

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**LA INTEGRACION DE PERSONAL  
EN LA INDUSTRIA TEXTIL DE LA MAQUILA, COMO  
VENTAJA COMPETITIVA**



**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADEMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, JUNIO DE 2005

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

DECANO:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
SECRETARIO:	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
VOCAL 1°	Lic. Cantón Lee Villela
VOCAL 2°	Lic. Alvaro Joel Girón Barahona
VOCAL 3°	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4°	P.C. Mario Roberto Flores Hernández
VOCAL 5°	B.C. Jairo Daniel Dávila López

**EXAMEN DE AREAS PRACTICAS**

<b>AREA</b>	<b>CATEDRATICO EXAMINADOR</b>
Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración – Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Mercadotecnia – Admón. de Op.	Licda. María del Carmen Mejía García

**JURADO QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez
Secretario:	Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado
Examinador:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

Guatemala,  
Enero 10 del 2,005

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas de la  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, Zona 12

Señor Decano:

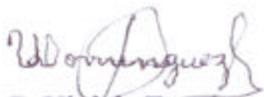
En atención a la designación de ese Decanato, de fecha 12 de Febrero del 2,003; me permito informarle que he proporcionado asesoraría a la Señora ANABELLA TORRES LOPEZ, para el desarrollo de su trabajo de tesis denominado "LA INTEGRACION DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA TEXTIL DE LA MAQUILA, COMO VENTAJA COMPETITIVA".

La investigación contiene aportes valiosos, en lo documental; al realizarse una revisión histórica del origen y evolución de las empresas de maquilas en el mundo y el caso particular de Guatemala; así como la legislación aplicable en el país. En lo metodológico, porque presenta la situación actual de la integración del recurso humano en las maquiladoras de prendas de vestir de la ciudad de Guatemala; al final se diseña el modelo propuesto de organización, planeación, el proceso de integración de personal en la industria de la maquila de prendas de vestir, como ventaja competitiva propuesto y el empleo productivo del personal.

Por ello me satisface dictaminar favorablemente este trabajo de tesis, desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentarios de la facultad; a la vez, me permito recomendarlo para su discusión en el Examen Privado de Tesis, previo a considerar la Graduación Profesional de la Señora Torres López y otorgarle el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



Lic. C. Vinicio Domínguez S.  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 3,125

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
QUINCE DE JUNIO DE DOS MIL CINCO.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.6 del Acta 18-2005 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 3 de junio de 2005, se conoció el Acta ADMINISTRACION 31-2005 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 11 de abril de 2005 y el trabajo de Tesis denominado: "LA INTEGRACION DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA TEXTIL DE LA MAQUILA, COMO VENTAJA COMPETITIVA", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANABELLA TORRES LOPEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

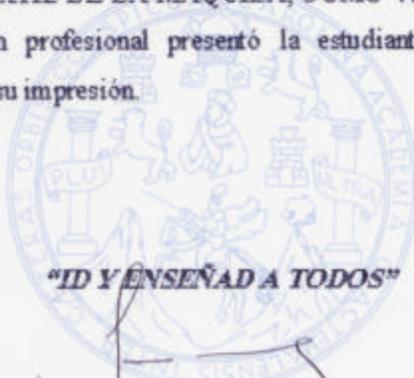
*"D Y ENSEÑAD A TODOS"*

LIC. JUAN ANTONIO GOMEZ MONTERROSO  
SECRETARIO EN FUNCIONES

LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA  
DECANO

Smp.

  
CENTRO DE DESARROLLO  
UNIVERSITARIO



## **DEDICATORIA**

### **EXITO QUE DEDICO A:**

#### **DIOS**

*Por ser mi fuente inagotable de luz en cada una de las fases de mi vida.*

#### **MI MADRE**

*Por su gran amor e inagotables esfuerzos por brindarme un mejor futuro.*

#### **MI PADRE**

*(Q.E.P.D.) Por los gratos momentos concedidos.*

#### **MIS HERMANOS**

*Como un incentivo al logro de sus metas.*

#### **MI ESPOSO**

*Como un granito de arena, a las metas que nos hemos propuesto.*

#### **MI ASESOR DE TESIS**

*Por compartir sus conocimientos e incentivar me a continuar.*

#### **MI COMPAÑERO DE ESTUDIOS**

*Misión cumplida!*

#### **A TODAS LAS PERSONAS**

*Que en alguna forma contribuyeron al logro del estudio y a usted, que amablemente lo lee.*

# I N D I C E

	Pág. No.
Introducción	i

## CAPITULO I

### MARCO TEORICO

A. Datos generales de la industria de maquila	1
B. Industria textil de la maquila	3
1. Producto	4
2. Precios	4
3. Organización de las empresas de maquila	4
4. Clasificación de las maquilas	6
5. Factores que contribuyen a la competitividad de las empresas de maquila	7
C. Integración de recursos humanos	9
1. Políticas en la integración de personal	13
2. Proceso de integración de recursos humanos	15
a. Captación de personal	15
b. Selección de personal	18
c. Contratación de personal	18
d. Inducción de personal	19
e. Entrenamiento y desarrollo de personal	19
3. Aspectos legales aplicables	22
a. Fiscales	22
b. Laborales	23

