



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL  
BRITISH AMERICAN TOBACCO**

**SUSTENTADO POR:**

**SAMARIA BELÉN BAQUEDANO LAZO  
21841217**

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

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS**

**HONDURAS, C. A.**

**FECHA: DICIEMBRE, 2021**

# ÍNDICE

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTOS .....	II
RESUMEN EJECUTIVO .....	III
INTRODUCCIÓN .....	V
CAPÍTULO I .....	1
1.1. OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL.....	1
1.1.1. Objetivo General .....	1
1.1.2. Objetivos Específicos.....	1
1.2. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	2
1.2.1. Reseña Histórica.....	2
1.2.2. Misión.....	4
1.2.3. Visión .....	4
1.2.4. Valores .....	4
1.2.5. Objetivos British American Tobacco.....	5
1.2.6. Marcas Actuales .....	5
1.2.7. Organigrama.....	6
CAPÍTULO II .....	7
2.1. ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA EMPRESA .....	7
2.1.1. Atención al cliente- Línea Telefónica .....	7
2.1.2. Ejecución de tareas en pro de la motivación de los colaboradores y en pro del mejoramiento del ambiente laboral .....	10
2.1.3. Apoyo a Brands.....	18
2.1.4. Redacción de soportes como motivo de actualización de políticas .....	22
2.1.5. Revisión y actualización constante de la base de datos de colaboradores .....	24

2.1.6. Proyecto de consolidación de amonestaciones.....	25
2.1.7. Recepción y orden de papelería de liquidación y expedientes.....	25
2.1.8. Gestión de uniformes .....	26
2.1.9. Gestión de comunicación interna .....	30
2.1.10. Servicio de paquetería .....	33
CAPÍTULO III.....	36
3.1. PROPUESTAS DE MEJORA IMPLEMENTADAS .....	36
3.1.1. Propuesta 1: Unificación y digitalización de archivos.....	36
3.1.1.1. Antecedentes .....	36
3.1.1.2. Descripción de la propuesta .....	38
3.1.1.3. Impacto de la propuesta.....	44
3.1.2. Propuesta 2: Desarrollo de un formato estandarizado para los descriptores de puesto .....	50
3.1.2.1. Antecedentes .....	50
3.1.2.2. Descripción de la propuesta .....	53
3.1.2.3. Impacto de la propuesta.....	55
3.2. PROPUESTA DE MEJORA PLANTEADA .....	56
3.2.1. Propuesta 3: Documento legal para cuidado de información sensible .....	56
3.2.1.1. Antecedentes .....	56
3.2.1.2. Descripción de la propuesta .....	58
3.2.1.3. Impacto de la propuesta.....	59
CAPÍTULO IV.....	60
4.1. CONCLUSIONES .....	60
4.2. RECOMENDACIONES.....	62
4.2.1. Recomendaciones para la empresa.....	62
4.2.2. Recomendaciones para la institución .....	62

4.2.3. Recomendaciones para los estudiantes .....	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
GLOSARIO .....	70
ANEXOS .....	72
APÉNDICE.....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 - Estructura Organizacional BAT Sucursal Honduras .....	6
Ilustración 2 - Interfaz para registro de empresas interesadas en brindar productos/servicios a BAT .....	10
Ilustración 3 - Arte lanzamiento Reto Bienestar.....	11
Ilustración 4 - Listado de puntajes del Reto Bienestar .....	12
Ilustración 5 - Boceto de la camisa del Reto Bienestar .....	12
Ilustración 6 - Portada del vídeo resumen de lo que fue el Reto Bienestar .....	14
Ilustración 7 - Formato podio del Reto Bienestar.....	15
Ilustración 8 - Formato presentación de resultados finales del Reto Bienestar .....	15
Ilustración 9 - Interfaz e-Care.....	16
Ilustración 10 - Tarjeta de felicitación (Proyecto Gladiadores).....	17
Ilustración 11 - Formulario que debe ser firmado por el ganador .....	21
Ilustración 12 - Soporte de la Política de Continuidad del Negocio.....	23
Ilustración 13 - Arte noticias Cam North.....	30
Ilustración 14 - Anuncio Organizacional BAT Centroamérica .....	31
Ilustración 15 - Comunicado interno de actualización de datos IHSS.....	31
Ilustración 16 - Espacios abiertos para compartir opiniones .....	32
Ilustración 17 - Historial de envíos nacionales recientes.....	34
Ilustración 18 - Historial de envíos internacionales recientes .....	35
Ilustración 19 - Gráfica de ahorro de tiempo en tareas de archivo .....	49
Ilustración 20 - Marcas que actualmente se comercializan en Honduras .....	72
Ilustración 21 - Logo BAT.....	72
Ilustración 22 - Propósito BAT.....	73
Ilustración 23 - Evidencia de la condición en la que estaba la bodega de archivos .....	73
Ilustración 24 - Hitos BAT .....	73
Ilustración 25 - Evidencia Reunión Ransa.....	74
Ilustración 26 - Evidencia Reunión Documan .....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Formato para seguimiento a interesados en comprar portafolio BAT .....	9
Tabla 2 - Formato para conteo general de participantes .....	13
Tabla 3 - Formato para seguimiento de actividades por participante .....	13
Tabla 4 - Formato base de datos de colaboradores BAT .....	24
Tabla 5 - Formato base de datos de uniformes .....	27
Tabla 6 - Formato del consolidado total de camisas y pantalones.....	28
Tabla 7 - Pedido adicional de prendas .....	29
Tabla 8 - Gastos por trabajos efectuados en el mejoramiento de la bodega de RRHH .....	39
Tabla 9 - Costos por usar documentos en papel .....	41
Tabla 10 - Costos de mantenimiento de almacenes .....	42
Tabla 11 - Costo de las tareas de archivo .....	42
Tabla 12 - Costo aproximado de digitalización y destrucción de documentos.....	44
Tabla 13 - Ahorro al establecer una única bodega de almacenamiento de archivos .....	47
Tabla 14 - Ahorro por la digitalización de archivos .....	48
Tabla 15 - Ahorro de tiempo en tareas de archivo.....	49

## **DEDICATORIA**

En primera instancia dedico este proyecto a Dios, por ser el inspirador de mi vocación, por brindarme el discernimiento necesario, por ser mi socorro en la adversidad, mi fuerza en la debilidad, mi luz en la oscuridad y reconozco en mi calidad de humana que todo se lo debo a él.

A mis padres, que desde el cielo velan por mí, por ser mi mayor referente de perseverancia, lucha y dedicación, porque son el motor que me impulsa a continuar, por su amor incondicional, por los valores que me inculcaron, por sus esfuerzos para brindarme lo mejor, por los consejos oportunos que en su momento me ofrecieron y por siempre creer en mi potencial.

**Samaria Belén Baquedano Lazo.**

## **AGRADECIMIENTOS**

### *A Dios*

Por dotarme de sabiduría, ser mi guía, ayudarme a aprender de mis errores, por su gracia y misericordia, por la fortaleza para superar cada obstáculo y por acompañarme en este proceso de aprendizaje y formación.

### *A mi familia*

Por su apoyo incondicional, por ofrecerme los recursos económicos necesarios, por sus alientos, sus consejos y la motivación constante que me ha permitido seguir adelante sin desfallecer.

### *A mis amigos*

Por ser mi segunda familia, por sus palabras de ánimo, por estar en las situaciones favorables y desfavorables, por recordarme que todo es posible con esfuerzo y por hacer mi vida más llevadera.

### *A mi asesora de práctica profesional, Dra. Renata Bulnes*

Por su acertada orientación, por transmitirme su experiencia, por su enseñanza, comprensión, paciencia y valiosas sugerencias a lo largo del desarrollo del presente informe.

### *Al personal docente*

Por instruirme tanto de la profesión como de la vida, por enriquecer mis valores, por brindarme las herramientas necesarias para enfrentarme al mundo laboral, por sus aclaraciones a las dudas suscitadas, por su dedicación, por su dirección, por inculcarme pasión por el conocimiento, por despertar mi creatividad y ayudarme a encontrar habilidades que desconocía tener.

### *A British American Tobacco*

Por brindarme la oportunidad de realizar esta experiencia laboral en tan prestigiosa tabacalera, por aportar al enriquecimiento de mis conocimientos relevantes a mi área de estudio, por su trato lleno de amabilidad y respeto y por la confianza en la delegación de funciones.

**Samaria Belén Baquedano Lazo.**

## RESUMEN EJECUTIVO

British American Tobacco Centroamérica (BATCA) es la compañía tabacalera líder del área centroamericana, es el resultado de la integración de varios países que se unieron con el objetivo de maximizar sus ventajas competitivas y consolidar la calidad en los procesos y la satisfacción al cliente. Cuentan con marcas que se venden en más de 180 mercados. BATCA es un grupo multicultural de organizaciones, que se fortalece de la diversidad de su gente y de los mercados que la componen. Cabe mencionar que BAT en general, es una empresa global dedicada a la Industria del Tabaco con operaciones en América, Europa, Asia, y África. British American Tobacco fue fundada un 29 de septiembre del año 1902 en Londres, Reino Unido y en el año 1914 tuvo presencia en Honduras. (*British American Tobacco Centroamérica*, s. f.)

Sabemos que los productos del tabaco, representan riesgos reales y graves para la salud, por ende, el programa de investigación y desarrollo del Grupo se enfoca en la reducción de riesgos en el consumo de tabaco, y trabaja para desarrollar una próxima generación de productos de tabaco y nicotina que brinden una alternativa menos riesgosa a los cigarrillos convencionales. British American Tobacco trabaja con científicos y legisladores para promover esta nueva generación de productos e impulsar un enfoque regulatorio que ponga de primero la seguridad de los consumidores y la calidad del producto. (BATCA, 2017)

La práctica profesional fue realizada en el departamento de Recursos Humanos de BAT Sucursal Honduras, cuya visión es tener el mejor talento y ser un gran lugar para laborar de tal manera que el desempeño de la organización sea excelente. Las estrategias que permiten llevar a cabo su visión están vinculadas a cinco pilares, los cuales son: el liderazgo (desarrollar líderes en todos los niveles), talento (tener planes de sucesión saludables), cultura (garantizar que todos los colaboradores se sientan inspirados a dar magníficos resultados), organización (crear una organización ágil, enfocada en cumplir sus objetivos) y compensaciones (tener prácticas de compensaciones que propicien el notable desempeño de su gente).

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de la planificación de personal, reclutamiento, selección, formación de colaboradores, satisfacción y clima laboral, administración de personal, prevención de riesgos laborales, gestión disciplinaria del personal, evaluación de desempeño, planes de carrera, promoción y desarrollo profesional, relaciones laborales, la

administración de sueldos, beneficios y prestaciones, favorecer la comunicación dentro de la empresa, crear las políticas generales de la administración de personal, mantener actualizadas la documentación y registros del personal, realizar los trámites administrativos de cargas familiares, accidentes de trabajo y licencias médicas, generar programas de bienestar y recreación, controlar los horarios de trabajo y asistencia, dirección y creación de equipos de trabajo, entre otras obligaciones pertinentes al área.

El rol ejercido fue el de Asistente de Recursos Humanos, dentro de las tareas delegadas ostentan la atención al cliente a través de la línea telefónica, apoyo al departamento de marcas, participación en el proyecto de consolidación de amonestaciones, redacción de soportes como motivo de actualización de políticas, ejecución de tareas en pro de la motivación de los colaboradores y en pro del mejoramiento del ambiente laboral, servicio de paquetería, revisión y actualización constante de la base de datos de colaboradores, gestión de uniformes, recepción y orden de papelería de liquidación y expedientes y gestión de comunicación interna.

En el transcurso del período de práctica profesional se identificaron oportunidades de mejora que se pueden implementar con la finalidad de optimizar procesos y ahorrar tanto dinero como tiempo, entre dichos puntos a perfeccionar se encuentra la desorganización en cuanto al almacenamiento de archivos y el esparcimiento de los mismos en diversas bodegas lo que hace retardado el proceso de búsqueda de los mismos así como el uso de documentos en papel que conlleva costos y mayores probabilidades de daños a expedientes, la inexistencia de un manual de descripción de puestos que manifieste de forma detallada las funciones, experiencias, responsabilidades, habilidades, entre otros aspectos para evitar diversas consecuencias como ser la selección incorrecta de candidatos o la duplicidad de funciones y la falta de un documento legal que resguarde la confidencialidad de la información sensible que se maneja en el departamento, para dichas oportunidades de mejora se establecen propuestas para solventar estas debilidades.

Dentro de las propuestas figuran la unificación de archivos en un único espacio físico, así como la digitalización de los mismos, el desarrollo de un formato de descriptores de puestos y la creación de un documento legal o acuerdo de confidencialidad para la protección de la información. Las primeras dos propuestas mencionadas fueron implementadas en el área de Recursos Humanos de manera exitosa y la última se planteó a la Gerencia de Talento Humano para que se tomara en consideración a corto/mediano plazo.

## INTRODUCCIÓN

En el presente informe se especifica la experiencia adquirida mediante la realización de la práctica profesional desarrollada en modalidad presencial en la reconocida tabacalera British American Tobacco Sucursal Honduras en el área de Recursos Humanos, desempeñando el puesto de Asistente de Recursos Humanos durante las diez semanas transcurridas desde el 11 de octubre al 17 de diciembre del año 2021, como requisito para la obtención del título de Licenciatura en Administración Industrial y de Negocios.

British American Tobacco es un grupo tabacalero líder que cuenta con diversas marcas. Tabacalera Hondureña ha sido parte del desarrollo industrial y comercial, con una fábrica que aplica las nuevas tecnologías y se adapta a los desafíos globales. La empresa pertenece al grupo British American Tobacco (BAT), compañía tabacalera número uno del mundo con productos exportados en cerca de 200 mercados y más de 50,000 empleados actualmente alrededor del mundo.

La estructura del informe recae en cuatro capítulos. El primer capítulo tiene como punto de partida el establecimiento de objetivos (general y específicos) los cuales se pretende alcanzar en el tiempo estipulado y aborda la información relevante de la empresa como ser su reseña histórica, el propósito que persigue, su misión y visión, los objetivos empresariales marcados para el año vigente, los valores con los que se identifica, la estructura organizacional actual y las marcas que posee British American Tobacco en Honduras.

En el segundo capítulo se explica el funcionamiento del departamento y se detallan las actividades principales que se ejecutaron en el cargo de Asistente de Recursos Humanos como parte del proceso de aprendizaje y aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera. En el tercer capítulo se precisa el diagnóstico de la empresa, para detectar problemas suscitados en la organización u oportunidades de mejora y mediante ello se establecen propuestas de mejora implementadas y planteadas para solventar los mismos con el fin de optimizar sus procesos. Finalmente, en el cuarto capítulo se incluyen las conclusiones como respuesta a los objetivos establecidos y las recomendaciones pertinentes tanto a los estudiantes como a la institución educativa y a la empresa British American Tobacco.

## **CAPÍTULO I**

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

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

Formular una propuesta de mejora que genere valor al área de Recursos Humanos de British American Tobacco en el transcurso de 10 semanas, a través de la unificación y digitalización de documentos y delimitación de funciones relevantes a los puestos vigentes en el departamento, así como sustentar la idea de un proceso que asegure la confidencialidad de datos de colaboradores para que sea aplicado por la empresa en el año entrante.

#### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Asignar un espacio para unificar las tres bodegas donde se almacenan documentos, así como la digitalización de estos para facilitar el acceso, reducir el tiempo de búsqueda y evitar daños de expedientes antiguos.
- Desarrollar el formato de un manual de descripción de puestos donde se manifiesten las funciones correspondientes a los cargos vigentes del departamento de Recursos Humanos, así como los requisitos mínimos que conlleva el puesto, las habilidades, experiencias, etc.
- Establecer un proceso que busque evitar la pérdida de confidencialidad, a través del uso de un documento legal para el cuidado de información sensible que se maneja, mismo que deberá ser firmado tanto por empleados directos, practicantes y subcontractados.

## **1.2. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

### **1.2.1. Reseña Histórica**

Los orígenes de la compañía en Honduras se remontan a 1914, cuando se estableció la fábrica de cigarrillos King Bee, en San Pedro Sula. Esta empresa se transformó luego en Tabacalera La Bohemia, beneficiada por la concesión tabacalera otorgada por el Gobierno en 1921.

Tabacalera Hondureña S.A. fue fundada en la ciudad de San Pedro Sula, el 28 de febrero de 1928, luego de la adquisición de la Tabacalera La Bohemia, por parte de un primer grupo de inversionistas, constituido por ciudadanos hondureños e ingleses, asociados al Grupo British American Tobacco.

En la actualidad, Honduras alberga a British American Tobacco Centroamérica Sucursal Honduras con oficinas centrales en San Pedro Sula que se encarga de distribuir los cigarrillos en el país, también es la sede de la fábrica TAHSA, ubicada en la misma ciudad, que es responsable de la fabricación de los cigarrillos para los mercados de Centroamérica y Colombia.

A inicios de la década de los 90, el entorno empresarial experimentó profundos cambios en las tendencias, la globalización y el libre comercio se convirtieron en la tónica de la economía mundial, desarrollándose los principales bloques económicos, eliminándose las barreras comerciales y acrecentándose la presencia de marcas globales.

Las empresas del Grupo en la región, conscientes de esta tendencia, determinaron que la mejor forma de asegurar la competitividad era formando un equipo gerencial que integrara las estrategias, estructuras y operaciones en el área. El proceso inició en el 2001, cuando nació British American Tobacco Centroamérica (BATCA), que integraba a Republic Tobacco Company de Costa Rica, Tabacalera Nicaragüense de Nicaragua, Tabacalera Hondureña, Cigarrería Morazán de El Salvador, Tabacalera Nacional de Guatemala y Tabacalera Istmeña de Panamá.

En el 2020, la compañía fusionó unidades entre mercados de Centro América, Caribe, Colombia, México y Venezuela para formar una región (LANCAR) cuya misión es construir un mejor mañana al reducir el riesgo en la salud, al ofrecer una mayor variedad de productos que sean más

agradables y menos riesgosos para los consumidores con un portafolio de productos que van más allá del tabaco y la nicotina.

El fuerte y marcado liderazgo de TAHSA en la región centroamericana, se obtiene luego de que British American Tobacco Central América decidiera centralizar sus procesos de manufactura en una sola planta para maximizar la utilización de sus recursos. La centralización de la manufactura, que inició a mediados del 2000, hoy en día ha significado la inversión de alrededor de 35 millones de dólares, en la modernización de instalaciones y del equipo, que incluye tecnología de punta y la contratación y capacitación de personal de clase mundial. Reconocida por las oportunidades de crecimiento y desarrollo a nivel internacional, así como en temas de innovación y responsabilidad. British American Tobacco es una compañía tabacalera propietaria de algunas de las marcas más importantes de cigarrillos, como Dunhill, Lucky Strike y Pall Mall. Igualmente, es distribuidora a través de su acuerdo con Rothmans Inc., de otras tantas marcas, entre ellas, Benson & Hedges, esta última compartida con Philip Morris. (*British American Tobacco Centroamérica*, s. f.)

