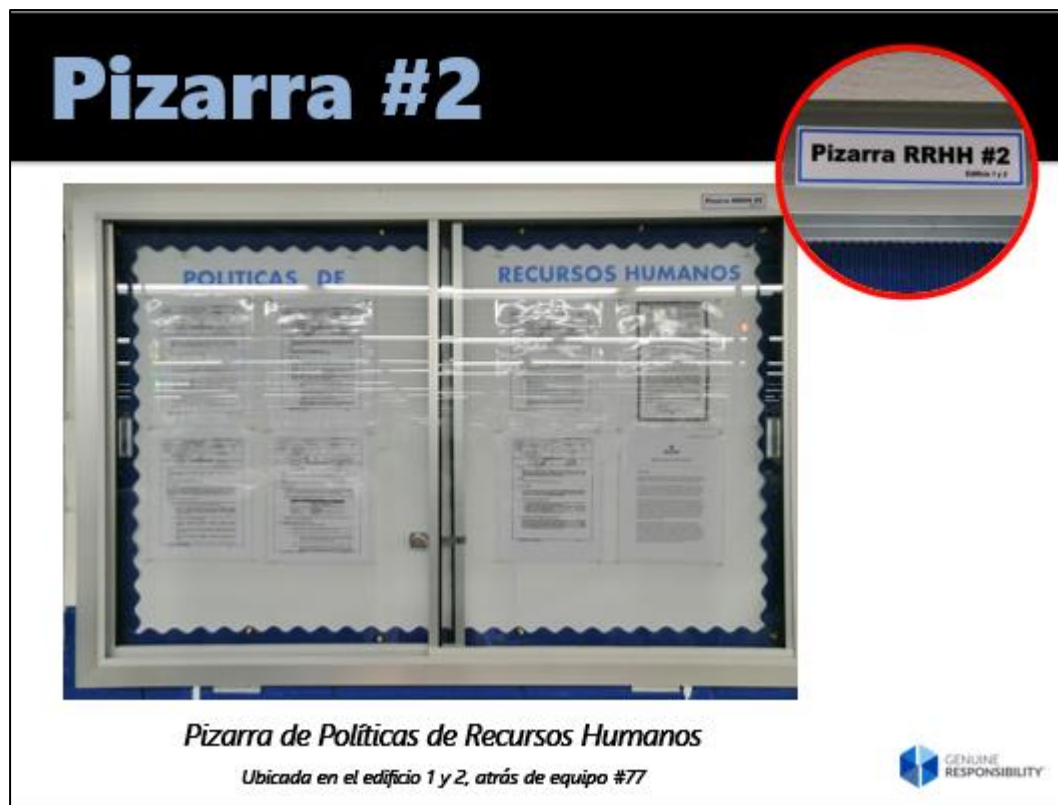


*Pizarra de Reglamento Interno de Trabajo*

*Ubicada en el edificio 1 y 2, junto a oficina de Recursos Humanos*



*Anexo I - Segmento de presentación de inventario de pizarras de Recursos Humanos*



Anexo J - Segmento de presentación de inventario de pizarras de Recursos Humanos



Anexo K - Segmento de presentación de inventario de pizarras de Recursos Humanos





Anexo L – Presentación de Rutas de Transporte de Personal

## TRANSPORTE EXPRESS

# RUTA TELA


*Todos los días (Lunes a Domingo)*

**Hora de salida: 4:15 AM**

1. **Tela**
2. **Venecia**
3. **Puerto Arturo**
4. **El Guano**
5. **Zoilabé**
6. **Santiago desvío El Nance**
7. **Paujiles**
8. **Metalía**
  - El Cacao
  - Antes de la escuela
  - El Indio
9. **Mezapa**

10. **Toyos**
  - La Pila
  - Antes del campo
  - Después del campo
  - La Placita
  - La Escuela de Toyos
  - Desvío a Mezapa
11. **Delicias**
12. **Puller**
13. **Guaymitas**

**Hora de llegada: 6:30 AM**




30

Anexo M - Ejemplo de detalle de una de las rutas de transporte de personal con las paradas correspondientes.