## CAPITULO II

### SITUACION ACTUAL DE LA INTEGRACION DE PERSONAL EN LAS MAQUILADORAS, DE PRENDAS DE VESTIR DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

A. Generalidades de las empresas de maquila	24
B. Procedimiento real de integración de personal en las empresas de maquila	29
1. Planificación de personal	32
2. Rotación de personal	33

	Pág. No.
C. Integración de personal	34
1. Captación del personal	34
2. Selección de personal	36
a. Técnicas de selección	37
b. Políticas de selección	37
3. Contratación de personal	39
a. Período de contratación de personal	39
b. Período de prueba	40
c. Aplicación de contratos de trabajo	40
d. Políticas aplicadas en la contratación de personal	41
4. Inducción de personal	42
5. Entrenamiento y desarrollo de personal	43
D. Mano de obra como ventaja competitiva	47

### **CAPITULO III**

#### **PROPUESTA PARA LA INTEGRACION DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE MAQUILA, DE PRENDAS DE VESTIR COMO VENTAJA COMPETITIVA**

A. Modelo de organización del departamento de Recursos Humanos para las empresas de maquila	53
1. Perfil del administrador de Recursos Humanos	56
a. Formación y conocimiento	56
b. Experiencia	56
c. Habilidades	56
2. Funciones del departamento de Recursos Humanos	56
3. Planeación de personal sugerido para las maquiladoras de prendas de vestir	59
B. Proceso de integración de personal	60
1. Captación de personal	62
2. Selección de personal	64
a. Descripción y análisis de puestos de trabajo	65
b. Solicitud de empleo	65
c. Entrevista	65
3. Contratación de personal	67
3. Inducción de personal	67
4. Entrenamiento y desarrollo de personal	68
5. Políticas propuestas para la integración de personal	69

<b>CONCLUSIONES</b>	75
<b>RECOMENDACIONES</b>	76
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	77
<b>ANEXOS</b>	79
Anexo No. 1 Memorando	80
Anexo No. 2 Base de datos	81
Anexo No. 3 Requisición de personal	82
Anexo N0. 4 Evaluación del desempeño	83
Anexo No. 5 Descripción del puesto – recepcionista -	84
Anexo No. 6 Descripción del puesto – operario -	85
Anexo No. 7 Solicitud de empleo	86
Anexo No. 8 Boleta para entrevista	87
Anexo No. 9 Contrato individual de trabajo	88
Anexo No. 10 Manual de bienvenida	89
Anexo No. 11 Programa de capacitación para el mejoramiento de calidad y productividad	91

### **INDICE DE GRAFICAS**

<b>No.</b>	<b>Pág. No.</b>
1. Estructura organizacional de las empresas de maquila	6
2. Nacionalidad de los propietarios	25
3. Diseño de organigramas	26
4. Existencia de reglamento interno de trabajo	27
5. Participación del empleado a las metas de la organización	29
6. Departamento a cargo de la captación y contratación del personal	33
7. Causas de los puestos vacantes	34
8. Existencia de archivo de datos de los empleados	35
9. Verificación de datos obtenidos en formulario de solicitud de empleo	37
10. Período de prueba para el personal	40
11. Cumplimiento de los contratos de trabajo	41
12. Edad promedio del personal	42

13. Inducción que recibe el personal	42
14. Existencia de manual de descripción de puestos	43
15. Desarrollo de programas de entrenamiento	44
16. Medios de evaluación al personal	45
17. Servicios proporcionados a los empleados	47
18. Impacto de la imagen de la empresa en la productividad del empleado	48
19. Factor principal para determinar el precio del producto	49
20. Características que diferencian a las empresas	50
21. Organigrama funcional propuesto Departamento de Recursos Humanos	54
22. Flujograma de Modelo de integración de personal	61

### **INDICE DE CUADROS**

<b>No.</b>	<b>Pág. No.</b>
1. Medios de comunicación empleados	28
2. Generalidades del personal responsable de la administración del recurso humano	30
3. Tramo de control de personal	31
4. Nivel académico requerido	38
5. Contratación de personal	39
6. Rotación de personal	39
7. Incentivos ofrecidos al personal	46
8. Costo estimado de integración de personal	51
9. Planificación de personal estimada	60

## INTRODUCCION

La expansión de comercio ha sido causa del desarrollo de nuevos estándares de calidad en el mercado. Para sobrevivir a estas corrientes las empresas se han visto en la necesidad de desarrollar nuevos sistemas de organización, adquirir nueva tecnología y adaptar nuevos métodos de trabajo. Todo enfocado a lograr la máxima optimización de sus recursos; sin embargo hay empresas que no han logrado cambiar su ideología o forma de pensar y permanecen renuentes a los cambios exigidos por la actual corriente de globalización. Por ello el siguiente trabajo de tesis titulado: “LA INTEGRACION DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA TEXTIL DE LA MAQUILA, COMO VENTAJA COMPETITIVA”, tiene como objetivo principal señalar la importancia que representa para las empresas contar con una fuerza de trabajo estable y potencialmente fuerte como herramienta para afrontar los retos de la actual corriente económica, cuya base radica en el desarrollo de un proceso que facilite la consecución del personal idóneo en el momento preciso, pues a pesar de la abundante mano de obra que demanda esta industria, es poca la atención que se le ha dado a dicho recurso y a su integración a la empresa.