La tabacalera británica British American Tobacco (BAT) se anotó un beneficio neto de 6.400 millones de libras (7.359 millones de euros) en el conjunto de 2020, lo que equivale a un incremento del 12,2% frente a las ganancias observadas en el año precedente, según se desprende de las cuentas anuales que ha publicado la compañía. BAT ha sido reconocida por Top Employers Institute como Top Employer 2020, por su esfuerzo en ofrecer un entorno de trabajo atractivo que ofrezca oportunidades diversas dentro de la empresa y la posibilidad de desarrollar una carrera internacional. (Smith, 2021)

Gracias a sus altos estándares de operación, TAHSA ha recibido las más importantes certificaciones<sup>1</sup>. Además, su laboratorio físico-químico, luego de haber pasado por un proceso de evaluación para demostrar que técnicamente es competente, recibió el certificado de la norma ISO/IEC 17025, un certificado internacional, que le permite presentar únicamente ensayos de laboratorio propios, sin necesidad de una muestra externa, cuando incursione con sus cigarrillos en nuevos mercados.

---

<sup>1</sup> ISO 9001 (Administración del Sistema de Gestión de Calidad), ISO 14001 (Administración del Sistema de Gestión Ambiental) y el ISO 18001 (Administración del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional).

### **1.2.2. Misión**

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

### **1.2.3. Visión**

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

### **1.2.4. Valores**

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

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

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

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

### **1.2.5. Objetivos British American Tobacco**

Generar una proporción cada vez mayor de ingresos, a través de productos más allá del cigarro para reducir este impacto en la salud. Los objetivos según los grupos clave de interés son los siguientes:

- Los consumidores, ofrecer una gama de opciones menos riesgosas.
- La sociedad, reducir el impacto negativo que el negocio genera en la salud y el medio ambiente.
- Los empleados, crear un lugar dinámico y útil para trabajar.
- Los accionistas, generar rendimientos superiores y sostenibles.

### **1.2.6. Marcas Actuales**

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

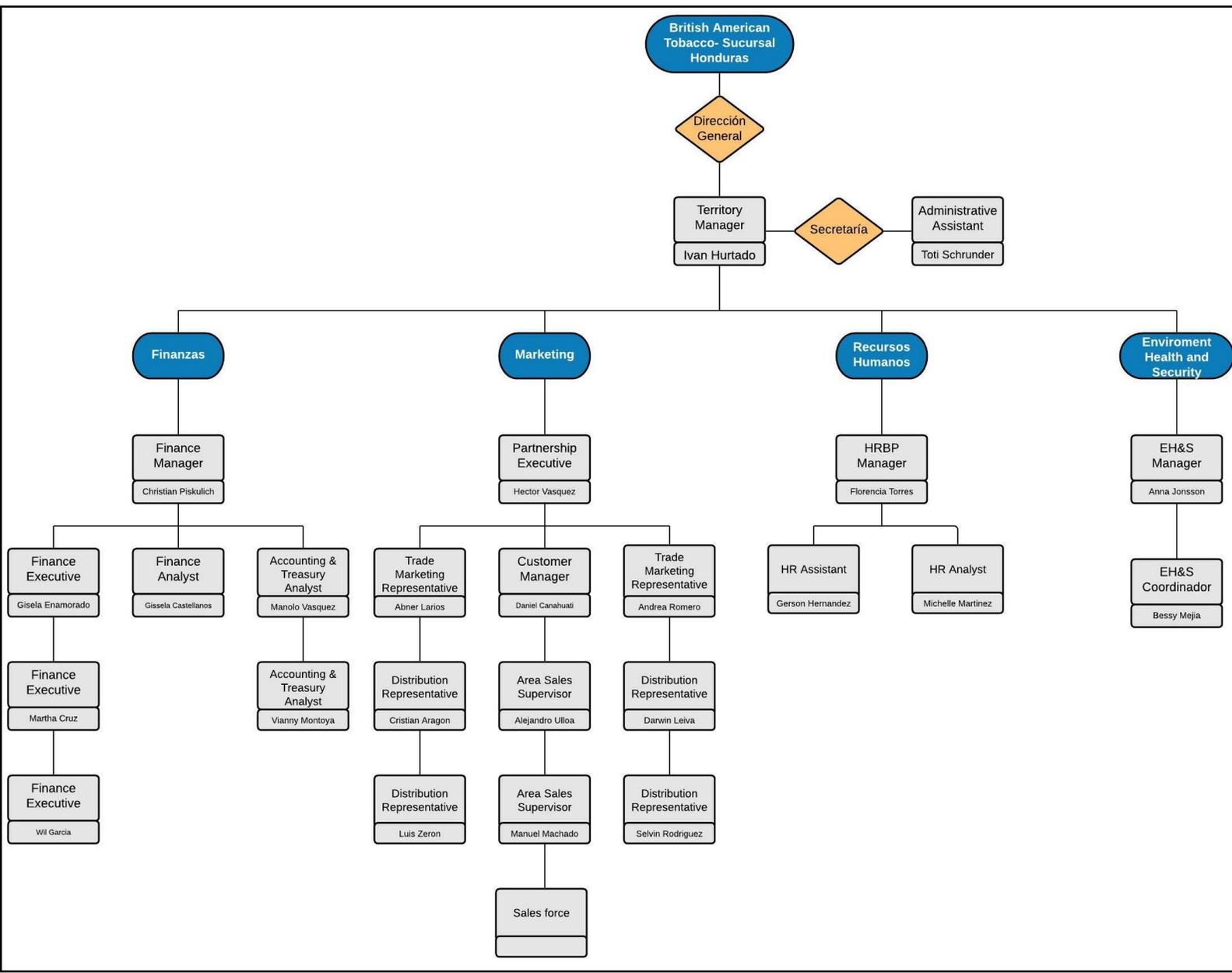
Las marcas que actualmente se comercializan en Honduras son Lucky Strike, Pall Mall, Royal, Dunhill, Imperial.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ver Anexos

### 1.2.7. Organigrama

Ilustración 1 - Estructura Organizacional BAT Sucursal Honduras



Fuente: Elaboración Propia

## **CAPÍTULO II**

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

En el presente capítulo se detallan cada una de las actividades efectuadas durante el período de práctica profesional en el cargo de Asistente de Recursos Humanos. El departamento de Recursos Humanos se encarga de organizar, planificar y administrar las distintas tareas y acciones relacionadas con las personas que integran la compañía, en otras palabras, gestionan el capital humano. Su importancia radica en que ayuda a conseguir los objetivos estratégicos de la empresa y a mejorar su eficiencia y efectividad.

Dentro de las funciones relevantes al departamento se vinculan la atracción de talentos y su incorporación, la gestión administrativa del personal, con ello se hace referencia a tareas jurídico-administrativas como ser los contratos, nóminas, seguros sociales, vacaciones, control de horarios y otros temas similares, solventar conflictos laborales mediante negociaciones colectivas, incrementar la productividad de los colaboradores, mejorar el ambiente laboral, capacitar al recurso humano, atender las consultas de los consumidores, buscar el cumplimiento de las políticas empresariales, resguardar los datos de los colaboradores y el historial de los mismos, mantener una comunicación permanente con los colaboradores, motivarles y apoyarles, entre otras asignaciones. Cabe resaltar que el departamento se vincula con las demás áreas de la organización.

#### **2.1.1. Atención al cliente- Línea Telefónica**

Diversas compañías hacen uso de la atención telefónica como medio de contacto con sus clientes y cabe mencionar que el interlocutor va a requerir una solución rápida y acertada, buscará sentirse cómodo durante la llamada y percibir empatía a lo que expone. Es por ello por lo que resulta preponderante el hablar con claridad, expresarse con cortesía, involucrarse en la conversación mediante una escucha activa, utilizar un tono de voz adecuado, tener la capacidad de resolución de conflictos, entre otros detalles.

Es evidente que hay una relación directa entre la calidad del servicio y la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. La calidad de servicio es el horizonte que debe orientar a todos los miembros de la organización y sus acciones y motivaciones deben ir encaminadas a ello. Es por eso que la calidad del servicio se ha convertido en un requisito imprescindible para competir

en el contexto de las organizaciones y en una ventaja competitiva a la hora de conseguir nuevos clientes y fidelizar a los que ya se tienen. (Barcelo, 2020)

En British American Tobacco se esfuerzan por la satisfacción al cliente y es por ello que antes de proceder a manejar la planta<sup>3</sup> se brindan capacitaciones en temas de atención al cliente, resolución de conflictos, seguimiento a solicitudes, el proceso adecuado para hacer llamadas nacionales e internacionales, pasos para evacuar reclamos sobre cualquier problema con el filtro del cigarro, instrucciones para redireccionar la planta cada vez que se levante o sea hora de salida y acerca de las funciones y encargados de cada área para conocimiento de a quién acudir según la índole de la situación ya sea para corroborar datos de empleados como motivo de solicitudes de préstamo, si buscan enviar su hoja de vida por alguna plaza vacante, si desean brindar información para aplicar a práctica profesional, si llaman por temas de asuntos legales, si solicitan constancias de trabajo, IGSS, IHSS, etc.

Dentro de las labores relevantes a la atención al cliente se encuentran:

El seguimiento a quejas de los clientes, los reclamos son una fuente de mejora para BAT y brindan mucha importancia a los mismos, cuando un cliente está inconforme se levanta una carta detallando los motivos de su insatisfacción y se envía al supervisor de cada site y este se encarga de llamar y visitar al cliente para solventar la situación, se debe entender la causa del disgusto como propia para desarrollar empatía y brindar las disculpas pertinentes, recordemos que un cliente insatisfecho es la mejor fuente de aprendizaje.

Otra de las funciones en la atención al cliente es dar seguimiento a la solicitud de clientes nuevos para cartera BAT, si la persona que llama está interesada en vender cigarrillos se recopila los datos de esta, como ser su nombre, número telefónico, nombre del establecimiento y dirección, luego se procede a enviar un correo detallando los mismos al administrador designado al área de la persona que llamó y se agenda una visita. Es importante cerrar el caso hasta obtener respuesta de que el cliente fue visitado y abastecido, tomando en consideración que la tardanza en este proceso puede motivar al cliente potencial a buscar otros medios que le distribuyan como ser las bodegas que venden cigarrillos ilegales.

---

<sup>3</sup> Se captan principalmente llamadas provenientes de Honduras, Guatemala y Costa Rica.

Tabla 1 - Formato para seguimiento a interesados en comprar portafolio BAT

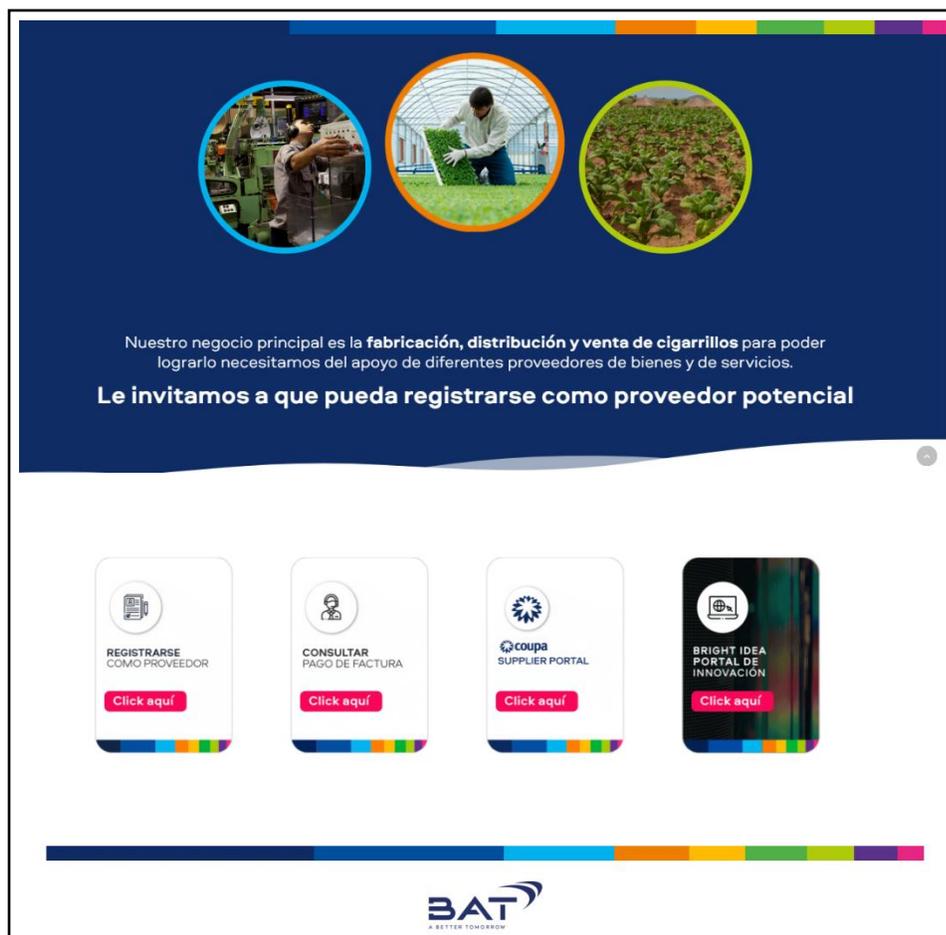
Interesados en comprar portafolio BAT							
Día de la llamada	Hora	Nombre de la persona en contacto	Telefono	Ciudad	Dirección	Nombre del establecimiento	Status del caso
							

Fuente: Elaboración propia

No solamente se atienden a clientes, también se reciben llamadas de empresas interesadas en ser proveedoras de BAT, por ello otra función sería la orientación a proveedores para acercamiento-negociaciones, en esta instancia se explica el proceso a seguir para inscribirse en el portal destinado para ello (<https://batsupplier.com/>) y se brindan los correos de las personas encargadas en caso de que el proveedor potencial busque una comunicación más directa o inmediata. También se les da el debido seguimiento a los proveedores de productos y servicios, asegurando la debida gestión de la orden de compra.

Los proveedores son una parte fundamental en la cadena de suministro, por ello BAT busca “socios de negocio” en la figura de proveedores. La plataforma web permite a las empresas interesadas registrarse como proveedor, cuenta con una sección para consultar pago de factura, compra supplier portal que permite a los proveedores recibir peticiones de compras, generar facturas electrónicamente y crear o actualizar catálogos y otra sección alojada en el portal es la de Bright Idea Portal de Innovación en el cual se recolectan ideas. Para que una empresa pueda registrarse como nuevo proveedor debe facilitar datos como el nombre de la empresa, el correo, el número de identificación jurídica/fiscal, datos específicos del negocio, referencias, clientes, certificaciones, entre otros aspectos.

*Ilustración 2 - Interfaz para registro de empresas interesadas en brindar productos/servicios a BAT*



*Fuente: Plataforma web de proveedores BAT*

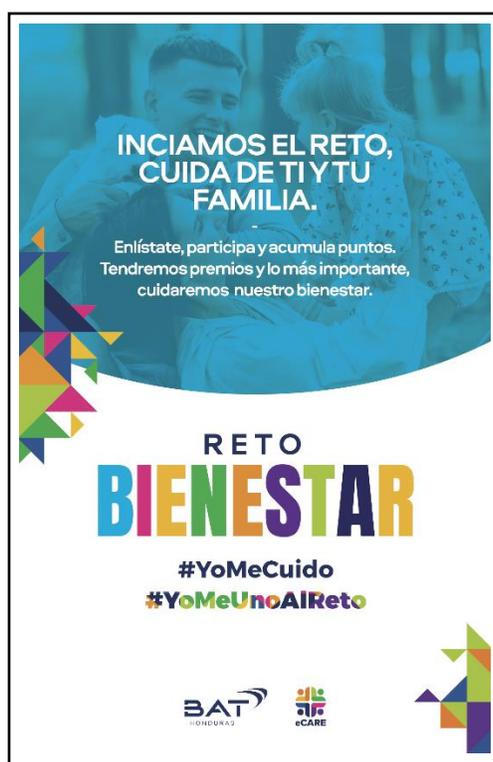
### **2.1.2. Ejecución de tareas en pro de la motivación de los colaboradores y en pro del mejoramiento del ambiente laboral**

Está comprobado que las empresas con altos índices de motivación de sus empleados son más productivas y eficientes. Y en la mayoría de los casos, más rentables. Por un lado, al tener empleados contentos, se mejora la imagen de marca de cara a clientes e inversores. Además, se mejora la retención del talento y a la vez se consigue atraer talento. Con lo que las posibilidades de contratación para el crecimiento son mejores. Todo esto supone que los empleados estén comprometidos, sean partícipes de la empresa y su rendimiento sea mucho mejor que en otras situaciones. (Soriano, 2020)

En BAT se busca constantemente desarrollar proyectos vinculados a animar, apoyar, así como buscar la comunicación entre todas las áreas y se preocupan en gran manera por la salud tanto física como mental del colaborador y es por ello por lo que se llevó a cabo el Reto Bienestar.

Este reto es respuesta a la necesidad de interacción, liberación de estrés, cuidado de la salud, convivencia familiar, disfrutar del medio que nos rodea, entre otros aspectos, puesto que a causa de la pandemia se estableció un confinamiento que duró más de lo esperado y como adaptación a la nueva normalidad se busca que no se pierda ese acercamiento/contacto y ese deseo de bienestar. Se envió mediante correo electrónico la invitación de formar parte de este reto a todos los colaboradores de la empresa, sin importar el área a la que pertenecieran.

### *Ilustración 3 - Arte lanzamiento Reto Bienestar*



*Fuente: Departamento de Recursos Humanos BAT*

El Reto Bienestar consiste en acumular puntos mediante una serie de actividades destinadas a cuidar del bienestar de cada colaborador, el puntaje de la actividad dependía de la índole de esta y si se efectuó de forma individual o grupal. En total se inscribieron alrededor de 80 personas y se hizo un grupo para que todos sociabilizaran y enviaran sus imágenes desarrollando las actividades del listado.

Ilustración 4 - Listado de puntajes del Reto Bienestar



	INDIVIDUAL	GRUPAL
5	☀️ Disfrutar un amanecer.	🐕 Paseo de mascota.
10	🎮 Practicar tu hobby favorito.	👨‍👩‍👧 Comida en familia.
15	🎧 Crear una lista de reproducción.	🎬 Tarde de películas en familia.
20	🥤 Preparar bebida saludable.	♟️ Tarde de juegos de mesa familiar.
25	🧖 Consíéntete (spa, salón, barbería).	🧘 Asistir a clase de yoga (Programa Muévete)
30	🏃 Sesión de ejercicio físico.	🏆 Disfrutar de un deporte en equipo (Fútbol, Golf, etc.)
35	🚶 Caminata al aire libre.	🌿 Disfrutar de la naturaleza en familia.
40	📖 Leer un libro de autoayuda / Podcast.	👥 Visitar un lugar nuevo (parques, lugares turísticos).
45	🧹 Limpiar, ordenar el closet.	🤝 Ayuda a alguien que más lo necesite.
50	🎨 Demuestra tu talento artístico.	👣 Caminata a sendero (montaña, bosques, etc.)