## TRANSPORTE ESARAH

# RUTA PUERTO CORTÉS

**Hora de salida: 5:40 AM** *Todos los días (Lunes a Domingo)*

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las Campanas</li> <li>2. La Garroñera</li> <li>3. Puente Alto</li> <li>4. Blanquito</li> <li>5. Bijao</li> <li>6. Rio Nance</li> <li>7. Los Castaños</li> <li>8. Mercadito</li> <li>9. La Iglesia</li> <li>10. Maseca Abajo</li> <li>11. Maseca Arriba</li> <li>12. Ceden</li> <li>13. Los Almendros</li> <li>14. Manguito</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Kilometro</li> <li>16. Dipsa</li> <li>17. Trincheras</li> <li>18. San Miguel</li> <li>19. Segundo Anillo</li> </ol>
---	--

**Hora de llegada: 6:30 AM**



**GILDAN** 2

Anexo N - Ejemplo de detalle de una de las rutas de transporte de personal con las paradas correspondientes.


## TRANSPORTE MARQUEZ

# RUTA OCOTILLO #2

**Hora de salida: 5:45 AM** *Lunes a Jueves*

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escuela El Ocotillo</li> <li>2. La Bloquera</li> <li>3. Colonia 14 de febrero</li> <li>4. Colonia 13 de febrero</li> <li>5. La San Martin</li> <li>6. Frontera-Aldea El Carmen</li> <li>7. La Posta de Aldea El Carmen</li> <li>8. La Ferreteria de Aldea El Carmen</li> <li>9. Escuela de Aldea El Carmen</li> <li>10. Invasiones de Las Brisas #1</li> <li>11. Los Bosques</li> <li>12. Las Brisas #2</li> <li>13. Paseo Real</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Residencial Salamanca</li> <li>15. Segundo Anillo-Llantera Azul</li> <li>16. La Bloquera del Segundo Anillo</li> </ol>
--	---

**Hora de llegada: 6:30**



**GILDAN** 45

Anexo O - Ejemplo de detalle de una de las rutas de transporte de personal con las paradas correspondientes.

# TRANSPORTE ESARAH

## RUTA LA LIMA #1

**Hora de salida: 5:50 AM** *Todos los días (Lunes a Domingo)*

1. Parque de La Lima
2. Ficha Menos
3. Caseta
4. Independencia
5. Llantera
6. Jerusalne
7. CEMCOL
8. Satelite
9. Agua Azul
10. La Antorcha
11. Desvio Lomas del Carmen



**Hora de llegada: 6:30 AM**

**GILDAN** 20

Anexo P - Ejemplo de detalle de una de las rutas de transporte de personal con las paradas correspondientes.

CHECKLIST DE SEGURIDAD PARA UNIDADES DE TRANSPORTE DE PERSONAL																			
FECHA:												MAÑANA <input type="checkbox"/>		TARDE <input type="checkbox"/>					
HORA LLEGADA PRIMER BUS:												NO. Y RUTA PRIMER BUS:							
HORA LLEGADA ÚLTIMO BUS:												NO. Y RUTA ÚLTIMO BUS:							
												HORA SALIDA:							
Detalle lo siguiente y marque con un <input checked="" type="checkbox"/> según corresponda:																			
NCL.	RUTA	PROVEEDOR	PASAJEROS	HORA	ESTATUS			¿Viene personal de pie?			¿La unidad se encuentra debidamente rotulada (número y ruta)?		¿Todas las ventanitas de la unidad se encuentran abiertas?		¿La unidad se encuentra en buenas condiciones (asientos en buen estado, limpia y ordenada)?		¿El conductor cumple con las instrucciones relacionadas a su ingreso y estacionamiento?		
					A TIEMPO	ATRASO	MOTIVO	SÍ	#	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1	Tela	Express																	
2	Santa Rita	Express																	
3	Agua Blanca	Express																	
4	Agua Blanca	Express																	
5	Puerto Cortés	Esarah																	
6	Progreso #1 Guaymitas	Esarah																	
7	Progreso #2 Texaco	Esarah																	
8	Progreso #3	Esarah																	
9	Progreso #4	Esarah																	
10	Progreso #5	Express																	
11	Potrerrillos #1	Esarah																	
12	Potrerrillos #2	Express																	
13	Villanueva #1	Esarah																	
14	Villanueva #2	Esarah																	
15	Villanueva #3	Express																	
16	Cofradía #1	Esarah																	
17	Cofradía #2	Esarah																	
18	Cofradía #3	Esarah																	
19	Dos Caminos	Express																	
20	Choloma #1	Marquez																	
21	Choloma #2 San Carlos	Esarah																	
22	Choloma #3 Centro	Esarah																	
23	La Lima #1	Esarah																	
24	La Lima #2	Express																	
25	Chamelecon	Esarah																	
26	Ocotillo #1	Marquez																	
27	Ocotillo #2	Marquez																	
28	Rivera Hernández #1	Express																	
29	Rivera Hernández #2	Express																	
30	Rivera Hernández #3	Esarah																	
31	Rivera Hernández #4	Esarah																	
32	27 calle	Esarah																	
33	27 calle #2	Esarah																	
34	Villanueva #4	Esarah																	
35	Chamelecon #2	Esarah																	
36	Rivera Hernández #5	Express																	