El primer capítulo, esta formado por el marco teórico que se inicia con una breve historia de la maquila, su origen y causas del establecimiento y desarrollo en Centro América, se presenta brevemente el porcentaje de participación de esta industria a la economía nacional e internacional. Seguidamente se describe el proceso de integración de personal el cual para los expertos en la administración de recursos humanos es visto y estudiado de diversas formas, para efectos de esta investigación el proceso se limita al estudio de las fases de captación, selección, contratación, inducción, entrenamiento y desarrollo de personal, por considerarse la base sobre la cual gira el éxito de alcanzar la mano de obra idónea para la organización.

El segundo capítulo, se refiere a la situación actual de las empresas de la industria textil de maquila, ubicadas en la ciudad de Guatemala, enfocado bajo el esquema de la integración de personal, dando a conocer como aplican los administradores de dichas empresas, cada fase del proceso.

El tercer capítulo, es una propuesta alternativa de solución al proceso de integración que actualmente aplican las empresas de maquila, cuyo propósito es presentar de forma sencilla las fases que componen dicho proceso, que el mismo resulte entendible y por ende de fácil aplicación, dando como resultado la agilización y pronta consecución del personal adecuado a las necesidades de la empresa.

Finalmente se presentan las conclusiones, como resultado al análisis de los datos obtenidos en la investigación de campo, con las cuales se comprueban las hipótesis previamente planteadas, dando las respectivas recomendaciones a cada una de las conclusiones con lo que se pretende despertar la inquietud de implementar o iniciar un adecuado proceso de integración de personal para aquellos cuyas ocupaciones estén orientadas a la administración del recurso humano independientemente de la actividad de la empresa.

## CAPITULO I

### MARCO TEORICO

#### A. Datos generales de la industria de maquila

La enciclopedia virtual Encarta, define el termino industria como: "La transacción a una economía basada en la producción a gran escala con máquinas." (8:30)

La industria textil, "Comprende la fabricación de tejidos de todo tipo, a partir de fibras naturales o sintéticas. Es una de las industrias más antiguas, por ser la pionera en la mecanización debido a la Revolución Industrial. Los productos textiles fueron los primeros objetos de comercio entre las civilizaciones del Mediterráneo hacia el tercer o segundo milenio antes de Cristo. Ya en la actualidad, ésta industria ha servido de motor de los procesos de industrialización de algunos países, en especial en Latinoamérica". (8:65)

De acuerdo con el artículo de la Organización Internacional del Trabajo - OIT-, publicado en Internet; acerca de la industria de la maquila, "La historia de la fabricación de las prendas de vestir en los EEUU, se ha desplazado a países con bajo costo de mano de obra, dado a que en ellos, dicho factor constituye alrededor de un tercio del total del costo de fabricación, de la prenda de vestir. La mano de obra es un elemento competitivo decisivo, por lo que puede afirmarse que la fabricación de ropa continuará desplazándose hacia las zonas del mundo con bajos costos de fabricación y a donde existan incentivos a la importación y exportación de dichas prendas. Esta actividad económica es lo que en la actualidad se conoce como industria textil de la maquila.

Según el diccionario Sopena, **Maquila** es: "La porción de grano, harina o aceite que cobra el hornero por la cocción". Este concepto puede ampliarse para llegar a una definición generalmente aceptada, constituyéndose en un contrato de trabajo entre dos personas, en el cual una es dueña de la materia prima y la

entrega a la segunda para su ensamblaje, cobrando ésta, una maquila por sus servicios. El Decreto No. 29 – 89, Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, Artículo 3, inciso b; la define como: “El valor agregado nacional generado a través del servicio de trabajo y otros recursos que se perciben en la producción y/o ensamble de mercaderías”.

Este movimiento en EEUU, se inició después de la Segunda Guerra Mundial, cuando las plantas textiles y de prendas de vestir se trasladaron del norte industrializado hacia el sur más rural, donde la mano de obra era abundante y más barata. En 1960 las importaciones del lejano oriente comenzaron a aumentar sobre la base de su costo más barato de la mano de obra. Con el propósito de competir, los fabricantes de los EEUU trasladaron parte de su potencial de producción fuera del país a las islas del caribe y al lado de la frontera mexicana. Tal es el movimiento que se ha dado en los últimos años de empresas hacia los países centroamericanos y en mayor grado a El Salvador, Honduras y Nicaragua. Según una investigación realizada por la OIT en 1998, los costos de mano de obra en EEUU son casi cinco veces más altos a los que ofrece Costa Rica y 10 veces más altos en comparación a los que ofrecen los otros países de la región centroamericana. En 1995, Guatemala contribuyó en las importaciones de EEUU, con 648.8 millones de dólares provenientes del sector de confección, lo que se transforma en un 22 % del total de las importaciones de EEUU.