Fuente: Departamento de Recursos Humanos BAT

También se coordinó la fabricación de camisas como obsequio a los participantes del reto y que pudiesen usar las mismas al momento de ejecutar las actividades y compartir sus fotografías. El proveedor de la camisa fue el grupo Famma y estas fueron muy valoradas y atractivas para los que se inscribieron.

Ilustración 5 - Boceto de la camisa del Reto Bienestar



Fuente: Grupo Famma



El Reto Bienestar tuvo una duración de 28 días, se mantuvo comunicación constante mediante el grupo, se logró mejorar el ambiente laboral, promover el compañerismo, hacer conciencia de la importancia de cuidar el bienestar, motivar a los colaboradores y fue un proyecto muy bien recibido que permitió el incremento del compromiso. En la reunión final se agradeció la participación de todos, se expuso un vídeo en donde se recopiló fotografías de todos los participantes con introducción de frases inspiradoras, se habló acerca de la importancia de cuidarse y se dio a conocer a los ganadores de los tres primeros lugares que fueron acreedores de premios en efectivo (en el caso del primer y segundo lugar) y un viaje a Roatán para quien quedo en la cabeza, también se dieron menciones honoríficas por perseverancia, talento, solidaridad, entre otros aspectos, premiando a los mismos con gift cards de Diunsa.

*Ilustración 6 - Portada del vídeo resumen de lo que fue el Reto Bienestar*



*Fuente: Elaboración propia*

Ilustración 7 - Formato podio del Reto Bienestar



Fuente: Departamento de Recursos Humanos BAT

Ilustración 8 - Formato presentación de resultados finales del Reto Bienestar

RETO BIENESTAR

PARTICIPANTES	PUNTOS
Txt	0

#YoMeCuido #YoMeUnoAlReto BAT HONDURAS eCARE

Fuente: Departamento de Recursos Humanos BAT

Otra de las funciones que se ejecuta con la finalidad de apoyar al colaborador es el envío de comunicación e-Care, la cual es una plataforma/aplicación a la que los colaboradores directos pueden acceder para disfrutar de servicios médicos, psicológicos y legales. El colaborador directo puede hacer consultas a abogados expertos en diferentes materias, tienen a la disposición psicólogos que les brindan asistencia ya sea mediante chat o videollamada y también pueden informar a médicos sobre malestares para que estos les brinden las indicaciones pertinentes y un posible diagnóstico.

El papel del departamento sería brindar asistencia oportuna en caso de que el colaborador directo la necesite como ser para restablecer la contraseña, brindar instrucciones para acceder al apartado legal, médico o psicológico, los pasos para navegar por la aplicación, etc. Mensualmente e-Care envía material de apoyo del cual se elaboran infografías que deben ser compartidas mediante correo electrónico a los colaboradores directos y se les motiva a ver el artículo completo en la plataforma, las proyecciones a pesar de que se anexan al cuerpo del correo también deben ir adjuntas en formato PDF para mejor visualización.

### *Ilustración 9 - Interfaz e-Care*



*Fuente: Aplicación e-Care*

También se cuenta con la plataforma Gladiadores que es un proyecto de reconocimiento a aquellos colaboradores que dan la milla extra. Mensualmente, el gerente de línea selecciona un colaborador el cual considera que cumple varios hitos<sup>4</sup>, luego de obtener esa información se dispone a enviar una tarjeta de felicitación a quien se ganó el mérito por su excelencia y esfuerzo y por consiguiente se agenda una reunión vía Microsoft Teams con el LT<sup>5</sup> y se incluyen las personas nominadas para ese mes.

Luego se coordina el obsequio que se les entregará, con frecuencia es una cajita que contiene diversos ítems y aparte de ello obtienen un reconocimiento como especie de trofeo que lleva los logos de los hitos, el logo gladiador y se personaliza con el nombre del ganador, todo ello debe ser entregado un día antes de la reunión por ende si se trata de un colaborador fuera de la región de San Pedro Sula se debe coordinar con antelación el envío del mismo mediante Cargo Expreso. Es una reunión gratificante donde el colaborador tiene directamente una conversación con su gerente de país y se les manifiesta porque razón son considerados gladiadores y se aplauden sus metas logradas por el esfuerzo, dedicación y desempeño demostrado.

*Ilustración 10 - Tarjeta de felicitación (Proyecto Gladiadores)*



*Fuente: Departamento de Recursos Humanos BAT*

<sup>4</sup> Cinco emblemas principales: audaz, empoderado, rápido, responsable y diverso. (Ver Anexos)

<sup>5</sup> Conformado por los gerentes grado 35 como ser el Gerente General, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Finanzas, etc.

Otra de las funciones es la gestión y control de tarjetas Bac para incentivos de la empresa. Hay diversos métodos de los que se vale British American Tobacco para alentar a la fuerza de ventas, uno de ellos es estipulando el logro de retos como ser vender x cantidad de cajetillas de cigarro o lograr x cantidad de clientes nuevos en su cartera y si el vendedor lo consigue será acreedor de una recompensa monetaria, esas bonificaciones el gerente de línea se las facilita a Recursos Humanos y se hace un reporte de cuanto le corresponde a cada vendedor y luego se gestiona con Bac el depósito del dinero al número de tarjeta de débito de cada colaborador (todos manejan una cuenta en Bac Credomatic). Cabe mencionar que hay incentivos mensuales que ya figuran en planillas como lo establece el acuerdo, pero estos son incentivos adicionales.

### **2.1.3. Apoyo a Brands**

La publicidad está limitada debido a la naturaleza del producto que se comercializa. El tema del tabaco a nivel mundial es uno de los más polémicos desde que se constató que el tabaco era la causa del cáncer de pulmón y es por ello que los Estados iniciaron a crear políticas para controlar la publicidad y consumo de tabaco.

Artículo 35.- La publicidad y propaganda sobre bebidas alcohólicas y productos derivados del tabaco, drogas y fármacos que generan dependencia, serán reguladas por un Reglamento Especial, de acuerdo con sobre lo que a este particular establecen la Ley del IHADFA, este Reglamento y otras normas afines; en su formulación se tendrán en cuenta por lo menos las siguientes disposiciones:

- 1) Obligación por parte del IHADFA de mantener programas preventivos, educativos y culturales por todos los medios de publicidad existentes en el país;
  
- 2) Obligación de fabricantes y distribuidores de productos derivados del tabaco y de bebidas alcohólicas, de incluir mensajes de prevención que deberán llevar impresos de manera visible cada envase y cada cajetilla o envoltura de cigarrillos para su venta en Honduras;
  
- 3) Censura de la Propaganda y de los Anuncios Publicitarios como medida correctiva contra los infractores de la Ley del IHADFA y sus Reglamentos;

4) La forma de ejecutar y hacer efectivo al IHADFA, el treinta por ciento (30%) de los espacios publicitarios que gratuitamente están obligados a incluir en sus programas los medios de comunicación social;

5) Proscripción de toda Publicidad o Propaganda que utilice a niños o adolescentes en forma directa o por asociación indirecta, con el objeto de inducirlos al consumo de bebidas alcohólicas y productos del tabaco: que vincule al uso de estos con el deporte; que ofenda la dignidad de la mujer o que se relacione con personajes o próceres hondureños, los símbolos patrios y el folklore nacional;

6) La disposición de que la propaganda de bebidas alcohólicas y productos del tabaco que se vaya a realizar por cualquier medio publicitario será objeto de autorización previa, y expresa del Instituto;

7) La clasificación de la prohibición de la propaganda en Simple, Especial y Absoluta, tomando en cuenta el daño psíquico que pueda causar por su impacto en los niños y adolescentes; así como por las horas, días, lugares y medios de comunicación empleados y en general, toda la que vaya en contra de los objetivos del IHADFA, y;

8) Medidas de Control y sanciones que deberá imponerse a los infractores de las Normas Legales y Reglamentarias en relación con las contenidas en este título.

(Presidencia de la República, Acuerdo N.º 2213 de 1991)

Por esa razón en BAT el departamento de marcas se rige conforme a las leyes relevantes a la industria tabacalera y formula estrategias encaminadas a los medios permitidos por el IHADFA como ser la comunicación mediante afiches físicos que son colocados en los establecimientos donde se venden cigarrillos, promociones ligadas al producto, entre otros.

Actualmente debido al lanzamiento del cigarro Lucky Strike Insolit se están sorteando premios los cuales se vinculan al producto, se coloca un sticker (externo) en la cajetilla con las indicaciones pertinentes de la promoción, adicionando el código QR en la parte trasera sin tapar el pictograma, este sticker 1 se podrá abrir para encontrar el sticker 2 (interno) que contiene el código

promocional. El código QR lleva al consumidor a una landing page que muestra el ingreso de información de verificación y se presenta un error cuando se ingresa una edad inferior a los 21 años porque no es permitido el consumo.

Posterior a ello la interfaz muestra el acceso a términos y condiciones de la dinámica, luego de aceptar las mismas se ingresa el código y de inmediato se brinda un aviso de registro en rifa o consumidor ganador de premio al instante y el consumidor recibe un correo de registro en rifa o de confirmación de ganador instantáneo (depende del aviso).

Esto es por parte del consumidor al que se le detalla con suma especificidad los pasos a seguir y luego en la empresa se ingresa a Lucky Strike Insolit haciendo uso del mail de BAT y la contraseña destinada, en la sección de códigos se podrá visualizar todas las personas ingresadas con la información relevante de cada usuario y se exportan los datos, al descargar el archivo Excel se debe colocar en formato de número la columna que muestra los teléfonos de cada usuario y luego se valida que el usuario no haya ingresado el código múltiples veces y se selecciona la columna redimido para separar fecha y hora con la finalidad de revisar que solamente en una ocasión aparezca el código.

Al corte del día se debe contactar por teléfono a los usuarios ganadores de premios instantáneos (No rifa de viaje e iPhone 12) para notificarles del premio y acordar la cita en el día que se les facilite pasar por el mismo. Se mantiene un guion al momento de efectuar las llamadas, el cual se detalla a continuación:

### **Ejemplo de llamada**

Hola (nombre de ganador), ¿cómo está?, le saluda (su nombre) de parte de Tabacalera Hondureña con base en la activación con Lucky Strike Insolit para comunicarle que ganó (nombre del premio) con el código ingresado en la página.

La dinámica de entrega será en un horario de 8 AM – 5 PM en nuestras instalaciones ubicadas en (dirección) únicamente recordarle de traer el código ganador, su identificación y el correo de confirmación. Aquí hay que coordinar la fecha y hora en que el ganador pasará por el premio.

Terminar con: Felicidades por su premio y recuerde que Lucky Strike siempre le da más.

Finalmente, después de culminar la llamada con el ganador, se debe enviar un correo electrónico a este, con el fin de recordarle lo platicado en la conversación telefónica. Cuando el ganador se presente a la instalación, se le atiende con cortesía en el lobby, se le felicita nuevamente y se le solicita su tarjeta de identidad para sacar una copia la cual se anexa al formulario que debe llenar el ganador al momento de recibir su premio y también se le toma una fotografía sosteniendo tanto el premio como el código que le permitió ser acreedor de este.

*Ilustración 11 - Formulario que debe ser firmado por el ganador*




### ENTREGA DE PREMIO

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre : \_\_\_\_\_

Identidad : \_\_\_\_\_

Telefono : \_\_\_\_\_

Por este medio hago constar que recibí de BATCA:

---

Nombre

---

Firma

**Nota:** Con la firma de este comprobante hago constar que recibí el premio que gané en la actividad de la Landing Page con Lucky Strike INSOLIT.

**Nota:** BATCA no se hace responsable por cualquier daño o desperfecto de los artículos recibidos.

*Fuente: Departamento de marcas BAT*

#### **2.1.4. Redacción de soportes como motivo de actualización de políticas**

Las políticas y los procedimientos son una parte esencial de cualquier organización. Juntas, proporcionan una hoja de ruta para las operaciones diarias. Aseguran el cumplimiento de las leyes y regulaciones, brindan orientación para la toma de decisiones y simplifican los procesos internos. (Shrunder, 2019)

En BAT se efectuaron actualizaciones a la política de continuidad del negocio, la política sobre el uso de drogas y alcohol, la política de Records Management, la política sobre exceso de velocidad, la política de escritorios limpios, la política de seguridad IDT, la política sobre comunicación de incidentes, choques, colisiones, vuelcos y atropellos, la política de principios internacionales de mercadeo, la política de compras, carta de consentimiento pre-employment y estándares de conducta.

Como motivo de la actualización de las políticas<sup>6</sup> mencionadas con anterioridad, se efectuaron soportes que deben ser firmados por los colaboradores para que no manifiesten ignorancia de las mismas y ejecuten sus funciones diarias rigiéndose por ellas. Es de vital necesidad que en el soporte se encuentre el nombre completo del colaborador, su puesto actual y su firma, la fecha y la política de la cual se expone.

---

<sup>6</sup> Ver Glosario

*Ilustración 12 - Soporte de la Política de Continuidad del Negocio*



**CONSTANCIA DE RECEPCION Y ACEPTACION DE LA DECLARACION DE  
POLITICA DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO**

Yo, \_\_\_\_\_ declaro que he leído y tengo pleno conocimiento de la declaración de la política de continuidad del negocio, comprometiéndome con la firma de la presente hoja de recepción y aceptación, al estricto cumplimiento de cada cláusula de la misma.

Asimismo, me comprometo a dar cumplimiento a cualquier modificación que se hiciera a la política en mención, posterior a la firma de la siguiente constancia.

Declaro estar en plenamente conocimiento que el incumplimiento de esta política será causa suficiente para que BATCA emprenda acciones disciplinarias que inclusive podrían culminar en despido y/o terminación de relación contractual en el caso de terceros.

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Puesto actual: \_\_\_\_\_

British American Tobacco Central America Miembro del Grupo BATCO American Tobacco



*Fuente: Elaboración propia*



### **2.1.6. Proyecto de consolidación de amonestaciones**

Una de las funciones del departamento de Recursos Humanos es la función disciplinaria donde tienen cabida las amonestaciones<sup>7</sup>, faltas, despidos, sanciones y llamados de atención que constituyen una parte necesaria en cualquier organización. La empresa ante el incumplimiento de políticas o demás reglas puede valerse de amonestaciones verbales (llamado de atención verbal y evidencia por escrito), amonestaciones por escrito (amonestación escrita que especifique el sustento legal), suspensión de labores sin goce de sueldo, desvinculación de la compañía por faltas graves al reglamento interno y/o incumplimiento al contrato de trabajo.

En BAT, el departamento de GBS<sup>8</sup> era quien administraba las amonestaciones a colaboradores, por ello cuando los jefes inmediatos consultaban si cierto colaborador había sido amonestado en alguna ocasión, se tenía que solicitar a GBS que revisara. Ahora el departamento de Recursos Humanos mediante el proyecto de consolidación de amonestaciones se hizo acreedor de estas y se organizaron por colaborador y por fecha para facilitar la búsqueda y brindar una respuesta inmediata a las consultas provenientes. Las amonestaciones escritas se adjudican al expediente personal del colaborador y se da seguimiento a las mismas.

### **2.1.7. Recepción y orden de papelería de liquidación y expedientes**

En el área de Recursos Humanos se recopilan las liquidaciones y los expedientes de colaboradores, se archivan y como punto de partida se coloca un checklist para dar un seguimiento de la información con la cual ya se cuenta y la que hace falta, esto con la finalidad de solicitar al colaborador los documentos requeridos y completar el expediente del mismo. Tanto las liquidaciones como los expedientes se ordenan según fecha y según nombre para mayor organización al momento de buscar estos.

En los expedientes<sup>9</sup> se ostenta el estudio socioeconómico efectuado al colaborador, los resultados de la prueba de polígrafo, los resultados de la prueba de manejo, el contrato laboral, el afiche biográfico, el título ya sea de educación secundaria o universitaria, constancias laborales, seguro de vida, hoja de vida, copia de licencia de conducir, copia de identidad, constancia de antecedentes

---

<sup>7</sup> Ver Glosario

<sup>8</sup> Ver Glosario

<sup>9</sup> Ver Glosario

penales y policiales, apertura de cuenta, exámenes psicométricos, cartas de recomendación, todas las políticas vigentes firmadas, entre otros documentos.

Esta información es esencial para BAT, no solo para tener a disposición los datos de los colaboradores, sino para acreditar que tanto la contratación como la relación laboral están apegadas a las leyes en caso de inspección y los expedientes constituyen una herramienta de control interno, por medio del cual, la empresa genera certeza, confiabilidad y comprobación de la historia del trabajador dentro de la organización.

Por su parte, las liquidaciones<sup>10</sup> tuvieron un auge producto de la pandemia por causas como la reestructura de un área, la desaparición de ciertos puestos (antes había entregadores y vendedores, actualmente el vendedor hace también las funciones de entregador), etc. Se lleva un orden y seguimiento de las mismas.

### **2.1.8. Gestión de uniformes**

El uniforme laboral se trata de un elemento muy importante para cualquier organización: este representa el símbolo de la uniformidad y la unión entre el grupo de trabajo. Los trabajadores generan un sentimiento de lealtad y sentido de pertenencia y es una buena forma de desarrollar o mostrar la imagen o marca de una empresa. (Deive, 2020)

El que los colaboradores sean la primera cara de la empresa que verán los clientes es una de las principales razones de por qué portar un uniforme identitario es tan importante. Escoger la ropa adecuada para una plantilla es un proceso meticuloso que se hace con inteligencia, ya que el uso de las prendas varía de acuerdo con las funciones del trabajo, que además se personalizan con la identidad visual de la empresa. Resulta fundamental que los departamentos de RH, que son los que suelen tomar la decisión de cuándo, cómo y a quién comprar la vestimenta de los colaboradores, consideren en sus procesos de valoración y decisión las actividades diarias del personal para decidir qué prendas son las más convenientes para cada área. Esto ayudará a tomar una decisión estratégica que reeditará incluso en el aspecto económico de la compañía. (Eseverri, 2020)

Actualmente, en BAT, se ejecutó un cambio en los uniformes de los colaboradores que forman parte de la fuerza de ventas como motivo de mejorar la comodidad de los mismos, lo primero que se hace es solicitar al departamento creativo plasmar la idea en mente mediante la creación de un

---

<sup>10</sup> Ver Glosario

boceto para observar la proyección de la prenda a adquirir, se procede a cotizar con diversas empresas manufactureras el valor tanto de las camisas como de los pantalones y se establece la más apropiada tanto en calidad como precio, esta cotización se debe presentar a la Gerente de Recursos Humanos para que apruebe la misma, luego se solicita al departamento de finanzas mediante correo electrónico que ejecute la orden de compra y se especifica a qué cuenta se debe cargar la misma (existe un centro de costos), todo funciona por SAP y se debe solicitar la factura al proveedor al momento de la entrega del producto y compartir la misma para que se haga efectivo el pago (finanzas no hará ningún pago sin tener la factura).