Si surgió algún incidente que requiere de especial atención, por favor detallar lo siguiente:

RUTA:	COMENTARIOS:
PROVEEDOR:	
HORA:	

NOMBRE DEL OFICIAL ENCARGADO: \_\_\_\_\_ FIRMA OFICIAL DE SEGURIDAD ENCARGADO: \_\_\_\_\_

Anexo Q – Formato “Checklist de Seguridad para Unidades de Transporte de Personal”


**CHECKLIST PARA COORDINADOR DE UNIDADES DE TRANSPORTE DE PERSONAL**

HORA DE INICIO:

HORA DE FINALIZACIÓN:


FECHA:

NO.	CRITERIO	SI	NO	COMENTARIOS
1	¿El personal sigue instrucciones e ingresan de manera ordenada?			
2	¿El personal porta el uniforme correspondiente?			
3	¿El personal porta su carnet de empleado de manera visible?			
4	¿Se respeta el uso de la mascarilla?			
5	¿El personal médico se reporta a tiempo en las entradas correspondientes?			
6	¿Se realiza adecuadamente el proceso de tamizaje?			
7	¿El personal de seguridad se reporta a tiempo al puesto de trabajo?			
8	¿El personal de seguridad realiza el proceso adecuado de revisión de personal al entrar a las instalaciones?			
9	¿El motorista sigue el proceso correcto de ingreso del personal?			


*Si surgió algún incidente que requiere de especial atención, por favor detallar lo siguiente:*

<b>RUTA:</b>		<b>COMENTARIOS:</b>
<b>PROVEEDOR:</b>		
<b>HORA:</b>		

**NOMBRE DEL COORDINADOR**
**FIRMA DEL COORDINADOR**

		<b>CHECKLIST PARA LÍDER DE RUTA EN UNIDADES DE TRANSPORTE</b>				
RUTA: <b>PUERTO CORTÉS</b>		MAÑANA <input type="checkbox"/>	TARDE <input type="checkbox"/>	FECHA: <input style="width: 100px;" type="text"/>	HORA ABORDAJE: <input style="width: 100px;" type="text"/>	
PARADAS	SÍ	NO	CRITERIO	SÍ	NO	COMENTARIOS
1			¿La unidad se encuentra en buenas condiciones (asientos en buen estado, limpia y ordenada, etc.)			
2						
3			¿El bus se encuentra debidamente rotulado (número, ruta y paradas)?			
4						
5			¿Hay gel de manos o alcohol a disposición del personal dentro del bus?			
6						
7			¿Se cumple con el uso de la mascarilla?			
8						
9			¿El conductor de la unidad muestra buena disposición y brinda un trato respetuoso y prudente?			
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
<b>NOMBRE LÍDER DE RUTA:</b>			Si surgió algún incidente que requiere de especial atención, por favor detallar lo siguiente: <b>COMENTARIOS:</b>			
<b>FIRMA LÍDER DE RUTA:</b>						

Anexo S – Formato “Checklist para Líder de Ruta en Unidades de Transporte”

		<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN POR SERVICIO DE TRANSPORTE</b>	
RUTA:			
NÚMERO DE BUS:			
CÓDIGO EMPLEADO:			
NOMBRE EMPLEADO:			
FECHA:			
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1)	El bus cumple con los horarios previamente establecidos.		
2)	El motorista realiza las paradas que corresponden a esta ruta.		
3)	La unidad de transporte se encuentra en buenas condiciones (asientos en buen estado, unidad limpia y ordenada, etc.)		
4)	El conductor se dirige al personal de manera respetuosa y actúa de manera prudente y responsable.		
5)	Son atendidos sus reclamos y aclaradas sus dudas con respecto al servicio de transporte.		
6)	El beneficio de servicio de transporte le es de mucha utilidad y cumple con sus expectativas.		
7)	Suele haber personal que permanece de pie en la ruta que recorre esta unidad de transporte.		
8)	Recientemente, ¿ha experimentado algún inconveniente o situación desfavorable en relación a esta ruta? De ser afirmativo, explique brevemente.		
	<hr/> <hr/> <hr/>		
9)	¿Qué sugerencia daría para mejorar su satisfacción con el servicio de transporte?		
	<hr/> <hr/> <hr/>		
	Del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho está con el servicio de transporte? Siendo 1 "muy insatisfecho" y siendo 5 "muy satisfecho"	1 ○   2 ○   3 ○   4 ○   5 ○	
	<b>Comentarios adicionales</b>		
	<hr/> <hr/> <hr/>		