Es indiscutible que pese a la mala imagen que se le atribuye a éstas empresas de confección se han constituido en elementos indispensables para la economía de los países del tercer mundo. No hay país centroamericano que no haya tenido problemas laborales con los empresarios asiáticos, sobre todo coreanos. “En 1998, en Guatemala, éstas empresas representaban el 46 % del gran total de las empresas a nivel nacional”. (15:8)

La confección de ropa requiere de abundante mano de obra. Lo cual implica inversión de capital y búsqueda de mano de obra a bajo costo para su abastecimiento. Con el propósito de crear fuentes de empleo y de divisas,

Guatemala y otras naciones en desarrollo capitalizan sus costos de fabricación relativamente bajos para convertirse en fuentes de abastecimiento de mano de obra en el mercado de la confección.

Debido al crecimiento demográfico de los países, los conglomerados de mano de obra de bajo costo en todo el mundo son prácticamente inagotables y la industria del vestido seguirá siendo dinámica y cambiante.

En Guatemala, las leyes de incentivos a las empresas de exportación surgieron con el fin de incrementar las relaciones comerciales con otros países, desarrollar la tecnificación de mano de obra, proporcionar nuevas fuentes de trabajo e incrementar el ingreso de divisas para fortalecer la economía nacional, que constituyen los objetivos principales que persigue el Decreto No. 29 – 89, Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, que actualmente rige a esta industria.

## **B. La industria textil de la maquila**

La industria de la maquila se extiende a varias ramas de la producción, entre las que pueden mencionarse: juguetes, electrodomésticos, calzado, muebles y confección de prendas de vestir, que es la que abre la brecha a este tipo de industria y la que se estudiará en este caso.

Esta puede describirse así: “Es un proceso consistente en que los géneros se cortan en los EEUU y se cosen en otros países para convertirlos en productos terminados y devolverlos al país de origen bajo una tarifa aduanal más favorable que la de importación pura. También puede darse el caso de que los géneros sean cortados en Guatemala pero cuyo origen sea de dicho país al igual que todos los accesorios de adorno y acabado. A la empresa que opera con materias primas importadas y exporta toda su producción al país de origen, fundamentalmente EEUU, se le denomina **maquiladora**”. (17:25)

Según investigación realizada por la Organización Internacional del Trabajo en 1998, para el año de 1996 el capital de la industria maquiladora en

Guatemala estaba integrado así: de EEUU 12 %, coreano 44 %, otros asiáticos 22 %, otros 22%.

### **1. El producto**

Un producto incluye el conjunto de atributos tangibles e intangibles que un comprador acepta como ofrecimiento de satisfacción de sus deseos o necesidades. En el caso de la maquila de ropa, lo que se ofrece para satisfacción de los deseos o necesidades son atributos intangibles al proporcionar mano de obra utilizando maquinaria o bienes tangibles para el ensamble de las piezas. Por tanto, la mano de obra es en esencia el producto que ofrecen las maquiladoras, transformado en prendas confeccionadas.

### **2. Precios**

Los precios en la industria de la confección varían acorde al estilo de prenda que se esté confeccionando y el volumen de la misma. También son variables de acuerdo a los renglones que el cliente desea le sean cubiertos, el cliente puede solicitar corte y costura de la prenda, costura y empaque, únicamente costura o corte, aunque muchos contratistas están solicitando paquetes completos, los cuales incluyen todo el proceso, desde la compra de la materia prima hasta la entrega del producto empaçado.

### **3. Organización de las empresas de maquila**

Las necesidades de las empresas maquiladoras de ropa, han hecho de la organización lineal, un estándar. Los cargos más observados se describen a continuación.

**Gerente general.** Normalmente este cargo lo desempeña el dueño de la empresa o uno de los accionistas. Su función es efectuar los contratos con los clientes.

**Gerente de producción.** Encargado de coordinar y dirigir todas las actividades del departamento de producción y según el caso desempeña funciones de encargado de personal.

**Supervisor de línea.** Encargado de que la producción fluya adecuadamente .

**Jefe de azorado o de corte.** Nombre que se le da a la persona que clasifica las prendas de acuerdo a las operaciones y hace los paquetes respectivos.

**Supervisor de calidad.** Se encarga de que todas las operaciones se realicen de acuerdo a las especificaciones.

**Asistente de control de calidad.** Encargado de revisar el acabado, generalmente en un 75% al azar, del porcentaje de prendas que pasa por el control.

**Ventas.** No es precisamente un departamento normal de ventas con vendedores regulares, es el departamento encargado de obtener los pedidos y generalmente esta función es realizada por el Gerente General.