Los de finanzas envían reporte de órdenes de compra y fechas de pago registradas para ver quienes están morosos por deber facturas. Posteriormente, se gestiona la entrega de uniformes a la fuerza de ventas situada en San Pedro Sula, Comayagua, Tegucigalpa, Olancho, Danlí, Choluteca, La Ceiba y Copán. Con relación a las prendas, también se efectúa una actualización de inventario de uniformes en stock y gestión de cambio a colaboradores en caso de necesitar una talla superior u inferior de la prenda.

Cabe mencionar que a inicios de cada año se brindan los uniformes a los colaboradores, el color y estilo tanto de la camisa como del pantalón, varían según el puesto. En el caso del puesto Area Sales Supervisor la camisa es manga corta blanca y el pantalón sport khaki, por su parte los colaboradores con el cargo de Distribution Representative hacen uso de camisa dry fit azul siempre con pantalón sport khaki y los Stock Controller disponen de camisa dry fit celeste y pantalón blue jeans. Se hace un listado segmentado por áreas/regiones y finalmente un consolidado total de camisas y pantalones con las tallas respectivas, mismo que se envía al proveedor encargado de la fabricación de las prendas.

*Tabla 5 - Formato base de datos de uniformes*

Nombre Completo	Tipo de puesto	Posición	Área	Ciudad	Tipo de Camisa	Talla Camisa	Total Camisas	Talla Pantalon	Tipo de Pantalon	Total pantalon
										

*Fuente: Departamento de Recursos Humanos BAT*

Tabla 6 - Formato del consolidado total de camisas y pantalones

Camisa Dry Fit Azul		Cantidad	Total (5 por persona)
Tallas	XS		
	S		
	M		
	L		
	XL		
	XXL		
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Camisa Dry Fit Celeste		Cantidad	Total (5 por persona)
Tallas	XS		
	S		
	M		
	L		
	XL		
	XXL		
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Camisa Blanca Manga Corta		Cantidad	Total (5 por persona)
Tallas	XS		
	S		
	M		
	L		
	XL		
	XXL		
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Camisa Blanca Manga Corta Mujer		Cantidad	Total (5 por persona)
Tallas	XS		
	S		
	M		
	L		
	XL		
	XXL		
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Pantalon khaki Femenino		Cantidad	Total (3 por persona)
Tallas	28		
	29		
	30		
	31		
	32		
	33		
	34		
	36		
	38		
	40		
	<b>Total</b>		<b>0</b>

Pantalon khaki Masculino		Cantidad	Total (3 por persona)
Tallas	28		
	29		
	30		
	31		
	32		
	33		
	34		
	36		
	38		
	40		
	<b>Total</b>		<b>0</b>

Jeans		Cantidad	Total (3 persona)
Tallas	28		
	29		
	30		
	31		
	32		
	33		
	34		
	36		
	38		
	40		
	<b>Total</b>		<b>0</b>

GRAN TOTAL		Cantidad	Total
		<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Departamento de Recursos Humanos BAT

Tabla 7 - Pedido adicional de prendas

<b>Pedido Adicional</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Talla</b>	<b>Cantidad de camisas</b>
Camisa Dry Fit Azul	S	15
Camisa Dry Fit Azul	M	15
Camisa Dry Fit Azul	L	15
Camisa Dry Fit Azul	XL	15
Camisa Dry Fit Azul	XXL	15
<b>Total Camisas Dry Fit Azul</b>		<b>75</b>
<b>Camisa Blanca Manga corta Masculina</b>		
Camisa Blanca Manga corta	S	15
Camisa Blanca Manga corta	M	15
Camisa Blanca Manga corta	L	15
Camisa Blanca Manga corta	XL	15
Camisa Blanca Manga corta	XXL	15
<b>Total Camisas blanca</b>		<b>75</b>
<b>Camisa Dry Fit azul celeste</b>		
Camisa azul Dry Fit celeste	S	15
Camisa azul Dry Fit celeste	M	15
Camisa azul Dry Fit celeste	L	15
Camisa azul Dry Fit celeste	XL	15
Camisa azul Dry Fit celeste	XXL	15
<b>Total Camisas azul</b>		<b>75</b>
<b>Camisa Blanca femenina</b>		
Camisa blanca femenina manga corta	XS	15
Camisa blanca femenina manga corta	S	15
Camisa blanca femenina manga corta	M	15
Camisa blanca femenina manga corta	L	15
Camisa blanca femenina manga corta	XL	15
Camisa blanca femenina manga corta	XXL	15
<b>Total Camisas blanca femenina</b>		<b>90</b>
<b>Detalle</b>	<b>Talla</b>	<b>Cantidad de pantalones</b>
Pantalon Jean	30	9
Pantalon Jean	32	9
Pantalon Jean	34	9
Pantalon Jean	36	9
Pantalon Jean	38	9
<b>Total Pantalones Jeans Masculinos</b>		<b>45</b>
Pantalon color khaki	28	9
Pantalon color khaki	29	9
Pantalon color khaki	30	9
Pantalon color khaki	31	9
Pantalon color khaki	32	9
Pantalon color khaki	33	9
Pantalon color khaki	34	9
Pantalon color khaki	36	9
Pantalon color khaki	38	9
Pantalon color khaki	40	9
<b>Total Pantalones khaki</b>		<b>90</b>
Pantalon color khaki Femenino	28	9
Pantalon color khaki Femenino	29	9
Pantalon color khaki Femenino	30	9
<b>Total Pantalones khaki Femeninos</b>		<b>27</b>

Fuente: Departamento de Recursos Humanos BAT

## 2.1.9. Gestión de comunicación interna

La comunicación interna en una empresa es muy importante. Tiene una influencia directa a la hora de mantener una motivación laboral. Puesto que al tener a los colaboradores informados en todo momento, se sienten más parte clave dentro de la organización. Aumentando además su compromiso y orgullo de pertenecer a la empresa.

En BAT se mantiene constantemente comunicación con los colaboradores. Se efectúan infografías sobre temas como ser la diversidad cultural que distingue a Cam North<sup>11</sup>, sobre actualizaciones en ciertos procesos, sobre lanzamientos, se envían a diario noticias relevantes a Cam, información sobre experiencias de los eventos, reportes, temas específicos en fechas alusivas como ser la semana de la salud mental, tips del día, solicitudes de apoyo económico cuando algún colaborador requiere aporte por alguna situación compleja que pasa, espacios abiertos para compartir opiniones, actualizaciones de datos de IHSS, invitaciones a eventos, etc.

También se efectúan tarjetas para cumpleaños, tarjetas de presentación para dar a conocer los nuevos ingresos, frases del día, sección de sabías que para incrementar el conocimiento de los colaboradores, artes de lanzamientos, notas de duelo, felicitaciones a empleados por graduaciones u otros logros alcanzados, bienvenidas a bebés de colaboradores, entre otros.

### Ilustración 13 - Arte noticias Cam North



Fuente: Departamento de Recursos Humanos BAT

<sup>11</sup> Cam North está conformado por República Dominicana, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Honduras.

*Ilustración 14 - Anuncio Organizacional BAT Centroamérica*

**ANUNCIO ORGANIZACIONAL**  
**MOVIMIENTOS DE PERSONAS**  
**CAM NORTH**



---



**Allan González**  
**Audit Controller**

Les notificamos que Allan González, quien desempeñaba el cargo de Audit Controller para San Pedro Sula, dejó de laborar para BAT a partir del 1 de diciembre del 2021. Agradecemos a Allan González su compromiso durante su tiempo de servicio y le deseamos el mayor de los éxitos profesionales.



**Allan Ortiz**  
**Audit Controller**

En línea con el enunciado anterior, nos es grato comunicar que Allan Ortiz se unirá a BAT como Audit Controller en San Pedro Sula, a partir del 06 de diciembre del 2021, reportando directamente a Fredy Alvarenga. Allan posee título en perito mercantil y contador público. Trabajó como auditor interno en Da-Gas del 2016 al 2018, su última asignación fue como auditor interno en Cable Color del 2018 al 2021.

Le deseamos lo mejor en sus nuevos retos.

Atentamente,

Christian Piskulich  
Finance Manager CAM North

*Fuente: Elaboración propia*

*Ilustración 15 - Comunicado interno de actualización de datos IHSS*

**Actualización de Datos  
y Afiliación de  
Dependiente IHSS**





**Estimados Colaboradores**

Les recordamos que estamos realizando una actualización masiva de datos de empleados afiliados y sus beneficiarios directos en nuestra planilla de Instituto Hondureño de Seguridad Social -IHSS; esto con el fin de anticiparnos ante un escenario en el que los afiliados puedan tener acceso a las vacunas de prevención COVID-19 a través del IHSS.

*Fuente: Departamento de Recursos Humanos BAT*

Ilustración 16 - Espacios abiertos para compartir opiniones



Fuente: Departamento de Recursos Humanos BAT

Se ejecuta un alineamiento con Integra TV para comunicados y fechas importantes. Integra TV es la plataforma internacional que tiene BAT en la que se dan a conocer diversas actividades o se muestra lo que fue un proyecto, se crea ya sea un vídeo, infografía o resumen, luego se le presenta al gerente de línea para que brinde aprobación del mismo y posteriormente se tiene comunicación con el personal de México que proyectara el material final, ellos se encargan de colocar la advertencia de que el producto es dañino para la salud o un logotipo que dice información interna para colaboradores de BAT Honduras y se proyectan en las pantallas de Integra TV de todas las sucursales también pueden aparecer a todo LANCAR (América Latina y Centroamérica), es decir, la conformación de Cam South y Cam North.

### **2.1.10. Servicio de paquetería**

Desde el transporte a caballo, hasta los sistemas de rastreo por satélite, los servicios de mensajería son de los que más han evolucionado en la historia. La logística que está detrás de los servicios de mensajería en la actualidad dista años luz si se compara con sus inicios. Hace miles de años, alrededor del 2400 a. C., los antiguos faraones de Egipto contaban con mensajeros que hacían saber al pueblo cuáles eran los decretos que se promulgaban. Tras la caída del Imperio Romano, los reinos de España configuraron su propia red de mensajería entre las ciudades. Para ese entonces, la figura era conocida como “mandadero”. Los servicios fueron evolucionando hasta que se transformaron en una responsabilidad de los estados. Hoy en día, la mensajería es toda una industria basada en la tecnología, flotas de aviones, satélites, entregas con prioridad, envíos intercontinentales y de seguimiento en tiempo real a través de internet. (Román, 2019)

Una de las funciones del departamento de Recursos Humanos es el envío de paquetes a nivel nacional e internacional. Cuando se envía correspondencia dentro de Honduras se hace uso de Caex. Todos los días se apoya a las diversas áreas (Finanzas, Brands, Flota, Marcas, etc.) en la gestión del envío ya sea de sobres o paquetes. En la empresa ya existe un usuario y contraseña destinada en el portal de Cargo Expreso y se guardaron como favoritos la información de cada administrador encargado de cada site, donde se expresa la dirección exacta, el teléfono, correo electrónico, referencia 1 y 2, departamento y ciudad. Luego se procede a seleccionar el tipo de servicio que en este caso sería estándar, se especifica el material a enviar, el peso y valor del mismo, posteriormente se muestra el día, hora y fecha en que hay disponibilidad de ir a recoger la correspondencia y en el método de pago siempre se coloca en crédito.

Por consiguiente en la opción calcular se muestra el precio que tendría enviar ese paquete o sobre, con frecuencia el rango oscila de 80 a 150 lempiras y se aceptan las condiciones y términos del envío. Si el proceso fue exitoso se muestra el comprobante de los datos para confirmar los mismos y se genera una guía, misma que debe ser impresa para adjudicarla en el sobre o paquete a enviar, esta guía contiene la información más relevante para facilitar el proceso de entrega.

Finalmente, se le da seguimiento a la correspondencia enviada y se está al pendiente de que la misma sea recibida en la fecha estipulada para confirmar al departamento que la envío que ya se encuentra en la región respectiva. Dentro de las áreas/regiones que se manejan en BAT según la ubicación del administrador se encuentran: área 1 y 3 que pertenecen a San Pedro Sula, área 6

Tegucigalpa, área 8 Comayagua, área 9 abarca Olancho y Danlí, área 12 Choluteca, área 14 La Ceiba y área 15 Copán.

*Ilustración 17 - Historial de envíos nacionales recientes*

Buenos días! BRITISH AMERICAN TABACCO CENTRAL AMERICA ID 9476

### Historial de servicios entregados

Fecha de Inicio: 11/10/2021 | Fecha de Finalización: 19/12/2021

Buscar | Descargar todos los POD

Seleccionar todas  
\*Limite de descarga permitido de 300 PODs

Página 1 de 16 (1-10 de 154 elementos)

Selección	POD	Guía	Estado	Destino	Fecha Entrega	Recibió paquete
<input type="checkbox"/>		26971019-1	ENTREGADO	CEI	2021-12-07 14:08:24	darwin rodriguez
<input type="checkbox"/>		26970559-1	ENTREGADO	JUT	2021-12-07 14:36:31	edgardo castro
<input type="checkbox"/>		26959705-1	ENTREGADO	TGU	2021-12-03 13:43:51	angel antonio sanchez
<input type="checkbox"/>		26960670-1	ENTREGADO	SPS	2021-12-07 13:35:51	Jahaira castillo
<input type="checkbox"/>		26959852-1	ENTREGADO	CHO	2021-12-07 13:54:29	marlon zabedra
<input type="checkbox"/>		26964866-1	ENTREGADO	DAN	2021-12-07 14:26:14	
<input type="checkbox"/>		27366460-1	ENTREGADO	TGU	2021-12-10 12:12:48	Francisco Abel Banegas
<input type="checkbox"/>		27381278-1	ENTREGADO	COM	2021-12-10 13:57:47	JOSE DOBLADO

*Fuente: Plataforma web Cargo Expreso*

Cuando se efectúan envíos a nivel internacional, BAT se inclina por DHL que ofrece servicios de envío, ya sea mediante transporte aéreo, marítimo, transporte por carretera o transporte por tren. En BAT existe una cuenta de importación y otra de exportación. La empresa ya dispone de un usuario y contraseña, para hacer un envío es necesario la información del remitente y del destinatario, la descripción completa del contenido del envío (qué es la mercancía así como la cantidad de artículos), las dimensiones del paquete y el peso de este, servicios de tránsito y soportes deseados, incluyendo protección de envío, pago de los servicios de impuestos y aranceles en destino, los códigos asociados, etc.

Se van siguiendo los pasos que se muestran en la plataforma de DHL y al momento de crear un envío, el sistema siempre genera 3 páginas que deben ser impresas por separado y cuando se

necesita saber sobre el tracking de un paquete, en el recibo de envío se encuentra la guía Waybill Number donde cada transportista tiene un tipo diferente de número de seguimiento que generalmente se compone de diferentes combinaciones de letras y números.

*Ilustración 18 - Historial de envíos internacionales recientes*

The screenshot shows the DHL Express web interface. The top navigation bar includes 'Inicio', 'Enviar', 'Rastrear', and 'Administrar envíos'. A sidebar on the left provides filters for 'Tipo de envío', 'Fecha de envío', 'Estado', and 'Cuentas'. The main content area displays a list of recent international shipments.

Tracking Number	Status	Fecha de envío	Opción de entrega	Enviar desde	Enviar a
5431655353	En tránsito	Diciembre 14, 2021	EXPRESS WORLDWIDE	BATCA HONDURAS	Demerara Tobacco Co Ltd
7766477983	Entregado	Diciembre 9, 2021	EXPRESS WORLDWIDE	BAT GUATEMALA	BATCA HONDURAS
7766371561	Entregado	Diciembre 9, 2021	EXPRESS WORLDWIDE	BAT GUATEMALA	BATCA HONDURAS

*Fuente: Plataforma web DHL Express*

## **CAPÍTULO III**

### **3.1. PROPUESTAS DE MEJORA IMPLEMENTADAS**

#### **3.1.1. Propuesta 1: Unificación y digitalización de archivos**

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

En el departamento de Recursos Humanos conforme pasa el tiempo los desafíos incrementan, puesto que es de vital necesidad procesar, archivar y recuperar los documentos de forma rápida y segura. Sin duda la gestión de volumen de documentos generados día a día de las empresas requieren de una gestión documental para poder contrarrestar los principales retos, algunos de estos serían el abundante uso de papel, lentitud en la búsqueda y recuperación de la información asociada a un colaborador, gran número de papelería relevante a hojas de vida lo que retrasa el proceso de selección de personal, almacenamiento descontrolado de documentos sin decidir si son necesarios o no y dificultad en el proceso de manejo y actualización de la información de empleados.

Con frecuencia en British American Tobacco se recibían llamadas de ex empleados de la compañía que solicitaban constancias de trabajo o de seguro social por motivo de jubilaciones o préstamos y se tenía que buscar en las 3 bodegas los expedientes de los mismos, lo cual era un proceso tardado que descontaba tiempo para atender otros pendientes, puesto que no estaba la documentación en un único sitio y tampoco se encontraba organizada por fecha y nombre. Aparte de lo expuesto, debido a las condiciones no óptimas de las bodegas se ha extraviado una cantidad considerable de documentos así como también daños a los mismos, producto de la humedad, incidencia de luz, tipo de caja o archivador, etc.

En BAT se destina demasiado espacio para almacenar documentos que podría usarse para ampliar otras áreas, es evidente la pérdida de tiempo así como la carencia de confidencialidad de la información debido al déficit de control de los documentos vigentes, sobre todo el exceso de papel debido a que solo se cuenta con los documentos físicos y estos no están digitalizados, no existe una adecuada organización que garantice el acceso inmediato de los documentos, hay duplicidad de archivos, tomando en consideración que se almacenan datos no solo de la sucursal ubicada en Honduras sino también de Guatemala, Costa Rica y República Dominicana.

Ganar eficacia en la producción de una empresa muchas veces requiere de la depuración de procesos y sistemas para conseguir una gestión más ajustada a los objetivos estratégicos. Uno de los aspectos que pueden causar estancamiento o bloqueo en una empresa es una deficiente gestión documental que puede generar un verdadero caos en los procesos de un negocio. La documentación de una empresa suele ser la impulsora de los procesos que se realizan para conseguir la producción deseada y también contiene los datos necesarios que nos refleja el estado de nuestro negocio. (Delgado, 2021)

Según un estudio recogido por OpenKM<sup>12</sup> los empleados emplean más de un 36 por ciento de su jornada laboral en búsqueda de información relevante para su trabajo. Es más, el estudio asegura que cada trabajador desperdicia hasta 67 minutos al día en la búsqueda de documentación necesaria. “Esta pérdida de tiempo supone un elevado coste para las empresas. El motivo es la falta de una gestión de la información en las empresas”, destaca el informe. El estudio, asimismo, asegura que “una mala gestión de la información implica una pérdida de tiempo en la jornada del trabajador y, por tanto, una disminución de la eficiencia. Esta pérdida de tiempo es debida a las horas que se invierten en buscar un documento que está mal archivado, o bien que está perdido. A esto se le añade las horas que se malgastan en clasificar de modo manual dicha documentación con los errores que pueden darse”. (Mendieta, 2014)

Si nos concentramos en el departamento de Recursos Humanos la gestión documental incluye contratos, documentos personales del colaborador, nóminas, bajas médicas y mucha más información confidencial y es necesario que dicha información sea accesible para las personas involucradas en el departamento. A medida que la empresa crece asimismo va contratando más personal porque las funciones incrementan y es de suma importancia mantener un orden en toda la documentación relacionada con los colaboradores y el objetivo de un legajo de personal<sup>13</sup> es contar con el respaldo necesario en caso de problemas (como un juicio laboral), pero también para registrar la información relevante para aumentos de salarios, bonos y ascensos.