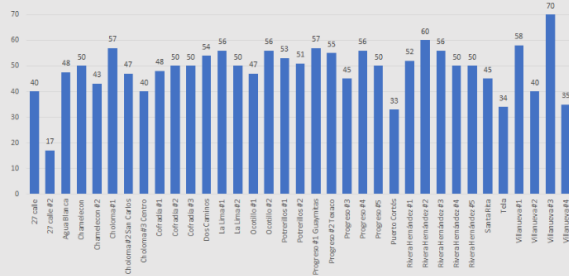
CHECKLIST DE SEGURIDAD PARA UNIDADES DE TRANSPORTE DE PERSONAL												
MES	SEMANA	FECHA	NO.	RUTA	PROVEEDOR	PASAJEROS	HORA ESTABLECIDA	HORA LLEGADA	DIFERENCIA	META	ESTATUS	MOTIVO
Junio	Semana 2	23/06/2021	1	Tela	Express	36	06:30:00	06:15:00	15:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	2	Santa Rita	Express	43	06:30:00	06:31:00	-01:00	0.00	TARDE	
Junio	Semana 2	23/06/2021	3	Agua Blanca	Express	52	06:30:00	06:50:00	-20:00	0.00	TARDE	FALLA MECÁNICA
Junio	Semana 2	23/06/2021	4	Agua Blanca	Express	41	06:30:00	06:30:00	00:00	0.00	TARDE	TRÁFICO
Junio	Semana 2	23/06/2021	5	Puerto Cortés	Esarah	35	06:30:00	06:25:00	05:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	6	Progreso #1 Guaymitas	Esarah	58	06:30:00	06:29:00	01:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	7	Progreso #2 Texaco	Esarah	55	06:30:00	06:29:00	01:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	8	Progreso #3	Esarah	45	06:30:00	06:29:00	01:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	9	Progreso #4	Express	56	06:30:00	06:29:00	01:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	10	Progreso #5	Express	50	06:30:00	06:29:00	01:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	11	Potrerrillos #1	Esarah	53	06:30:00	06:29:00	01:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	12	Potrerrillos #2	Express	51	06:30:00	06:29:00	01:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	13	Villanueva #1	Esarah	58	06:30:00	06:29:00	01:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	14	Villanueva #2	Esarah	40	06:30:00	06:29:00	01:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	15	Villanueva #3	Express	70	06:30:00	06:29:00	01:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	16	Cofradía #1	Esarah	48	06:30:00	06:29:00	01:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	17	Cofradía #2	Esarah	50	06:30:00	06:29:00	01:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	18	Cofradía #3	Esarah	50	06:30:00	06:30:00	00:00:0	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	19	Dos Caminos	Express	54	06:30:00	06:30:00	00:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	20	Choloma #1	Marquez	57	06:30:00	06:30:00	00:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	21	Choloma #2 San Carlos	Esarah	47	06:30:00	06:30:00	00:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	22	Choloma #3 Centro	Esarah	40	06:30:00	06:30:00	00:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	23	La Lima #1	Esarah	56	06:30:00	06:29:00	01:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	24	La Lima #2	Express	50	06:30:00	06:29:00	01:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	25	Chamelecon	Esarah	50	06:30:00	06:30:00	00:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	26	Ocotillo #1	Marquez	47	06:30:00	06:47:00	-17:00	0.00	TARDE	TRÁFICO
Junio	Semana 2	23/06/2021	27	Ocotillo #2	Marquez	56	06:30:00	06:51:00	-21:00	0.00	TARDE	TRÁFICO
Junio	Semana 2	23/06/2021	28	Rivera Hernández #1	Express	52	06:30:00	06:35:00	-05:00	0.00	TARDE	TRÁFICO
Junio	Semana 2	23/06/2021	29	Rivera Hernández #2	Express	60	06:30:00	06:27:00	03:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	30	Rivera Hernández #3	Esarah	56	06:30:00	06:42:00	-12:00	0.00	TARDE	HUELGA
Junio	Semana 2	23/06/2021	31	Rivera Hernández #4	Esarah	50	06:30:00	06:32:00	-02:00	0.00	TARDE	TRÁFICO
Junio	Semana 2	23/06/2021	32	27 calle	Esarah	40	06:30:00	06:29:00	01:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	33	27 calle #2	Esarah	17	06:30:00	06:26:00	04:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	34	Villanueva #4	Esarah	35	06:30:00	06:19:00	11:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	35	Chamelecon #2	Esarah	43	06:30:00	06:30:00	00:00	0.00	A TIEMPO	
Junio	Semana 2	23/06/2021	36	Rivera Hernández #5	Express	50	06:30:00	06:49:00	-19:00	0.00	TARDE	HUELGA