**Finanzas.** Las funciones son básicamente de contabilidad desempeñadas por un contador y su auxiliar.

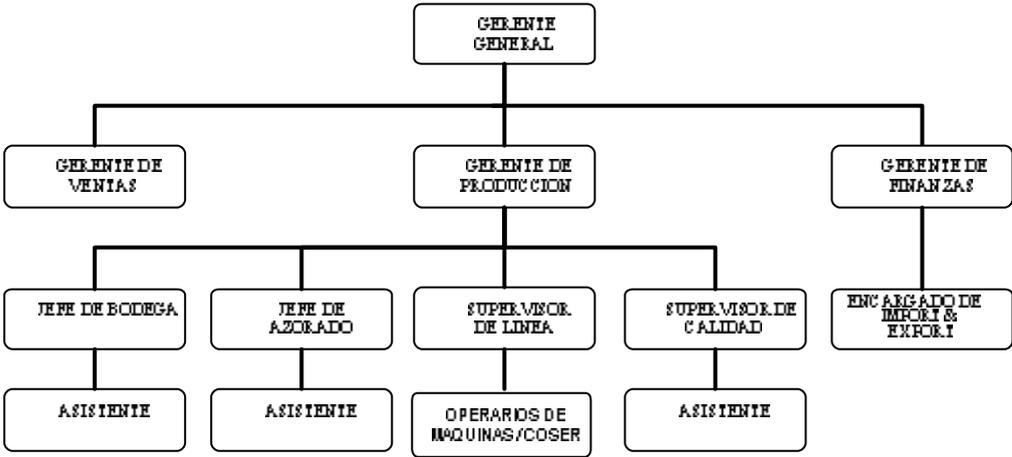
**Encarga do de importaciones y exportaciones.** Se encarga de darle trámite a todos los documentos necesarios; tanto para la importación, como exportación de mercadería, al monitoreo del transporte.

**Jefe de bodega.** Lleva control de todas las entradas y salidas de accesorios de bodega, en ocasiones se le asigna el control de producto que es enviado a

submaquilar a otras plantas, a servicio de lavandería o bordado cuando el estilo lo requiere.

Para una mayor comprensión de los puestos anteriormente descritos de la estructura organizacional de las empresas de maquila se presenta el siguiente organigrama. Puede observarse que en la organización de estas empresas, no existe un departamento de Recursos Humanos. Su visión esta enfocada al área de producción y finanzas.

Gráfica No. 1  
Estructura organizacional de las  
empresas de maquila



- b. **Shelter.** Con las mismas funciones que la anterior pero con personal de la compañía extranjera para asegurarse de la calidad; y
- c. **Dueño único.** Los propietarios de las empresas son extranjeros.

### **5. Factores que contribuyen a la competitividad de las empresas de maquila**

Para aumentar la competitividad de la maquila, es necesario elevar continuamente la eficiencia, el grado de productividad, la calidad de los productos, puntualidad de las entregas, apoyo y participación activa, tanto del empresario maquilador como del operario para poder cumplir con los contratos. La productividad del fabricante es la base estratégica para lograr contratos rentables y poder así, permanecer en el mercado a largo plazo. Esta actividad requiere de un óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, implica inversión de tiempo para llevar a cabo las respectivas evaluaciones del personal, con la finalidad de colocar a cada empleado en puestos acordes a sus habilidades y conocimientos, a fin de lograr las expectativas esperadas.

Entre los factores que sirven de base para la competitividad de las empresas se pueden mencionar:

- o “Amplia disposición de la empresa para adaptarse y anticiparse a los frecuentes cambios que presenta el medio en que se desempeña;
- o Aprovechamiento óptimo de los recursos, tanto humanos como materiales;
- o Establecimiento claro de funciones internas de la empresa;
- o Fomentar la participación y las buenas relaciones entre las distintas áreas funcionales;
- o El nivel salarial acorde o superior a los ofrecidos en el mercado; y
- o Los beneficios sociales prestados”. (12:13)

Toda empresa posee una cualidad que le ayuda a sobresalir en el mercado de la competencia, Según Michael E. Porter, “**La ventaja competitiva**, no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción,

mercadotecnia, entrega y apoyo a sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja, en el costo, por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparatadas como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior [...] una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando actividades estratégicamente importantes a un costo más barato o mejor que sus competidores". (16:52)

En las maquilas el factor humano es la base para su funcionamiento. El buen aprovechamiento del mismo puede transformarse en la mayor herramienta para mantenerse en el mercado textil.

Los estudiosos de la administración de personal, consideran que el recurso humano es el elemento más valioso de la empresa y, que si se encuentra en buenas condiciones, tiende a dar más beneficios a la organización. De ahí que se piense que contar con una fuerza de trabajo satisfecha, es la mejor arma para afrontar a la competencia.

Para ello es necesario despertar el compromiso de los empleados hacia la empresa, lo cual puede fomentarse a través de los siguientes factores:

**La comunicación.** "Si se espera que la visión del presidente o de cualquier otro gerente consiga los resultados que merece, es esencial comunicarla de manera que no se limite a informar sino que inspire a quienes la reciben. Los receptores tienen que entender los propósitos y valores de la compañía y ser persuadidos para aceptar que el éxito de esta sirve a sus propios intereses, lo mismo que a los de la gerencia". (1:107)

La comunicación debe seguir una línea clara y ordenada de lo contrario se tiende a tergiversar la información, mayormente en empresas con gran número de empleados.