En el estudio de Mendieta (2004) se estipula que el 7,5 por ciento de los documentos archivados en papel se pierden mientras que el 3 por ciento está mal archivado. Además, el 90 por ciento de los documentos que se consultan diariamente se manejan sin ningún tipo de gestión apropiada para

---

<sup>12</sup> Ver Glosario

<sup>13</sup> Ver Glosario

su custodia. “Todo ello implica en la empresa una serie de costes debido al tiempo empleado y a la falta de efectividad. La implementación de una herramienta de gestión documental permite a las empresas un ahorro anual de más de 1200 por ciento por departamento en costes y hasta 150 horas debido a la simplificación y racionalización del flujo interno de los documentos”.

Benítez (2021) menciona que gran parte de la carga de trabajo en las organizaciones y empresas tiene que ver con el manejo de archivos y la gestión documental. Dicha labor implica la administración del flujo de documentos de todo tipo, una recuperación rápida de la información, así como la custodia segura y adecuada de los datos más valiosos.

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

Para llevar a cabo la propuesta, se redujo el espacio usado para almacenar documentación mediante la unificación de archivos y se digitalizaron los mismos para mayor accesibilidad. En primera instancia se procedió a establecer un único espacio para almacenar archivos, se climatizó el mismo, se limpió y organizó los documentos de acuerdo a fecha y nombres de colaboradores en orden alfabético. Cabe mencionar que se fumigó la bodega, se pintó un espacio dañado de la misma, se cambió la puerta principal y se contrató a un encargado de limpieza. Anteriormente, la bodega se encontraba en un estado deplorable<sup>14</sup>, pero se logró crear las condiciones óptimas de la misma para evitar más daños a expedientes.

Se le quitó el polvo a cada expediente y se les cambió el fólder/carpeta debido a que estaban desgastados, se colocaron rótulos a los archivos para facilitar la búsqueda de información, se mejoró la seguridad de la bodega porque ya no servía la puerta y estaba expuesta a que cualquier colaborador pudiera consultar los documentos que contenían información sensible, se erradicaron los comejenes, se cambió el mobiliario por otro que se encontraba sin uso y en buen estado dentro de la misma compañía, se contaron los documentos para proceder a buscar un proveedor que brindara el servicio de digitalización de los mismos y así como un software<sup>15</sup> para adquirir en tiempo real la información necesaria.

---

<sup>14</sup> Ver Anexos

<sup>15</sup> Ver Glosario

Tabla 8 - Gastos por trabajos efectuados en el mejoramiento de la bodega de RRHH

BAT Boulevard del Sur Km. 3 Zona del cacao, Tel. 2545-3500 Apartado postal N.64 página: www.batca.com						
<b>Gastos por conceptos de trabajos efectuados en la bodega de RRHH</b>					Fecha:	10-Nov-21
<i>Item</i>	<i>Proveedor</i>	<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo p/u</i>	<i>Precio total</i>	
1	SmultiC	pintado de 34 metros de pared area bodega BATCA	34	25.00	850.00	
2	SmultiC	compra de pintura 2 tonos y accesorios	1	1,900.00	1,900.00	
3	SmultiC	compra y cambio de puerta y contramarco puerta	1	2,200.00	2,200.00	
4	SmultiC	remover archiveros a area de TAHSA	1	300.00	300.00	
5	Depto. Mantenimiento BAT	fumigación de bodega	1	800.00	800.00	
6	Depto. Mantenimiento BAT	limpieza de bodega	1	1,000.00	1,000.00	
					-	
					-	
		PEDIDO POR ING,,,KEVIN CARDONA			-	
					-	
					-	
<b>Observaciones</b>					Sub-total	7,050.00
					15% ISV	1,057.50
					Total	8,107.50
<b>Departamento de Recursos Humanos</b> British American Tobacco						

Fuente: Elaboración propia

Luego de unificar los documentos, la gerente de Recursos Humanos dio aprobación a la propuesta presentada de digitalizar los mismos y se tuvo una reunión con dos empresas encargadas de la gestión documental (Ransa<sup>16</sup> y Documan<sup>17</sup>) mediante las cuales se presentaron las necesidades actuales de BAT en cuanto a la gestión de archivos y se conocieron los servicios de ambas empresas para evaluar cuál se alineaba más a las expectativas del departamento de Recursos Humanos.

<sup>16</sup> Ver Anexos

<sup>17</sup> Ver Anexos

La realidad, como señala un artículo de El Cronista, es que cada vez en mayor medida, el fenómeno de despapelización se presenta como una herramienta de gestión en red para empresas, organismos públicos y privados. Principalmente, a través de soluciones para dispositivos electrónicos, la eliminación del papel por las empresas obedece a aliviar las fatídicas tareas administrativas, y mejorando factores como la productividad y eficiencia. (Robles, 2021)

Citando a PricewaterhouseCoopers, el portal indica que una organización promedio gasta alrededor de 20 dólares en horas de trabajo para archivar cada documento en papel, aproximadamente 120 dólares en horas de trabajo para buscar cada documento mal archivado, y 220 dólares en rehacer un documento. Un estudio realizado por Deloitte & Touche a principios de los '90s descubrió que los gerentes de los Estados Unidos pasan un promedio de tres horas por semana buscando un papel que había sido mal archivado, mal rotulado, o que se había perdido. Estudios demostraron que más del 45% de los archivos consisten en información duplicada, e increíblemente ¡el 80% nunca vuelve a ser consultada! Lo que genera pérdida de espacio e incrementa el tiempo de búsqueda.

En muchas ocasiones los costos de usar documentos en papel pasan desapercibidos bajo el concepto de gastos administrativos, pero realmente son costos altos para la empresa. Más que solo el papel en sí contribuye al costo de la administración de documentos. Entonces, aunque la etiqueta de precio de una resma puede ser baja, hay muchos otros factores que contribuyen al costo total de la manipulación del papel. El resultado final es que lo que parece ser un gasto comercial minucioso y asequible, se incrementa rápidamente debido a los costos ocultos. Elementos adicionales relacionados con el papel para tener en cuenta incluyen el mantenimiento de la impresora y la copiadora, los suministros de oficina, los costos de almacenamiento y la mano de obra. Estos costos de papel asociados podrían ser tanto como 31 multiplicado por el costo de compra del papel, que incluye archivar, copiar, imprimir, compartir y desechar. (Ford, 2018)

Crear y almacenar documentos en papel es costoso para las empresas sin importar el tamaño de las mismas y más para una tabacalera transnacional que maneja una cantidad exuberante de información y aparte de ello, la información mal administrada puede frenar la rentabilidad y la productividad de la empresa y hacer que pierda ventajas competitivas. El papel constituye el mayor residuo de las oficinas, en algún momento para las empresas el papel era indispensable, pero en la actualidad no solo ya no es necesario, sino que dejó de ser la mejor opción porque no es práctico.

Tabla 9 - Costos por usar documentos en papel

Costos por usar documentos en papel					
<i>Aproximadamente se usan 12,000 hojas de papel por año</i>					
Ítem	Producto	Descripción	Cantidad	Valor	Total
1	Cajas de papel	Las hojas de papel equivalen a 2 cajas por empleado	2	960.00	1,920.00
2	Folder	Cada expediente requiere de un folder para cubrirlo	400	6.00	2,400.00
3	Impresoras	Se imprime una cantidad exuberante de documentos	5	15,000.00	75,000.00
4	Tinta	Para impresión de documentos	12	1,200.00	14,400.00
5	Archivador estándar de 5 cajones	Para almacenar los documentos	10	12,000.00	120,000.00
<b>Observaciones</b>					
Aparte de los costos expuestos, también hay costo por mano de obra, específicamente por archivar, almacenar y resguardar los documentos. Así como el costo de tiempo en búsqueda de información que se calcula mediante la siguiente fórmula:					
((Horas que un empleado gasta en papel X número de empleados) X Promedio de salario por hora) X Número de días de trabajo en un año = Monto gastado en el tiempo.					
				Total 213,720.00	
<p><i>Departamento de Recursos Humanos</i> British American Tobacco</p> 					

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por BAT

Como se puede percibir en la tabla 7 el uso de documentos en papel representa un costo aproximado de 80 dólares por cada colaborador, aparte de los costos que recaen en el copiado, la entrega del documento, su procesamiento, almacenamiento y la recuperación de ese papel. Se generan costos de espacio, puesto que entre el 25% y el 33% del espacio de oficina es usado para el área de archivo y cabe mencionar el costo de tiempo debido a que los empleados invierten mensualmente entre un 20% y un 40% de su tiempo de trabajo para buscar la información que necesitan con el fin de desempeñar sus funciones.

Tabla 10 - Costos de mantenimiento de almacenes

Costos de Mantenimiento de Almacenes			
<i>Son tres espacios físicos destinados para archivar documentos</i>			
Ítem	Concepto	Descripción	Valor
1	Mantenimiento	Costes relacionados con el mantenimiento del espacio como fachadas, infraestructura, reparación, etc. Este mantenimiento se debe realizar con cierta periodicidad y debe tener un seguimiento constante para detectar averías o daños a tiempo.	14,500.00
2	Seguridad	El costo de la vigilancia del almacén, entre los que se incluye personal de seguridad, cámaras, sensores, alarmas, entre otros.	22,000.00
3	Aseo	Costes de la limpieza periódica del espacio	7,000.00
4	Servicios Públicos	El pago de servicios como agua y luz	12,780.00
5	Alquiler	Costo del espacio físico	4,500.00
Total (por los 3 almacenes)			60,780.00

Departamento de Recursos Humanos  
 British American Tobacco



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por BAT

Tabla 11 - Costo de las tareas de archivo

Costo de las tareas de archivo			
<i>Son tres espacios físicos destinados para archivar documentos</i>			
Ítem	Cantidad	Descripción	Minutos
1	45	Archivos diarios que archiva y consulta	54
2	10	Archivos diarios que se buscan por extravío o porque fueron mal archivados	48
3	7	Archivos diarios que se deben hacer porque se perdieron	38
4	6	Constancias de trabajo solicitadas a diario	40
		<b>Total</b>	<b>180 minutos: 3 Horas</b>

Departamento de Recursos Humanos  
 British American Tobacco



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por BAT

Finalmente, el departamento de Recursos Humanos se inclinó por la empresa Ransa que brinda soluciones integrales e innovadoras para la gestión documental y es un operador logístico líder en Centroamérica con 80 años de experiencia, presencia en 8 países y 35 ciudades y más de 6,500 colaboradores. Ransa ofrece diversos servicios relevantes a la gestión documental como ser la custodia de documentos, la digitación y digitalización de documentos, gestor documental, personal outsourcing, inventario de activos y también destrucción de documentos.

Actualmente, BAT no dispuso del servicio de custodia de documentos porque se almacenaron en la bodega acondicionada para ello, pero a futuro se planea trasladar los mismos para evitar incurrir en costos por mantenimiento de bodega y se pondrá en acción el proyecto de cero papeles con miras a reducir los documentos físicos y manejar toda esa información en la nube. El servicio que se necesitó es el de digitalización de documentos que es un proceso masivo de extracción de datos, información y captura de documentos en las instalaciones con altos estándares de calidad y confiabilidad.

Este servicio ofrece respaldo digital de la información, acceso en tiempo real, múltiples usuarios, consulta de información de manera fácil y amigable y registro de los usuarios que consultan la información como motivo de seguridad de la misma. El proceso es la recepción de documentos, la generación de base de datos, la digitalización y la entrega. Para ello se ofrece un software de gestión empresarial llamado Laserfiche que es un EMC (Enterprise Content Management o Gestión de Contenido Empresarial) que permite operar de forma más eficiente mediante la modernización de operaciones, este software organiza la documentación en forma automática, ahorro de papel con optimización de procesos, ahorro de tiempo y espacio, seguridad de la información, on premises y cloud.

Aparte del servicio de digitalización de archivos, se requirió el servicio de destrucción de documentos para lo cual Ransa ofrece la destrucción confidencial de documentos avalada por certificados de confiabilidad y estándares de seguridad, así como controles en procesos por respaldo o garantía de las normativas solicitadas por la empresa (cliente). Para este proceso, un representante del departamento al cual pertenecen las cajas, firma un acta que avale la destrucción de ellas y el personal de la empresa podrá corroborar el proceso de revisión final de la papelería que se destruirá.

Tabla 12 - Costo aproximado de digitalización y destrucción de documentos

Costo aproximado			
Digitalización y destrucción de documentos			
Ítem	Concepto	Descripción	Valor
1	Digitalización de documentos	El valor es de 1 lempira por hoja y se digitalizaron 8,000 hojas	L8,000.00
2	Software Laserfiche	Costo único	L10,000.00
3	Destrucción de documentos	2 cajas	L250.00
Total			18,250.00

Departamento de Recursos Humanos  
 British American Tobacco



Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1.3. Impacto de la propuesta

La unificación de archivos en un único espacio físico trajo consigo un ahorro de costes por conceptos como el alquiler de bodegas, energía eléctrica, servicios de limpieza y seguridad, agua potable, mantenimiento, etc. Aparte del beneficio económico que esta propuesta brindó, también se obtuvo un ahorro significativo del tiempo, debido a que el colaborador no tenía que trasladarse a diversas bodegas para recopilar la información que necesitaba y también se organizó de una mejor manera la misma por lo que resultaba más fácil encontrar los expedientes.

Por su parte, la digitalización de documentos desencadenó un ahorro exuberante en materia de costos por papel, fólдер, tinta, impresoras, archiveros y demás gastos que ocasiona el uso de documentos en papel y la inversión que se efectuó en esta propuesta es mínima comparada con las ganancias que presentó y seguirá presentando con el paso del tiempo. Cabe mencionar que también se mejoró la eficiencia mediante la reducción de tiempo en cuanto a búsqueda de archivos porque ahora son más accesibles. El software de gestión documental reduce la cantidad de tiempo perdido buscando archivos y permite que esas horas sean utilizadas por el personal de manera más constructiva.

Son diversas las ventajas de la digitalización documental como ser el ahorro de espacio porque los archivos y documentos impresos implican una necesidad de almacenaje físico y ese espacio se destinó a otros fines más necesarios, permite la protección de datos porque como se mencionó anteriormente estaban a la disposición de todos cuando la bodega no estaba condicionada, aparte que el soporte en papel es vulnerable ante distintos factores externos que pueden dañar el material, tal como ocurría anteriormente que diversos documentos se dañaron por la humedad o incluso la propia huella del paso del tiempo, y el soporte digital protege la información tanto en la nube, servidores como memorias externas, software, etc.

Es evidente también la gestión del tiempo en la consulta de datos porque un archivo físico puede tener el riesgo de desorden o la pérdida de algún documento y en el caso de un archivo online se obtiene el valor de la inmediatez, otra ventaja es que mejora la productividad, permite que BAT demuestre su compromiso social implicándose en la causa de sostenibilidad ambiental, ya que propicia un ahorro en el consumo de papel, hay una mayor confidencialidad porque el sistema ofrece medidas de seguridad para filtrar quién tiene acceso a los contenidos, entre otros.

También apoya la gestión de registros optimizada, el hecho de digitalizar documentos y almacenarlos en un servidor posibilita que la gestión de los registros sea una tarea mucho más simple debido a la inmediatez porque se puede obtener cualquier información en cuestión de segundos gracias a la agilidad en las búsquedas de documentos que se encuentran normalizados y ordenados, se puede eliminar copias duplicadas y mantener un alto nivel de seguridad con control de versiones. Cabe mencionar que también permite garantía de la conservación de documentos, ya que no se dañan con el paso del tiempo.

La única bodega vigente, a futuro se planea inhabilitarla mediante un proyecto de cero papeles con el cual se apoyará al medio ambiente, así como también se ahorrará dinero y tiempo, por el momento se custodia los expedientes más recientes y en el plazo estipulado por la ley se destruirán los mismos porque ya se cuenta con ellos en formato digital. De ahora en adelante todo es en soporte digital por lo que los gastos administrativos han disminuido en un buen porcentaje.

Es una realidad que la digitalización de documentos requirió una inversión porque representó un costo, pero a partir de ahí la empresa ya no incurrirá en gastar dinero en espacio de almacenamiento, se refleja una amplia disminución del uso de papel y elementos de impresión así como costos de transporte, descentralización de la información porque varios usuarios aprobados

pueden acceder a la misma y los colaboradores ahorrarán tiempo valioso que desperdiciaban en la búsqueda de documentos mal archivados o en rehacer documentos perdidos, y como todo el mundo sabe, el tiempo es dinero. Se percibe un aumento de la productividad de los colaboradores del área de Recursos Humanos porque pierden menos tiempo en tareas de archivo y utilizan ese tiempo en tareas más productivas.

La información estructurada permite asimismo una mejor toma de decisiones, acceso seguro y rápido a los expedientes de los colaboradores, integridad de los documentos ante catástrofes o modificación de contenido, da apertura a imprimir copias exactas del original en cualquier momento y esas copias sirven como copia de seguridad de los documentos en caso de requerirlas, se facilita la difusión online de los documentos, ya que pueden redistribuirse de forma inmediata sin enviar la copia física ni esperar la confirmación de su recepción. Si a los beneficios de la digitalización de documentos se le añade los flujos de trabajo que surgen de la automatización de procesos, las ventajas aumentan: se generan ahorros de hasta un 30% en procesos documentales y de impresión, se reduce el costo y tiempo invertido, se minimizan los riesgos, se automatizan y simplifican las tareas, se tiene un control y seguimiento de las transferencias documentales entre áreas y se incrementa la productividad.