Anexo U - Tabla de Ingreso de Datos de Checklist de Seguridad (Segmento 1)



DASHBOARD DE KPIS DE SERVICIO DE TRANSPORTE

TOTAL DE PASAJEROS



**SEMANA**

Semana 1

Semana 2

**PROVEEDOR**

Esarah

Express

Marquez

**RUTA**

Progreso #5

Puerto Cortés

Rivera Hernández #1

Rivera Hernández #2

Rivera Hernández #3

Rivera Hernández #4

Rivera Hernández #5

Santa Rita

Tela

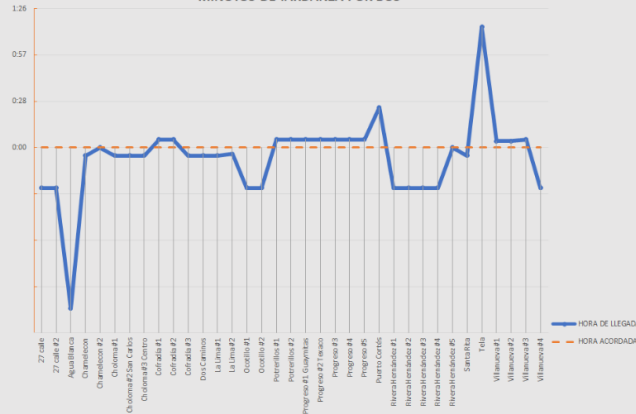
Villanueva #1

Villanueva #2

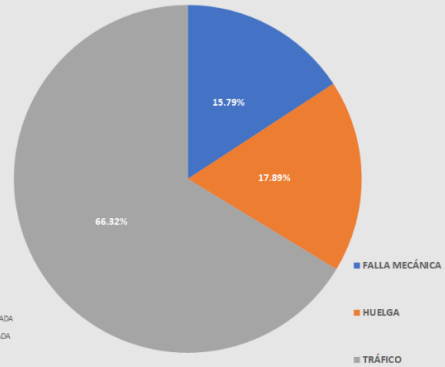
Villanueva #3

Villanueva #4

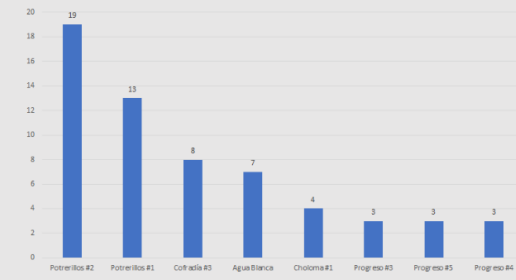
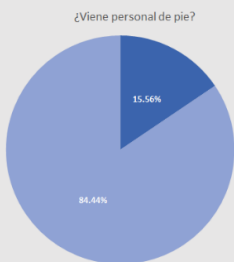
MINUTOS DE TARDANZA POR BUS



MOTIVOS DE ATRASO



CANTIDAD DE PASAJEROS DE PIE



**RUTA**

Agua Blanca

Chamelecon

Chamelecon #2

Cholema #1

Cholema #2 San Carlos

Cholema #3 Centro

Cofradia #1

Cofradia #2

Cofradia #3

Dos Caminos

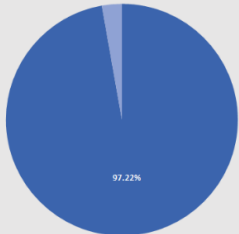
La Lima #1

La Lima #2

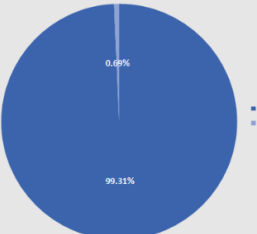
Ocotillo #1

Ocotillo #2

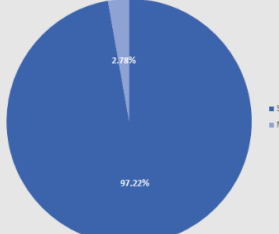
¿La unidad se encuentra debidamente rotulada (número y ruta)?



¿Todas las ventanas de la unidad se encuentran abiertas?



¿La unidad se encuentra en buenas condiciones (asientos en buen estado, limpia y ordenada)?



¿El conductor cumple con las instrucciones relacionadas a su ingreso y estacionamiento?