**La motivación.** “Se refiere a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras. Motivar a las personas es señalarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen allí”. (1:65)

En otras palabras despertar en los empleados interés por su trabajo dará mejores resultados que la simple asignación de tareas sin previo aviso o descripción de las mismas. También pueden mencionarse los festejos por aniversario o cumpleaños.

**Los beneficios sociales ofrecidos por las empresas.** “Son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Pueden financiarse parcial o totalmente, por la empresa”. (3:342)

Por lo general los servicios de transporte, cafetería y médico, despiertan en el personal un sentido de seguridad, mayormente cuando la localidad de las empresas es fuera del perímetro de la ciudad y las jornadas de trabajo incluyen horarios prolongados y nocturnos.

### **C. Integración de recursos humanos**

La coordinación de los recursos materiales y humanos para el logro de los objetivos de la empresa, no es una tarea sencilla, requiere de tiempo, esfuerzo y empeño; sobre todo cuando se refiere al recurso humano y su integración a la organización, es un proceso que implica: “Cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos, para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente”. (13:356)

Existen **principios** que contribuyen a la óptima realización del proceso de integración de personal, entre los que pueden mencionarse:

- a. “Buscar elementos que se adapten al puesto; es decir, la persona adecuada para el puesto adecuado;
- b. De duplicidad de funciones. Un puesto no debe abarcar dos funciones;
- c. Colocar en cada puesto a las personas con las aptitudes necesarias;
- d. De la definición del trabajo. Identificar los resultados esperados;
- e. La evaluación gerencial. El desempeño debe medirse, tanto en comparación con los objetivos; así como los estándares de desempeño del gerente, jefe, coordinador, supervisor o personal operativo;
- f. De la competencia abierta. No debe elaborarse nombramiento con habilidades inadecuadas;
- g. De capacitación y desarrollo administrativo. Los esfuerzos de capacitación y desarrollo deben estar relacionados con las funciones administrativas, los propósitos de la organización y las necesidades de cada puesto; y
- h. Los objetivos de capacitación. La necesidad de capacitación; es la base de los objetivos de entrenamiento”.(7:39)

Buscar al candidato adecuado para el puesto, es un proceso delicado, sin embargo con el volumen de personal que manejan las maquiladoras, no debe implicar mayor esfuerzo; la base esta en decidirse a llevarlo a cabo en todas sus fases. Cuando el proceso termina con la contratación omitiéndose la fase de inducción y desarrollo del personal, no puede dar resultados positivos.

Además de los principios de integración también se aplican **normas** como son:

- a. “Fijar políticas claras y eficaces sobre la administración de personal.

Tomar en cuenta:

- La edad, características, medio social, etc. de los candidatos.
- Seleccionar sólo a los óptimos.

- Si a todo solicitante se le dará la oportunidad de llenar la hoja de solicitud u oferta de servicio.
- b. Contar con análisis de puestos.
- Aquí se debe tener presente:
- La ubicación. Nivel operativo, técnico, directivo, etc.
  - Requisitos, funciones, tareas. Sólo con éste supuesto puede hablarse de selección técnica, en efecto, la especificación de puesto señala qué requisitos exige el puesto. Además contando con esto permite realmente determinar si el solicitante los reúne.
- c. Contar con un medio de requisición adecuado.
- La unidad de recursos humanos es la encargada de evaluar.
  - Quienes hacen las requisiciones son las unidades, departamentos, secciones, etc., en donde se encuentra la vacante”.(7:40)

Indiferentemente del sistema que las empresas utilicen en la integración de nuevo recurso humano a la organización, estos deben estar enfocados a minimizar la rotación de personal, que únicamente distorsiona las funciones de la empresa. Chiavenato se refiere a la **rotación de personal** como: “La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; ésto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

Causas de la rotación de personal en las empresas:

- La política salarial de la organización;
- La política de beneficios sociales;
- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal;
- Las oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización;
- El tipo de relaciones humanas existentes dentro de la organización;
- Las condiciones físicas del ambiente de trabajo;
- La cultura organizacional de la empresa;

- **La política de reclutamiento y selección de recursos humanos;**
- **Los criterios y programas de entrenamiento de los recursos humanos;**
- Los criterios de evaluación del desempeño; y
- El grado de flexibilidad de las políticas de la organización”.(3:154)

Existen casos en que las empresas ofrecen beneficios a sus empleados sin estar en condiciones de cumplirlos, como son altos incentivos, horarios flexibles, servicios especiales entre otros, cuyo incumplimiento conlleva al retiro voluntario del personal en busca de mejores servicios.