El proceso de digitalización de documentos significa mucho más que digitalizar papel, ya que también se ven afectadas las tareas, actividades y procesos que se llevan a cabo en una empresa, a partir de automatizar los procesos. Las empresas desean ser más competitivas y más relevantes en un mercado dinámico que cambia cada día, y además, quieren obtener unos beneficios que incluyen la mejora de la eficiencia y la productividad, así como la reducción de costes. Este proceso de digitalización no consiste únicamente en sustituir los documentos en papel por otros en formato electrónico, sino que además optimiza los procesos empresariales gracias a la captura inteligente de la información, agiliza y mejora las tareas más laboriosas e incluso sustituye algunas por otras más simples y novedosas. (Serneguet, 2020)

Tabla 13 - Ahorro al establecer una única bodega de almacenamiento de archivos

<b>Impacto de la Propuesta "Unificación y Digitalización de Archivos"</b>			
<i>Almacenamiento de archivos en un único espacio físico</i>			
<b>GASTOS</b>			
<i>Gastos por acondicionar bodega que sirva para almacenar todos los documentos a consecuencia de la situación deplorable en la que se encontraba y para resguardar la integridad de archivos.</i>			
Ítem	Proveedor	Descripción	Valor
1	SmultiC y Depto. de Mantenimiento BAT	gastos por concepto de fumigación, limpieza, cambio de puerta y pintura de bodega	L8,107.50
<b>BENEFICIOS</b>			
<i>Al inhabilitar 2 de las 3 bodegas destinadas para almacenar archivos, no solo se ahorró espacio, sino también una serie de beneficios económicos.</i>			
Ítem	Concepto	Valor por las 3 bodegas	Valor por una única bodega
1	Mantenimiento (presupuesto para reparaciones a corto plazo)	L14,500.00	L1,200.00
2	Seguridad	L22,000.00	L7,333.33
3	Aseo (costo de limpieza periódica del espacio)	L7,000.00	L2,333.33
4	Servicios Públicos	L12,780.00	L3,200.00
5	Alquiler	L4,500.00	L1,500.00
<b>Totales</b>		<b>L60,780.00</b>	<b>L15,566.66</b>
Nota* el costo de mantenimiento es bajo porque en los gastos mencionados anteriormente se puede percibir los arreglos con los que ya cuenta			
Costo generado por las 3 bodegas		60,780.00	
Inversión total al tener 1 sola bodega de almacenamiento (Gastos de acondicionamiento más los gastos de mantenimiento, seguridad, aseo y servicios públicos). Operación: 8,107.50 + 15,566.66		23,674.16	
<b>Beneficio Total: (Gasto por las 3 bodegas de 60,780 - Gasto por una sola bodega de 23,674.16)</b>		<b>37,105.84</b>	
Departamento de Recursos Humanos British American Tobacco			
			

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por BAT

Tabla 14 - Ahorro por la digitalización de archivos

<b>Impacto de la Propuesta "Unificación y Digitalización de Archivos"</b>			
<i>Digitalización de Archivos</i>			
<b>GASTOS</b>			
<i>Se contrató a un proveedor (Ransa) que ofrece servicios de gestión documental para la digitalización de archivos, destrucción de algunos documentos conforme a la ley según el tiempo de vida de los mismos y el software para acceder a los archivos</i>			
Ítem	Proveedor	Descripción	Valor
1	Ransa	digitalización de documentos, software Laserfiche y destrucción de documentos	L18,250.00
Total			L18,250.00
<b>BENEFICIOS (PROYECCIÓN ANUAL)</b>			
<i>En Recursos Humanos ya no se estará haciendo uso de documentos en papel porque se esta implementando el proyecto "cero papeles" y esto trae consigo mayor accesibilidad a la información, reducción del tiempo de búsqueda de expedientes y beneficios económicos tales como:</i>			
Ítem	Concepto	Costos por usar documentos en papel	Costos por usar documentos en formato digital
1	Cajas de papel	L1,920.00	L0.00
2	Folder	L2,400.00	L0.00
3	Impresora	L75,000.00	L0.00
4	Tinta	L14,400.00	L0.00
5	Archivador estándar de 5 cajones	L120,000.00	L0.00
Totales		L213,720.00	L0.00
Nota 1* el costo de cajas de papel es de 1,920 lempiras por cada colaborador de BAT por lo que el ahorro es muy significativo			
Nota 2* La empresa siempre se quedará con los materiales de oficina con los que ya cuenta (impresoras, folder, tinta, archiveros, cajas de papel, etc.) pero al almacenar documentos ya no hará más gastos por abastecimiento ya que todos estarán en la nube. Las actividades de impresión ya no aplicarán al almacenaje de archivos como expedientes de empleados sino a solo aquellas actividades que obliguen la tenencia de un documento físico.			
Ahorro al digitalizar documentos en lugar de hacer uso de documentos en papel			213,720.00
Inversión total al digitalizar archivos mediante el proveedor Ransa + los costos por usar documentos en formato digital. Operación: 18,250 + 0			18,250.00
<b>Beneficio Total: (Ahorro al digitalizar documentos de 213,720 - Inversión total de 18,250)</b>			<b>195,470.00</b>

Departamento de Recursos Humanos  
British American Tobacco



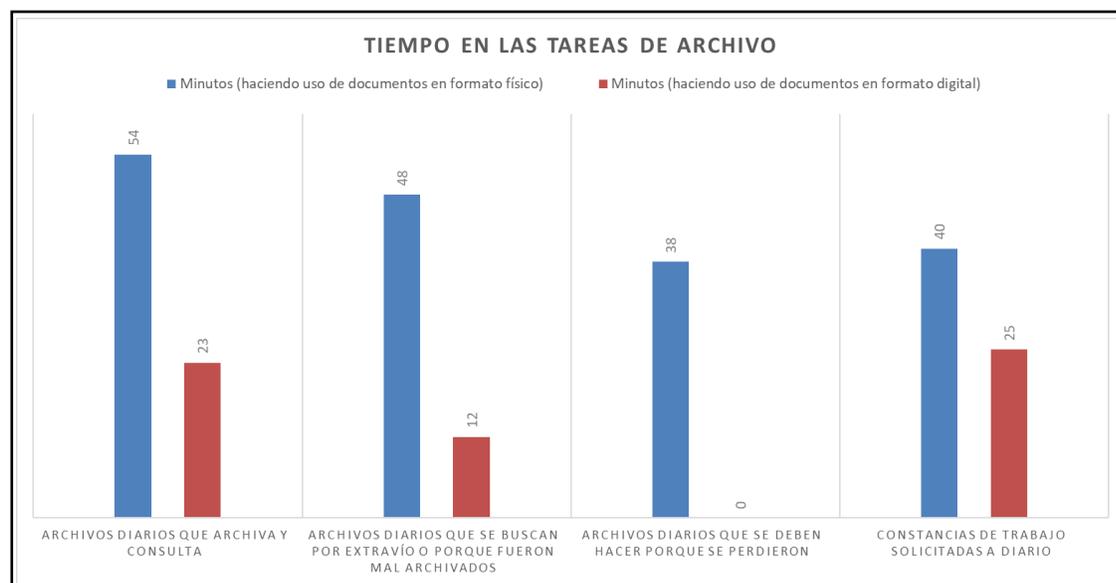
Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por BAT

Tabla 15 - Ahorro de tiempo en tareas de archivo

Impacto de la Propuesta "Unificación y Digitalización de Archivos"					
Reducción de tiempo en las tareas de archivo					
BENEFICIOS					
El tiempo es dinero, antes los colaboradores dedicaban 37.5% de su jornada laboral a la búsqueda de información y esto se redujo gracias a la digitalización porque trajo consigo mayor accesibilidad.					
Ítem	Cantidad	Descripción	Minutos (haciendo uso de documentos en formato físico)	Minutos (haciendo uso de documentos en formato digital)	Ahorro de tiempo
1	45	Archivos diarios que archiva y consulta	54	23	31
2	10	Archivos diarios que se buscan por extravío o porque fueron mal archivados	48	12	36
3	7	Archivos diarios que se deben hacer porque se perdieron	38	0	38
4	6	Constancias de trabajo solicitadas a diario	40	25	15
Totales			180	60	120
<p>Nota* los archivos diarios que se buscan no son por extravío porque la base de datos está organizada y los documentos resguardados con sus copias digitales, si existe un tiempo de búsqueda adicional sería en caso de que algún archivo no está archivado en la nube de una forma correcta, lo que es poco usual que suceda por ende el margen es de 1 solo documento en algún día específico pero no es algo rutinario y el costo de tiempo es 12 minutos. No hay ningún archivo que se vuelva a rehacer porque es nula la probabilidad de pérdida del mismo.</p>					
<p><b>Ahorro de tiempo (minutos que se llevaban las tareas de archivo al usar documentos en formato físico - minutos que actualmente requieren las tareas de archivo haciendo uso de documentos en formato digital)</b></p>				<p><b>120.00</b></p>	
<p>La digitalización de documentos permitió ahorrar 120 minutos que equivalen a 2 horas, tomando en consideración que la hora/empleo tiene un costo de 170 lempiras en el caso de los cargos en Recursos Humanos de grado 5 y 6, por lo que en términos monetarios son 340 lempiras diarios que se usaban para buscar información y ahora se aprovechan para realizar otras funciones de mayor peso, aumentando la eficiencia y productividad.</p>					
<p>Departamento de Recursos Humanos British American Tobacco</p>					

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por BAT

Ilustración 19 - Gráfica de ahorro de tiempo en tareas de archivo



Fuente: Elaboración propia

## **3.1.2. Propuesta 2: Desarrollo de un formato estandarizado para los descriptores de puesto**

### **3.1.2.1. Antecedentes**

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas. El análisis y descripción de puestos en la organización están en relación directa con la productividad y la competitividad de las empresas. El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la metodología básica que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico. Como uno de los resultados de la revolución industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patrones. El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas, entre otras más. Respecto a su procedencia podemos afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. (López, 2021)

Es muy importante tener en claro que existe una gran diferencia entre el análisis de puestos y la descripción de puestos. Por su parte, el análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el trabajo exige para desempeñarlo adecuadamente. En cambio, la descripción de puestos se preocupa por el contenido. Se plasma en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiendo así su carácter distintivo respecto de los demás puestos de la empresa. Ambas herramientas permiten la eficiencia de la administración de personal y la simplificación de otras tareas propias de este sector de toda organización. (Herrera, 2021)

Es de necesidad un análisis de puestos en diversas situaciones como ser cuando se funda la empresa, cuando se crea un nuevo puesto, cuando se modifican de manera significativa los puestos de trabajo como consecuencia de cambios de procedimientos o incorporación de nuevas tecnologías, cuando se va a actualizar el sistema de retribución y cuando hay un cambio organizativo a nivel de organigrama.

En British American Tobacco no existe un manual establecido de descripción de puestos y esto conlleva una serie de consecuencias como ser duplicidad de funciones debido a que no están delimitadas de acuerdo a la naturaleza de cada puesto y también puede afectar algunas obligaciones del departamento de Recursos Humanos como ser errores en la selección del personal a raíz de la inexistencia de una descripción de puestos bien definida. Toda empresa debe tener un manual de descriptores de puesto, para llevar el control sobre las tareas que debe desempeñar cada uno.

Los colaboradores deben conocer las funciones específicas y concretas que tiene cada puesto porque al no estar definidas, no tienen una guía donde consultar cuáles son sus funciones y en ocasiones solapan su trabajo con el de otros compañeros. Sin esto, ningún empleado sabría qué funciones tiene o no tiene que hacer, e incluso, los salarios podrían estar mal planteados. Que uno de los pilares de la empresa esté mal planteado puede hacer que los beneficios que se obtienen no sean los que deberían obtenerse, por lo que todas las empresas tienen que tener una correcta descripción de todos sus puestos.

Cabe mencionar que el manual de análisis y descripción de puestos es de vital importancia también en el proceso de reclutamiento, pues en él se especifican las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto<sup>18</sup> de manera eficiente y eficaz. Es por ello que el problema detectado en British American Tobacco claramente radica en la falta de la delimitación de los puestos y las particularidades y objetivos de estos. Algunos de los síntomas que pueden dar indicios de la necesidad de la implementación de un proceso de análisis de puestos: los empleados desconocen qué tareas específicas se les requiere cumplir, la contratación y selección son ineficaces, la mano de obra no está adecuadamente capacitada, la productividad general de la organización no resulta aceptable para la administración, la corriente de trabajo no es uniforme, padece de retrasos y es incompleta, entre otros.

---

<sup>18</sup> Ver Glosario

Sin un manual de descripción de puestos debidamente establecido hay riesgos de que la selección de personal no sea objetiva, de que se fijen incorrectamente los programas de capacitación y desarrollo, no se puede hacer un estudio de evaluación de puestos, ya que el manual de descripción de puestos es el elemento primario para ello, no hay un apoyo para efectos de planeación de Recursos Humanos y para efectos de supervisión, recordemos también que es un instrumento valioso de auditorías administrativas, entre otros.

En muchas ocasiones en las organizaciones el manual de descripción de puestos es considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas. Están más preocupados por cuestiones tales como: políticas de selección, promoción, retribución, etc. y, sin embargo, olvidamos o dejamos en un segundo plano la base de todos estos procesos: El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP). El manual de descripción de puestos debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización. ¿Cuántas veces hemos visto la desorientación de muchos trabajadores porque no saben, cuáles son exactamente sus tareas y sus funciones? ¿Cuántas veces hemos seleccionado a un determinado candidato para cubrir un puesto en una organización y nos damos cuenta de que esa persona no era la idónea? ¿Cuántas veces nos hemos preguntado por nuestra situación o el lugar que ocupamos en nuestra empresa? ¿Cuántas veces nos hemos dado cuenta de que nuestros valores chocan con la cultura de nuestra organización? ¿Cuántas veces nos hemos planteado si tenemos autoridad o responsabilidad para tomar determinadas decisiones? (Ramos, 2016)

El capital humano mueve a una empresa; por ello es obligatorio contar con un descriptivo de puestos acorde a los tiempos que vivimos. Estamos en una época en la que varias generaciones están cohabitando bajo el mismo techo: baby boomers, generación X y Millenials se desempeñan en la misma dinámica y bajo los mismos objetivos; sin embargo, sus formas de trabajar pueden llegar a ser distintas. Por lo anterior, es fundamental contar con la descripción de puestos que el negocio necesita, para contratar a los profesionales ideales. De acuerdo con People Next, este documento es una herramienta que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen, de acuerdo a la estrategia de la compañía. (Santana, 2018)

### 3.1.2.2. Descripción de la propuesta

La implementación de un formato estándar de descriptor de puestos<sup>19</sup> nace de la inexistencia de un manual que delimite las funciones correspondientes a los cargos vigentes en el departamento de Recursos Humanos en British American Tobacco. Se basa en un formato estilo tabla que cuenta con diversos apartados que son requerimientos mínimos de Normas ISO 9001<sup>20</sup>.

Según la Norma ISO 9001 en el apartado 6.2 se considera competente a un empleado cuando cumple con cuatro requisitos: educación, formación, habilidades y experiencia. La organización determina los requisitos según cada puesto de trabajo. Educación: los estudios mínimos que se le exigen a un trabajador para un puesto determinado. Formación: hace referencia a todos los conocimientos complementarios que son necesarios para desempeñar un puesto de trabajo, como por ejemplo, programas informáticos, carnets específicos, etc. Habilidades: existen puestos de trabajo para los que es necesario tener habilidades sociales como ser tener la facilidad de entablar una conversación. Experiencia: es entendida como la experiencia mínima que necesita un trabajador para desempeñar el puesto de trabajo, esta incluye la exigencia de realizar un período mínimo de prácticas en la organización. (Toro, 2021)

El formato consta de seis secciones, la primera aborda la identificación del puesto donde se desglosa el título o nombre del cargo, los puntos, el código establecido para dicho puesto, la clasificación del puesto (ejemplo dirección y supervisión), cuál es el puesto superior al que se detalla que vendría a ser el jefe inmediato del colaborador, la ubicación y qué puestos están debajo del mismo (subordinados).

La segunda sección trata sobre el trabajo realizado y las tareas vinculadas al puesto, para ello se encuentra una descripción tanto genérica como analítica (se divide en tareas primarias frecuentes, tareas secundarias periódicas y tareas ocasionales eventuales). La tercera sección pertenece a las especificaciones donde se abordan requerimientos vinculados al género, estado civil, edad mínima y máxima, jornada de trabajo y situación laboral. También se detallan los documentos y exámenes médicos requeridos, se encuentra la descripción del nivel educativo que requiere el puesto como ser educación media o educación superior, la descripción de la experiencia que necesita el cargo,

---

<sup>19</sup> Ver Apéndice

<sup>20</sup> Ver Glosario

los conocimientos específicos que debe tener el candidato idóneo así como las habilidades y actitudes, la iniciativa y toma de decisiones y la capacidad analítica y de juicio.

En la cuarta sección se delimitan las responsabilidades del puesto por concepto de personal subordinado, por dinero en efectivo o fondos reintegrables, por manejo de documentos e información confidencial, por el manejo de títulos valores, por el manejo de activos y por resultados. En la quinta sección se detalla el esfuerzo físico y las condiciones de trabajo donde se especifica el esfuerzo físico que exige el puesto, la descripción de las condiciones del medio ambiente y la descripción de riesgos del puesto.

La sexta sección expone la relación del cargo con otros puestos y se divide en el apartado de relaciones de movilidad que expresa desde donde se promueve, hasta donde se transfiere y a donde asciende el puesto y el apartado de relaciones de trabajo que se divide en interna con dependencia inmediata y externa con otras instituciones. El séptimo y último apartado manifiesta los recursos materiales requeridos por el puesto como ser el mobiliario y equipo, las herramientas y útiles y los materiales, también cuenta con la información complementaria que incluye la fecha del análisis y descripción, la persona quien aprobó dicha descripción de puestos, el puesto que ostenta esa persona y el lugar y fecha.

El manual es de carácter normativo y su aplicación es general, para la selección de personal de nuevo ingreso, donde se detalla las especificaciones, funciones y responsabilidades del puesto, se tomará en cuenta para cubrir necesidades de capacitación y desarrollo, elaborando los programas de acuerdo a los requerimientos de los perfiles para su cobertura, las promociones de nuevas plazas según su orientación y estímulos fundamentado en el perfil del descriptor de cada puesto. Cabe mencionar que para efectuar esta propuesta de desarrollo de un formato de descriptores de puesto no se hizo ninguna inversión económica por ende el costo de la misma sería el tiempo que se necesitó para efectuar dicha estructura el cual fue de cuatro horas.

### **3.1.2.3. Impacto de la propuesta**

Las ventajas de la utilización y existencia de un análisis de puestos dentro de la organización, beneficia en tres niveles: al responsable del área de recursos humanos, al encargado de la organización y al mismo empleado. La implementación de un manual de descripción de puestos en el departamento de Recursos Humanos de British American Tobacco traerá una serie de beneficios como ser: sirve para el proceso de selección y contratación de personal, brindando información de las exigencias y obligaciones. Fomenta información en el proceso de formación profesional, gestión de carreras profesionales, valoración de puestos y evaluación de desempeño; y también incide en factores determinantes del comportamiento organizativo de los individuos como la motivación y satisfacción.

Mejora el conocimiento sobre el flujo de trabajo de la unidad, permite realizar una mejor selección del personal y facilita efectuar una evaluación objetiva de los subalternos. Ayuda a descentralizar el control, pues los objetivos y funciones de los puestos son conocidos por los miembros de la organización. Posibilita también un mejor reparto de las tareas, responsabilidades y poderes, evitando de esta forma solapamientos que, en la mayoría de las empresas, llevan a conflictos de roles y funciones. Permite conocer y comprender mejor los deberes y requisitos del puesto y puede ser utilizado como una guía para el autodesarrollo del colaborador.