Entre los costos que ocasiona la rotación de personal pueden mencionarse:

- “Gastos de emisión y procesamiento de la solicitud del empleado;
- Gastos de publicación de avisos en periódicos o revistas;
- Gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos;
- Gastos de mantenimiento de registros y documentación (de salarios, encargos, horas extras, material de oficina);
- Costo del tiempo del supervisor en la ambientación del empleado recién ingresado;
- Costo en la producción ocasionada por la vacante dejada, mientras no sea reemplazada;
- Menor producción;
- Inseguridad del nuevo empleado;
- Gasto de personal y horas extras mientras se cubre la vacante;
- Costo adicional de producción, causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado;
- Costo adicional de servicios de energía eléctrica, mantenimiento y depreciación; y

- Reflejo negativo en la imagen y negocios de la empresa, ocasionados por la calidad de los productos o servicios ejecutados por empleados inexpertos en período de ambientación”.(3:158)

### **1. Políticas en la integración de personal**

“Una **política** es una guía predeterminada que se establece para proporcionar dirección a la toma de decisiones. Como guías en lugar de reglas rígidas, las políticas son algo flexibles; su uso exige interpretación y buen juicio”. (18:46)

Por ejemplo, los niveles de autoridad deben estar claramente señalados, así los empleados podrán fácilmente dirigir sus inquietudes a la persona adecuada, sin embargo puede existir políticas que permitan al personal de los niveles más bajos llevar sus ideas directamente a los niveles más altos, esto funciona como motivación al empleado generando en él la confianza de ser escuchado y en los supervisores y jefes de departamento la inquietud de resolver los problemas de su área.

Como primera medida, la empresa debe proponer una política de alimentación del recurso humano; es decir, determinar dónde captar al personal (dentro o fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutarlo.

En los campos donde existe gran oferta de mano de obra, como lo es la industria textil la captación de personal no debe ser una tarea difícil. Todo radica en que desde un inicio se le proporcione al recurso humano la atención necesaria en lo que a integración y desarrollo dentro de la empresa se refiere; la idea principal no debe ser cubrir las plazas en el menor tiempo posible, sino buscar al candidato apto para el puesto.

En segundo lugar, deben existir políticas de aplicación de recursos humanos, en las cuales se determinen los requisitos básicos para la selección de la fuerza de trabajo (intelectuales, físicos, experiencia, aptitudes), para la buena realización de las labores en todos los cargos dentro de la organización. Se deben definir también los criterios de planeación, distribución y traslado interno del personal, para definir el plan de carrera de cada individuo, lo que le permitirá tener posibilidades de crecer dentro de la empresa, tomando en cuenta el total de cargos que existan dentro de la organización. No se debe olvidar, claro está, la forma como se integrarán de la mejor manera a los nuevos miembros y cómo hacerles un ambiente favorable.

En tercer punto, existen las políticas de control de recursos humanos en las cuales se determina cómo mantener una base de datos actualizada de todo el personal, para realizar los análisis; tanto cualitativos como cuantitativos de la fuerza de trabajo; esta es una política que las empresas de maquila aun no aplican. Han establecido programas de control de inventarios, control de producción, y costos financieros, pero difícilmente cuentan con una base de datos como referencia de recurso humano existente en la organización.

“El establecimiento de políticas de personal requiere de ciertos lineamientos mínimos, los cuales deben ajustarse a la naturaleza de la empresa, entre los cuales se mencionan los siguientes:

- Deben estar redactadas sencilla y claramente, en términos positivos;
- Deben estar por escrito y ser distribuidas a todos los empleados; tanto gerentes como personal sin jerarquía;
- Deben llevar la aprobación y afirmación explícitas de las personas de mayor autoridad en la organización;
- Deben aplicarse uniforme y regularmente, sin muestras de discriminación;
- Deben ser razonables y relacionadas con las situaciones concretas en las que se encuentra el negocio; y

- Deben poder cambiarse de modo que siempre permanezcan al día y se acomoden a los cambios inevitables que sucedan en el negocio y en sus circunstancias económicas”.(18:48)

## **2. Proceso de integración de recursos humanos**

Previo a la integración de nuevo personal a la empresa se debe recurrir a la planificación del mismo a manera de evitar tanto la falta como excesos de mano de obra.

Posteriormente se deben conocer los requisitos del puesto, de las plazas vacantes, lo que Wayne define como **análisis del puesto**: “Proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. El propósito del análisis de puestos es obtener respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tareas físicas y mentales que desarrollará el trabajador?
- ¿Cuándo se debe terminar el trabajo?
- ¿Dónde se debe desarrollar el trabajo?
- ¿Cómo debe desempeñar su puesto el trabajador?
- ¿Por qué se hace éste trabajo?
- ¿Qué cualidades se necesitan para desarrollar el puesto?”(18:92)

Para muchas empresas, la prioridad es alcanzar el mayor volumen de producción; de allí la urgencia de cubrir la vacante. No existe un espacio para el análisis de los requisitos del puesto o de las cualidades que debe cumplir el candidato.