Un manual de descripción de puestos es muy efectivo porque sirve como guía al momento de realizar reclutamiento y selección de personal, lo pueden considerar para la asignación de remuneraciones, por conocer las responsabilidades y carga de trabajo que tiene cada puesto de trabajo, da claridad al colaborador para desempeñar sus funciones al saber las expectativas que se tiene de su trabajo, funciona como herramienta para medir el desempeño del colaborador, se puede identificar los requerimientos de capacitación y aprendizaje que pueda necesitar la persona en el puesto de trabajo, facilita a la organización a contar con una estructura clara y definida, de esta manera se evita tener superposiciones entre distintos cargos, es una herramienta muy importante en la implementación de los planes de sucesión dentro de la organización y sirve para el diseño de los planes de compensaciones e incentivos para los colaboradores.

## **3.2. PROPUESTA DE MEJORA PLANTEADA**

### **3.2.1. Propuesta 3: Documento legal para cuidado de información sensible**

#### **3.2.1.1. Antecedentes**

La evolución de la seguridad de la información es un ejemplo más de que el avance de cualquier materia tiene una dependencia directa de las circunstancias que definen cada etapa de la historia. En la prehistoria nuestros antepasados se protegían de las inclemencias del clima y de sus enemigos utilizando las cuevas y cavernas que ofrecían las montañas. El mismo fuego que usaban para cocinar sus presas servía para resguardar sus cavernas y las ramas de los árboles servían para hacer sus lanzas y calentar sus hogares.

Desde entonces hasta ahora han pasado muchos siglos, pero la dependencia de las circunstancias sigue definiendo la evolución de la seguridad de nosotros mismos y de nuestra información. La preocupación de la seguridad comienza desde la aparición misma de los humanos. Al comienzo de los tiempos garantizar la seguridad física fue de vital importancia para nuestros ancestros. Hoy en día garantizar nuestra protección y la seguridad de nuestra información es un aspecto relevante para nosotros mismos y para nuestras empresas.

Es a finales del siglo XX cuando la seguridad física va perdiendo importancia frente a la protección de la información. Las grandes empresas empiezan a depender cada vez más de la tecnología que condiciona la evolución de su negocio. La Seguridad de la Información se ha convertido en uno de los pilares para que el progreso de las empresas sea efectivo. Así por ejemplo, en los años 70, la seguridad en las empresas estaba centrada en garantizar el buen uso de la información por parte de los empleados, y se utilizaban masivamente las máquinas de escribir. Por otro lado, la seguridad física de sus instalaciones era gestionada con los históricos porteros y su "sentido común".

En los 80 la seguridad en las empresas seguía dependiendo demasiado del buen uso que los empleados hicieran de la información, en pocos casos los trabajadores recibían formación sobre las medidas de seguridad asociadas a sus funciones. El uso de los ordenadores era más habitual y se comenzaron a comercializar paquetes de gestión empresarial. En las instalaciones de muchas empresas sustituyeron a los porteros por guardas de seguridad o controles de acceso. A finales de los 90 era generalizado el empleo de internet por las compañías y el volumen de virus y su impacto a nivel global aumentaron exponencialmente. La tendencia a externalizar servicios por parte de las

compañías creció y la dependencia respecto a sus terceros aumentó. Las empresas comenzaron a implementar medidas de seguridad informática aplicadas a sus tecnologías.

En el departamento de Recursos Humanos se maneja información sensible como ser las contraseñas de las casas de los gerentes, las direcciones de los colaboradores, números telefónicos y otros datos personales que deben ser protegidos. En BAT no hacen firmar un documento legal para cuidado de información sensible a los practicantes universitarios, empleados directos y tercerizados.

Hoy en día la confidencialidad de la información es una de las situaciones que más aqueja a las empresas en cuestión de la seguridad. Con el auge de las nuevas tecnologías en un mundo cada vez interconectado digitalmente, se cuenta con una mayor accesibilidad en cuanto al intercambio de información, lo que obliga a adoptar todas las medidas para prevenir la divulgación de información sensible. (Lofton, 2020)

Las violaciones a temas de confidencialidad ocasionan daños y perjuicios graves, al grado de incurrir en una responsabilidad civil, mercantil administrativa e incluso penal para las empresas que no protejan debidamente la confidencialidad de la información al interior de los negocios. Es importante señalar que, en la mayoría de los casos, las fugas de información obedecen a no contar con protocolos claros que indiquen el tratamiento que se debe de dar a cierta información sensible.

Es por ello la importancia de proteger la información mediante acuerdos que obliguen a guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y de fabricación de los productos a los que se concurra directa o indirectamente, o de los cuales tenga conocimiento por razón del trabajo que se desempeña, así como de los asuntos administrativos reservados. Todo con la finalidad de evitar la divulgación y/o uso indebido que pueda causar un perjuicio a la empresa.

En muchas ocasiones, nos vemos en la necesidad de tener que externalizar servicios de nuestra empresa. Esta práctica puede implicar dar acceso a información confidencial a un tercero, lo que añadirá un punto débil en nuestra cadena de seguridad. Firmar un contrato sentará las bases de la relación que se establecerá entre ambas partes, fijando los compromisos que se adquieren mutuamente. También es recomendable establecer los niveles de servicio prestado esperados así como las penalizaciones por incumplimiento o las garantías existentes. (Valle, 2021)

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

Se propone a British American Tobacco establecer un documento legal por motivo de protección de la información sensible que se maneja en la compañía. Para ello se recomienda al departamento de Recursos Humanos que defina la información que será compartida y cuál tendrá la característica de confidencialidad, proteger la información técnica o confidencial que no se desee compartir más que con las partes que intervienen y evitar posibles pérdidas de propiedad intelectual.

Como requisitos se debe establecer que el colaborador o proveedor no revele a ningún tercero, información a la que tenga acceso durante la estadía en la empresa o la prestación de servicios y establecer las medidas de seguridad oportunas para proteger la información, por ejemplo aplicando políticas de control de acceso.

Un acuerdo de confidencialidad o NDA (non disclosure agreement por sus siglas en inglés) es un contrato en el que una o todas las partes que lo firman, se comprometen a mantener el secreto de la información compartida entre ellos. Es decir, a través de la firma del NDA las partes acuerdan respetar la confidencialidad de la información que una, ambas o varias de ellas van a compartir y no revelarla a otras personas o entidades. Los acuerdos de confidencialidad se pueden firmar entre empresas, colaboradores o socios para un proyecto, entre empresas e inversores, entre empresas y socios industriales, entre empresas y trabajadores, etc. De aquí se desprende que los NDA pueden ser firmados por personas físicas y jurídicas. (Ramírez, 2021)

El contenido del acuerdo de confidencialidad debe incluir diversos aspectos, dentro de los más relevantes se puede mencionar las partes que intervienen en donde se recogerá la información de las personas o entidades que intervienen en el acuerdo de confidencialidad, compartirán información y se comprometen a mantener la confidencialidad y no revelar ningún dato a terceros, el objeto del acuerdo de confidencialidad (el objetivo de un acuerdo de confidencialidad es el de proteger información para que no sea revelada a agentes externos). Por eso hay que indicar en el acuerdo qué información no se compartirá y cómo puede ser utilizada (es importante indicar cuál es el uso que puede darse de la información restringida). (Zurriaga, 2018)

Período de duración, un acuerdo de confidencialidad debe tener una duración determinada, por lo que se debe incluir dentro del contrato el tiempo durante el cual no puede revelarse la información de la que es objeto el mismo. Penalizaciones, el NDA debe incluir cuáles son las sanciones o

penalizaciones en caso del incumplimiento del mismo. Estas sanciones deben ser justas y proporcionales con relación a los daños y perjuicios ocasionados por la revelación de la información. Se trata de una cláusula de carácter disuasorio para evitar que la ruptura del acuerdo quede impune.

Resolución del acuerdo, en esta parte del contrato de confidencialidad se indicará qué causas hacen que se ponga fin a la vigencia del mismo, así como el marco legal que es aplicable al acuerdo. Firmas de los implicados, el acuerdo de confidencialidad se concluye con la firma de las partes implicadas, dando su conformidad expresa sobre las condiciones y cláusulas del acuerdo. El acuerdo de confidencialidad también puede recoger otras cláusulas que pueden ser interesantes según el tipo de relación comercial o el sector empresarial al que se pertenezca. Una cláusula de prohibición de cesión se puede incluir para evitar que ninguna de las partes pueda ceder los derechos y obligaciones del acuerdo de confidencialidad a un tercero. Este acuerdo de confidencialidad debe ser efectuado por un abogado del departamento legal de BAT.

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

En definitiva, el acuerdo de confidencialidad es un documento de gran valor para profesionales de distintos sectores que buscan proteger sus investigaciones o patentes exclusivas, pero que tienen que darlas a conocer a ciertas personas. El acuerdo protege de su malintencionada divulgación, algo que puede llegar a acarrear problemas legales de diversa índole para quienes no respeten las cláusulas del acuerdo firmado.

Un acuerdo de confidencialidad evita la divulgación de información confidencial (con la firma la empresa se asegura de que ningún empleado o ex empleado pueda divulgar información confidencial o reservada por la empresa, preservando sus derechos y evitando posibles problemas en el futuro). El acuerdo confidencial servirá como prueba en un juicio, acreditando que el trabajador era consciente de su obligación de confidencialidad y de mantener en secreto la información de la empresa. Permite proteger todo tipo de información comercial privada, como clientes, colaboradores, inversores, información financiera, modelo del negocio y toda aquella información de la empresa que no es pública al momento de la firma del NDA. (Bonilla, 2019)

## CAPÍTULO IV

### 4.1. CONCLUSIONES

- Durante el período de la práctica profesional se pudo plasmar todo el conocimiento obtenido durante la carrera profesional de Licenciatura en Administración Industrial y de Negocios cursada en UNITEC. Esto dio apertura a la aplicación de conocimientos puntuales de distintas asignaturas para poder lograr la realización de diversas tareas delegadas en la empresa y desempeñar una labor de calidad que genere valor agregado a British American Tobacco.
- Dentro de los procesos internos de la empresa, se pudieron ofrecer tres propuestas de mejora mediante el análisis y observaciones realizadas en el transcurso de las diez semanas. Estas propuestas de mejora fueron efectuadas con base en los objetivos y metodologías y con el acompañamiento del área de Recursos Humanos lo que permitió el éxito de las mismas.
- Como conclusión general, el impacto generado para la empresa BAT supone un cambio a la era de la tecnología y la digitalización de esta misma, que le permitirá hacer frente a los cambios que se darán en el futuro, con valor provisional hacia sus colaboradores y a sus consumidores de igual forma. La implementación de dichos cambios y propuestas aportan en gran manera al departamento de recursos humanos, un área que es vital para el desarrollo de la administración en la empresa y la creación de un ambiente laboral adecuado para los colaboradores.
- Como resultado de la labor de unificación de documentos e información interna de la empresa y la digitalización de estos, se obtuvo mayor organización y un mejor uso del tiempo de los colaboradores y manejo del espacio en las instalaciones. Así como también se garantizó un ahorro significativo por conceptos de gastos administrativos, puesto que era más elevado el costo de usar documentos en papel que en formato digital.

- La organización jerárquica es igualmente importante para la empresa, por lo que el desarrollo de un manual de descripción de puestos generó una respuesta positiva para los colaboradores, quienes ahora poseen un mayor entendimiento de los cargos existentes y sus respectivas funciones y apoyo en gran manera el proceso de reclutamiento y selección de personal con la finalidad de obtener candidatos idóneos según las expectativas de BAT.
- La propuesta de un documento de confidencialidad fue recibida de forma positiva e incorporada a los planes de actualización de la empresa, donde contribuirá al manejo adecuado de la información personal de los colaboradores actuales y antiguos de la empresa y demás personas involucradas.

## **4.2. RECOMENDACIONES**

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

- Programar un espacio para la realización de capacitaciones necesarias de los nuevos empleados, para conocer cómo funciona las diversas áreas de la empresa y tener un conocimiento general para saber cómo desempeñarse, beneficiando no solo al área laboral, sino a la empresa en general.
- Aprovechar el potencial de la transformación digital y mejoras en las áreas donde hubo deficiencias y así obtener acceso a herramientas y recursos necesarios para que estos formen parte de un mejor proceso laboral.
- Implementar auditorías y hacer un conocimiento general a los practicantes nuevos, para que los supervisores encargados del área puedan entrenar al estudiante con toda la información requerida para garantizar el buen desarrollo de sus asignaciones y mejora de la empresa.

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

- Se recomienda a la Universidad Tecnológica Centroamericana, intensificar la supervisión y orientación a los estudiantes en su proceso de práctica profesional, impartir material didáctico, fomentar la investigación en el contexto del grado universitario, de igual forma planificar conferencias que permitan a los estudiantes conocer de una forma detallada cómo se labora en empresas y planificar actividades donde se esté en contacto continuo con ellos.
- Desempeñar actividades que permitan al estudiante interactuar con empresas del extranjero para poder crear relaciones que sean de mucho provecho y así permitir al estudiante mejor capacitación para saber cómo desempeñarse con diversas empresas, brindando el acceso de herramientas y recursos que proporcionen una variedad de estrategias a seguir.

- Realizar entrenamientos y capacitaciones de áreas que son desempeñadas en las mayorías de empresas, para llevar un conocimiento previo a realizarse y de este modo brindar una mejor competitividad a las empresas, de igual forma implementar programas continuos de formación para profesionales, permitiendo a las empresas observar el conocimiento esperado del estudiante, convirtiéndose en una gran ventaja laboral.

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

- Aprovechar la práctica profesional como una experiencia laboral que le permita al estudiante conocer la realidad de cómo laborar en una empresa y aprovechar en todo momento el conocimiento brindado de la misma, para poder saber cómo desempeñarse en otras empresas a futuro.
- Ser autodidactos y siempre buscar aprender constantemente, aprovechar y disfrutar de los conocimientos proporcionados por los catedráticos, de igual forma con los medios brindados y de esta manera fijar metas con el fin de conseguirlas con constante preparación y enfrentando los diversos obstáculos que se nos presenten, estando siempre comprometidos con nosotros mismos y nunca perder la confianza, cumpliendo siempre nuestras metas a futuro.
- Aprender de las experiencias vividas durante el desarrollo de la práctica profesional, desarrollando habilidades de escucha, trabajo en equipo y solución de problemas, para así poder implementarlas en el campo laboral y tener un desempeño favorable, informándose sobre la cultura organizacional de la empresa y conociendo la jerarquía.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdo, P. (2021, 17 noviembre). *¿Cómo hacer una descripción de puesto?* Runa HR. Recuperado 1 de diciembre de 2021, de <https://runahr.com/mx/recursos/hr-management/sabes-como-definir-un-puesto-de-trabajo/#:%7E:text=Puesto%3A%20podemos%20definirlo%20como%20una,dem%C3%A1s%20C3%A1reas%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.>
- Barcelo, J. C. (2020, 20 agosto). *Relación entre la gestión de recursos humanos y la calidad de servicio.* Recursos Humanos Hoy. Recuperado 8 de noviembre de 2021, de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/relacion-entre-la-gestion-de-recursos-humanos-y-la-calidad-de-servicio/>
- BATCA. (2017, 3 junio). *British American Tobacco Centroamérica - Nuestra empresa.* Tabacalera Líder. Recuperado 7 de diciembre de 2021, de [https://www.batcentralamerica.com/group/sites/BAT\\_AX9FAB.nsf/vwPagesWebLive/DO9T5K3S](https://www.batcentralamerica.com/group/sites/BAT_AX9FAB.nsf/vwPagesWebLive/DO9T5K3S)
- Benítez, J. (2021, septiembre 7). Eficiencia empresarial: Custodia segura y digitalización de documentos. *La Estrella de Panamá.* <https://www.proquest.com/docview/2570302075/6F60CC289F7F4E0BPQ/15?accountid=35325>
- Bonilla, D. C. (2019, 7 octubre). *¿Por qué firmar un acuerdo de confidencialidad con tus trabajadores?* AYCE LABORYTAX. Recuperado 4 de diciembre de 2021, de <https://www.aycelaborytax.com/blog/principales-motivos-para-firmar-un-acuerdo-de-confidencialidad/>
- *British American Tobacco Centroamérica—Centroamérica.* (s. f.). Recuperado 24 de octubre de 2021, de [https://www.batcentralamerica.com/group/sites/BAT\\_AX9FAB.nsf/vwPagesWebLive/DO9T5K52](https://www.batcentralamerica.com/group/sites/BAT_AX9FAB.nsf/vwPagesWebLive/DO9T5K52)

- Deive, A. (2020, 5 febrero). *Por qué es tan importante el uniforme laboral*. Recursos Humanos. Recuperado 10 de noviembre de 2021, de <http://www.exclusivas-alonso.com/es/noticia/13/por-que-es-tan-importante-el-uniforme-laboral/>
- Delgado, S. (2021, 15 julio). *8 riesgos para tu empresa por una mala gestión documental*. STD Gestión Documental. Recuperado 20 de noviembre de 2021, de <https://sisdoc.es/8-riesgos-para-tu-empresa-por-una-mala-gestion-documental/>
- Esevenri, R. M. (2020, 6 agosto). *La importancia de los uniformes para la identificación de las organizaciones* | Blog Recursos Humanos | AMEDIRH. Blog Sector Energético en RH | AMEDIRH. Recuperado 19 de diciembre de 2021, de <https://www.amedirh.com.mx/blogrh/recursos-humanos/la-importancia-de-los-uniformes-para-la-identificacion-de-las-organizaciones/>
- Fabra, A. (2017, 16 enero). *Cuál es la importancia de las políticas de una empresa*. Política Empresarial. Recuperado 7 de noviembre de 2021, de <https://www.mundodeportivo.com/uncomo/negocios/articulo/cual-es-la-importancia-de-las-politicas-de-una-empresa-26555.html>
- Ford, L. (2018, 1 octubre). *Cálculo de costos en papel para empresas: Preguntas frecuentes sobre 4*. Square 9. Recuperado 19 de noviembre de 2021, de <https://www.square-9.com/es/blog/calculating-paper-costs/>
- Gaitán, O. (2017, 4 agosto). *Sobre nosotros*. OpenKM. Recuperado 18 de noviembre de 2021, de <https://www.openkm.com/es/sobre-nosotros.html>
- García, P. (2021, 18 noviembre). *ISO 9001 – ¿Qué es?, importancia y trámites de certificación*. Geoinnova. Recuperado 4 de diciembre de 2021, de [https://geoinnova.org/blog-territorio/iso-9001/?gclid=Cj0KCQiA47GNBhDrARIsAKfZ2rAG0vUL4pu5hQ6QFf9KGGkDv9t-shHVnpkiwAPP31VyuqIorcJwEToaAhmLEALw\\_wcB#Que es la ISO 9001](https://geoinnova.org/blog-territorio/iso-9001/?gclid=Cj0KCQiA47GNBhDrARIsAKfZ2rAG0vUL4pu5hQ6QFf9KGGkDv9t-shHVnpkiwAPP31VyuqIorcJwEToaAhmLEALw_wcB#Que es la ISO 9001)
- Hernández, R. (2021, 12 noviembre). *Expediente laboral individual del trabajador*. Runa HR. Recuperado 29 de octubre de 2021, de <https://runahr.com/mx/recursos/aspectos-legales/expediente-laboral-individual-del-trabajado/>

- Herrera, A. (2021, 27 mayo). *La importancia del análisis y descripción de puestos*. Humaniz. Recuperado 20 de noviembre de 2021, de <http://humaniz.com.ar/la-importancia-del-analisis-y-descripcion-de-puestos-en-la-organizacion/#:%7E:text=El%20an%C3%A1lisis%20y%20la%20descripci%C3%B3n,y%20competitividad%20de%20las%20empresas.&text=Ambas%20herramientas%20permiten%20la%20eficiencia,este%20sector%20de%20toda%20organizaci%C3%B3n.>
- Hurtado, C. (2017, 14 julio). *Ventajas del acuerdo de confidencialidad*. Blog - Wonder.Legal. Recuperado 4 de diciembre de 2021, de <https://blog.wonder.legal/es/profesionales/empresa/acuerdo-de-confidencialidad-documento-debe-utilizarse-siempre-sea-necesario>
- IHADFA. (2018, 12 agosto). *Honduras: Citizen Security/ Seguridad Ciudadana*. Recuperado 10 de noviembre de 2021, de <https://pdba.georgetown.edu/Security/citizensecurity/honduras/instituciones/instituto.html>
- Lofton. (2020, 30 septiembre). *Sobre la importancia de la confidencialidad de la información*. Lofton Servicios Integrales | Despacho Contable y Jurídico. Recuperado 3 de diciembre de 2021, de <https://loftonsc.com/blog/juridico/juridico-laboral/confidencialidad-de-la-informacion/>
- López, Á. M. F. (2021, 4 febrero). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. gestiopolis. Recuperado 1 de diciembre de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>
- Martínez, A. (2021, 21 septiembre). *Software*. Concepto de - Definición de. Recuperado 19 de noviembre de 2021, de <https://conceptodefinicion.de/software/>
- Mendieta, P. (2014, 14 abril). *Los empleados desperdician más de un 36% de su jornada laboral buscando información*. IDG Communications S.A.U. Recuperado 27 de noviembre de 2021, de <https://www.computerworld.es/negocio/los-empleados-desperdician-mas-de-un-36-de-su-jornada-laboral-buscando-informacion>

- Paz, B. P. (2019, 11 abril). *Liquidación laboral, ¿en qué casos aplica y cómo se calcula?* Factor Capital Humano. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://factorcapitalhumano.com/consultoria/liquidacion-laboral-en-que-casos-aplica-y-como-se-calcula/2019/04/>
- Pedraza, A. (2021, 14 junio). *Legajo del trabajador o legajo de personal: cómo automatizarlo*. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual. Recuperado 18 de noviembre de 2021, de <https://www.bizneo.com/blog/legajo-del-trabajador/>
- Perales, Á. (2021, 28 julio). *Tipos de faltas en el trabajo: todo lo que debes saber*. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual. Recuperado 13 de noviembre de 2021, de <https://www.bizneo.com/blog/faltas-en-el-trabajo/>
- Piskulich, K. (2019, 9 diciembre). *Servicios empresariales globales*. EY – México. Recuperado 8 de noviembre de 2021, de [https://www.ey.com/es\\_hn/consulting/global-business-services](https://www.ey.com/es_hn/consulting/global-business-services)
- Presidencia de la República de Honduras. (septiembre 20, 1991) Acuerdo N.º 2213. *Por el cual se adopta el Reglamento de la Ley del Instituto Hondureño para la Prevención del Alcoholismo, Drogadicción y Farmacodependencia – IHADFA*. [https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/ver\\_documento.php?uid=NDc1NzE4OTM0NzYzNDg3MTI0NjE5ODcyMzQy](https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/ver_documento.php?uid=NDc1NzE4OTM0NzYzNDg3MTI0NjE5ODcyMzQy)
- Ramírez, H. (2021, 13 octubre). *El acuerdo de confidencialidad (NDA). Todo lo que necesitas saber*. Grupo Atico34. Recuperado 4 de diciembre de 2021, de <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/acuerdo-de-confidencialidad-nda/>
- Ramos, A. D. R. (2016, 15 julio). *La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo - arearh.com*. Descripción de Puestos. Recuperado 4 de febrero de 2021, de <http://www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>
- Ramos, G. (2016, 30 septiembre). *La base de datos de empresa en RRHH | Capital Humano*. Grupo P&A. Recuperado 12 de noviembre de 2021, de <https://grupo-pya.com/la-base-datos-empresa-sistema-informacion-rrhh/>

- Robles, D. (2021, 20 agosto). *¿Sabe usted cuáles son los costos de usar documentos en papel?* DataScope. Recuperado 19 de noviembre de 2021, de <https://datascope.io/es/blog/sabe-usted-cuales-son-los-costos-de-usar-documentos-en-papel/>
- Román, A. (2019, 14 mayo). *¿Conoces el origen de los servicios de mensajería?* / *Flipa.NET*. Flipa. Recuperado 19 de diciembre de 2021, de <https://www.flipa.net/conoces-el-origen-de-los-servicios-de-mensajeria/>
- Santana, M. R. D. (2018, 18 enero). *La importancia de contar con descriptivos de puestos actualizados*. CICDE - Contadores y Abogados. Recuperado 2 de diciembre de 2021, de <https://cicde.mx/importancia-contar-descriptivos-de-puestos-actualizados/>
- Serneguet, M. (2020, 7 abril). *BENEFICIOS DE LA DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS*. Datadec. Recuperado 1 de diciembre de 2021, de <https://www.datadec.es/blog/19-beneficios-la-digitalizacion-de-documentos>
- Shrunder, P. (2019, 3 julio). *¿Por qué son importantes las Políticas y Procedimientos Empresariales?* Serenty. Recuperado 11 de noviembre de 2021, de <https://www.serenty.es/noticias/importantes-las-politicas-procedimientos-empresariales/>
- Smith, K. (2021, 17 febrero). *British American Tobacco gana 7.359 millones en 2020, un 12,2% más*. europapress.es. Recuperado 5 de diciembre de 2021, de <https://www.europapress.es/economia/noticia-british-american-tobacco-gana-7359-millones-2020-122-mas-20210217182353.html>
- Soriano, O. (2020, 13 enero). *La importancia de la motivación en el trabajo en empresa y empleados*. Opziona - Software de Recursos Humanos. Recuperado 11 de noviembre de 2021, de <https://opziona.com/la-importancia-de-la-motivacion-en-el-trabajo-en-empresa-y-empleados/>
- Toro, R. (2021, 18 febrero). *Recursos humanos: la ISO 9001*. ISO 9001:2015. Recuperado 4 de diciembre de 2021, de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/08/recursos-humanos-la-iso-9001/>

- Valle, K. (2021, 12 abril). *La importancia de proteger la información mediante acuerdos de*. INCIBE. Recuperado 4 de diciembre de 2021, de <https://www.incibe.es/protege-tu-empresa/blog/importancia-proteger-informacion-mediante-acuerdos-confidencialidad>
- Zurriaga, A. (2018, 14 mayo). *Cómo redactar un acuerdo de confidencialidad*. Apartados de un acuerdo de confidencialidad. Recuperado 4 de diciembre de 2021, de <https://www.ambit-bst.com/blog/como-redactar-un-acuerdo-de-confidencialidad>

## GLOSARIO

**Amonestación:** Herramienta a disposición de la Empresa para sancionar faltas e incumplimientos leves o graves por parte del trabajador, con la intención de evitar la reiteración de un comportamiento indeseable. (Perales, 2021)

**Expediente laboral individual del trabajador:** Es el conjunto de documentos que contienen información del trabajador en diferentes ámbitos, que van desde el personal, de trayectoria laboral, competencias técnicas y profesionales y cualquier situación con el trabajador, derivada de la relación laboral, que necesite ser registrada. Esta información se va adicionando con los nuevos acontecimientos ocurridos al trabajador durante su trayectoria en la empresa. (Hernández, 2021)

**GBS:** Abreviatura para Global Business Services. Es la evolución de los servicios compartidos y Subcontratación de Procesos de Negocio (BPO, por sus siglas en inglés), ambos centrados en la mejora de la eficiencia de los procesos y la reducción de costos. (Piskulich, 2019)

**IHADFA:** Abreviatura para Instituto Hondureño para la Prevención del Alcoholismo, Drogadicción y Farmacodependencia. Es una Institución eficiente, eficaz y participativa, líder en el desarrollo de políticas nacionales sobre drogas, con la prevención integral como eje transversal del quehacer del Estado y la atención de las adicciones como áreas prioritarias para promover estilos de vida sanos en la construcción de una sociedad que prevenga el uso del alcohol y tabaco y evite el consumo de otras drogas. (IHADFA, 2018)

**Legajo de personal:** Se entiende por legajo de personal o legajo laboral a todo el compendio de información sobre un empleado que maneja la empresa: dichos datos comprenden información laboral, jurídica e impositiva, y son de interés tanto para la empresa como para el propio trabajador. (Pedraza, 2021)

**Liquidación laboral:** Es la indemnización que el patrón está obligado a pagar al trabajador, siempre que las causas de la rescisión del contrato que ampara la relación laboral sean ajenas a éste o a su desempeño. (Paz, 2019)

**Normas ISO 9001:** Es un Estándar Internacional que ha sido adoptado por empresas de todo tipo y tamaño alrededor del mundo. El estándar especifica los requerimientos para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad, y recoge las mejores prácticas para su aplicación, ya sea interna, para certificación, o con fines contractuales. La importancia de la aplicación de la norma ISO 9001 radica principalmente en tres puntos: la confianza de los clientes y la diferenciación de la marca, el aumento de estabilidad en el desarrollo y el fomento de la participación y liderazgo de los trabajadores de la empresa u organización. (García, 2021)

**OpenKM:** Desde su origen en 2005, OpenKM siempre ha destacado en el mercado por ser una aplicación web de gestión documental que utiliza estándares y tecnologías “Open Source”. Pero también por adaptarse a las necesidades de cada uno de sus clientes y a su problemática respecto a la gestión documental en la empresa. (Gaitán, 2017)

**Políticas empresariales:** Son todas aquellas directrices a las que la empresa decide acogerse, de tal forma que dichas directivas e ideas sean las que motiven las normas generales de actuación de la empresa, determinando así los valores que posee la misma. (Fabra, 2017)

**Puesto:** Se define como una serie de obligaciones, funciones o tareas que un empleado desempeña para una posición asignada en el organigrama de la empresa. (Abdo, 2021)

**Software:** Puede definirse como todos aquellos conceptos, actividades y procedimientos que dan como resultado la generación de programas para un sistema de computación. En otras palabras, son las instrucciones que han sido predefinidas por un programador para ejecutar las tareas que se le indican, compuesto por un conjunto de números binarios (bits), que tiene algún sentido para la computadora, y es almacenado en algún soporte físico (hardware), desde donde el procesador puede acceder, para ejecutarlo o mostrarlo.

## ANEXOS

*Ilustración 20 - Marcas que actualmente se comercializan en Honduras*



*Fuente: Información brindada por el departamento de marcas, BAT Honduras*

*Ilustración 21 - Logo BAT*



*Fuente: Página web de BAT*

Ilustración 22 - Propósito BAT



Fuente: Página web de BAT

Ilustración 23 - Evidencia de la condición en la que estaba la bodega de archivos



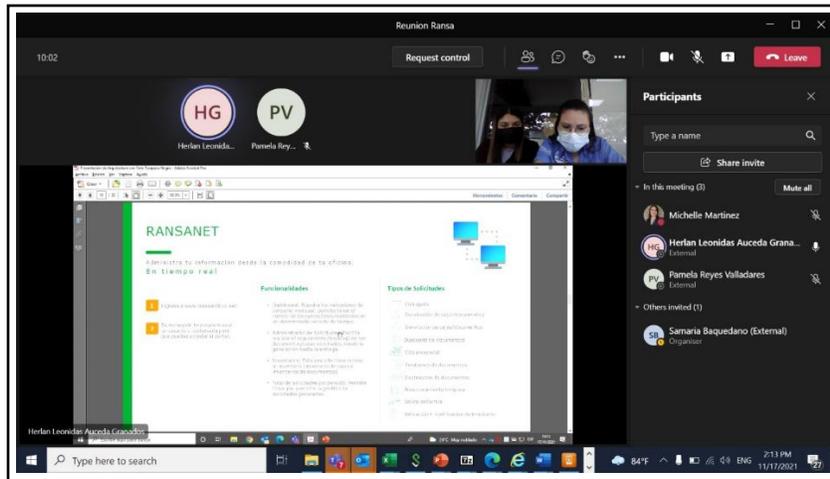
Fuente: Departamento de Recursos Humanos

Ilustración 24 - Hitos BAT



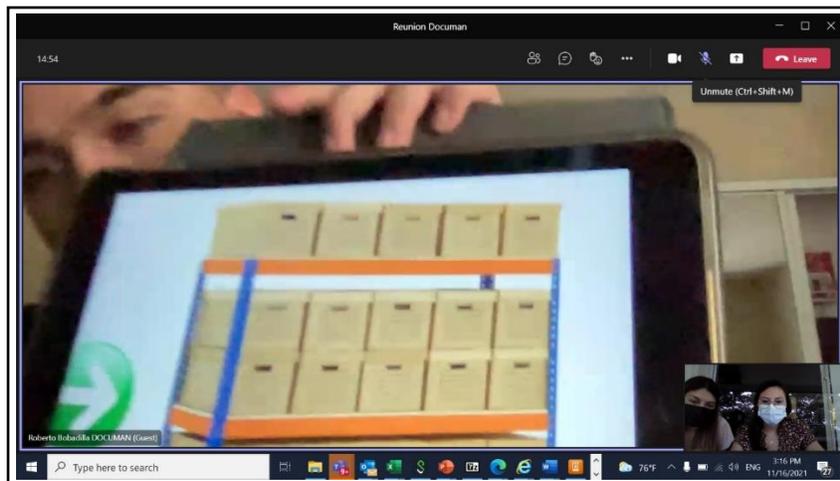
Fuente: Departamento de Recursos Humanos

*Ilustración 25 - Evidencia Reunión Ransa*



*Fuente: Departamento de Recursos Humanos*

*Ilustración 26 - Evidencia Reunión Documan*



*Fuente: Departamento de Recursos Humanos*

## APÉNDICE

### Formato de Descriptor de Puestos

	<p style="text-align: center;">EMPRESA BRITISH AMERICAN TOBACCO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPTORES</p> <p style="text-align: center;">DE PUESTOS DE TRABAJO</p>	CÓDIGO:
		Página:
		Fecha Elaboración:
<p><b>I. SECCIÓN DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</b></p> <p>TÍTULO DEL PUESTO: _____</p> <p>PUNTOS _____ CÓDIGO DEL PUESTO _____</p> <p>CLASIFICACIÓN INSTITUCIONAL: _____</p> <p>NOMBRE DEL PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: _____</p> <p>UBICACIÓN: _____</p> <p>PUESTOS SUBORDINADOS: _____</p> <p><b>II. SECCIÓN DEL TRABAJO REALIZADO Y TAREAS DEL PUESTO:</b></p> <p>1. DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</p> <p>2. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA:</p> <p style="padding-left: 40px;">A. TAREAS PRIMARIAS FRECUENTES:</p> <p style="padding-left: 80px;">1.</p> <p style="padding-left: 80px;">2.</p> <p style="padding-left: 80px;">3.</p> <p style="padding-left: 80px;">4.</p> <p style="padding-left: 40px;">B. TAREAS SECUNDARIAS PERIÓDICAS:</p> <p style="padding-left: 80px;">1.</p> <p style="padding-left: 80px;">2.</p> <p style="padding-left: 80px;">3.</p> <p style="padding-left: 80px;">4.</p> <p style="padding-left: 80px;">5.</p>		

## A. TAREAS OCASIONALES EVENTUALES:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

**III. SECCIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES:**

1. REQUERIMIENTOS:				
SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:	Mínima	Máxima
JORNADA DE TRABAJO:		SITUACIÓN LABORAL:		
DOCUMENTOS Y EXÁMENES REQUERIDOS:				
Solicitud de Trabajo		Tarjeta de Identidad		Test Psicométrico
Curriculum Vitae		Licencia de Conducir		Prueba Práctica
Título o Diploma		Examen de la vista		Prueba Pedagógica
Certificado de Estudios		Examen V de. R. L.		Entrevista
Referencias de Trabajo		Conocimientos Generales		
Hoja de Antecedentes		Conocimientos Específicos		
2. DESCRIPCIÓN DEL NIVEL EDUCATIVO REQUERIDO				
			Grado	Puntos
3. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA REQUERIDA				
			Grado	Puntos
4. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS, HABILIDADES Y ACTITUDES				

**5. INICIATIVA Y TOMA DE DECISIONES**

	Grado	Puntos

**6. CAPACIDAD ANALÍTICA Y DE JUICIO**

	Grado	Puntos

**IV. SECCIÓN RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:****1. DESCRIPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD POR PERSONAL SUBORDINADO**

	Grado	Puntos

**2. DESCRIPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD POR DINERO EN EFECTIVO O FONDOS REINTEGRABLES**

	Grado	Puntos

**3. DESCRIPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DOCUMENTOS E INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

	Grado	Puntos

**4. DESCRIPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE TÍTULOS VALORES**

	Grado	Puntos

**5. DESCRIPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE ACTIVOS**

	Grado	Puntos

**6. DESCRIPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS**

	Grado	Puntos



## VII. SECCIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES REQUERIDOS POR EL PUESTO:

1. RECURSOS MATERIALES					
MOBILIARIO Y EQUIPO		HERRAMIENTAS Y ÚTILES		MATERIALES	
Computadora		Internet		Fólder	
Silla de escritorio		Aplicativos		Papel bond	
Mesa para computadora		Normas y reglamentos internos		Agenda	
Impresora		Manual de Procesos Ventas		Lápiz grafito	
Archivador		Perforadora		Lápiz tinta	
Papelera de escritorio		Engrapadora		Clips	
Teléfono				Tinta para impresora	
Fotocopiadora				Borrador	
Basurero				Corrector	
Laptop				Goma	
Mesa de reuniones				Sacapuntas	
Data show				Tape transparente	
				Marcadores indelebles	
				Marcador fluorescente	
				Grapas	
				Sobres	
				Sobres de manila	
				Regla	
				Tijeras	
				Saca grapas	

## 2. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

FECHA DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN:	
APROBADO POR:	
PUESTO DE TRABAJO:	
LUGAR Y FECHA:	