### **a. Captación de personal**

Teniendo conocimiento de las necesidades presente y futuras de personal, la captación consiste en proveer a la empresa de un número suficiente de candidatos potencialmente calificados y capaces, entre los cuales se

seleccionarán a los futuros integrantes de la organización. “El reclutamiento es en otras palabras, un sistema de información a través del cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”. (3:166)

Las fuentes de reclutamiento pueden ser **internas o externas**, las internas se dan cuando al presentarse la vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, esto se conoce como movimiento vertical, o transferidos, movimiento horizontal, o transferidos con promoción, movimiento diagonal. Es importante contar con **un inventario de personal**, para tener conocimiento de la calidad y cantidad de personal con que se cuenta en la empresa, lo que ayudará a reducir costos en la búsqueda externa de personal y de capacitar al nuevo empleado, con quien se corre el riesgo de que no se adapte al puesto .

El reclutamiento interno se presenta a través de:

- “Transferencia de personal;
- Ascensos de personal;
- Programas de desarrollo de personal; y
- Planes de profesionalización (carreras) de personal.

**Ventajas:**

- Es más económico y rápido;
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad;
- Es fuente de motivación para el personal;
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal; y
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

### **Desventajas:**

- Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al presentarse las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, siempre existirán empleados que no demuestren las condiciones aptas para el puesto.
- Puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina "principio de Peter", el cual consiste en que las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde el empleado ya no es capaz de cumplir con los requerimientos del cargo.
- Los empleados están tan adaptados a las políticas y normas de la empresa que aprenden a convivir con los problemas y pierden creatividad y espíritu de innovación".(3:175)

Las fuentes externas de reclutamiento, "Se cumplen al atraer candidatos de otras empresas o del recurso disponible en el mercado de recurso humano. Puede implicar las siguientes formas:

- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa;
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa;
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales;
- Contacto con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, directorios académicos, empresas de reclutamiento;
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas;

- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado en términos de cooperación mutua;
- Avisos en diarios, revistas; y
- Viajes para reclutamiento en otras localidades”.(3:175)

#### **b. Selección de personal**

Seleccionar al candidato que cubrirá el cargo implica determinadas funciones como son:

- “Recopilación de información acerca del candidato.
- Análisis de la información.
- Decisión.

Existen técnicas base de asistencia en la toma de decisión entre las que pueden mencionarse:

- Análisis de la hoja de vida del candidato o solicitud de empleo.
- Programación de la entrevista.
- Aplicación de prueba de conocimiento del oficio; puede ser psicométrica o de personalidad”. (1 4:95)

Posiblemente por el número de personal que contratan; existen empresas que difícilmente se ocupan de verificar los datos de los candidatos; esto incrementa la posibilidad del ingreso de personal conflictivo, falta de experiencia y/o preparación.

#### **c. Contratación de personal**

Posterior a obtener y analizar la información referente al candidato, se procede a la toma de decisión de contratarlo o no. La contratación debe ser respaldada por el respectivo contrato de trabajo o documento que acredite al candidato como nuevo empleado de la empresa.

Por lo general las maquilas no aplican los contratos de trabajo para el personal. El único documento que ampara la contratación son las solicitudes de empleo o las tarjetas de control de asistencia.

#### **d. Inducción de personal**

Las primeras experiencias que vive un empleado en la organización van a matizar su rendimiento y la adaptación a su nuevo empleo. “La inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos; a las políticas de la empresa, productos, etc”. (10:258)

Esta etapa ofrece muchos beneficios, no sólo al empleado sino también a la empresa, y debe aplicarse en todos los niveles y para todos los puestos; sin embargo en las empresas de maquila generalmente se aplica para los puestos altos e intermedios, con la presentación del personal y la visita a las instalaciones.

Las formas de inducción más comunes son:

- “Conferencia o plática referente a la empresa;
- Películas o videos;
- Visita a las instalaciones de la planta;
- Presentación con el personal de la empresa;
- Descripción del puesto a desempeñar; o
- Proporcionar un manual de bienvenida”. (10:260)

#### **e. Entrenamiento y desarrollo de personal**

“Entrenar es familiarizar al trabajador con el propósito, naturaleza, características, funciones y procedimientos del cargo, buscando la mayor eficiencia en la ejecución. El entrenamiento es una guía para abrir el camino al empleado en forma rápida, mejorar la calidad y cantidad del trabajo, proveer al

empleado de nuevos conocimientos y contribuir a mejorar el interés por la empresa y su nuevo empleo”. (14:104)

Suele darse el caso que los empresarios tienden a asumir que el nivel académico de un empleado o los años de trabajo lo llevan a convertirse en un experto en el área, lo cual es erróneo, ya que por muy parecidas que sean las labores difícilmente tienden a ser idénticas, de ahí que existan los programas de entrenamiento para el personal.

Todo programa de entrenamiento conlleva cuatro etapas que son:

- **“Determinación de las necesidades de entrenamiento.** Como resultado a la expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados; reducción del número de empleados; cambio de métodos y procesos de trabajo; sustituciones o movimiento de personal; expansión de los servicios; cambio de los programas de trabajo o de producción; modernización de maquinaria y equipo; producción de nuevos productos;
- **Programación del entrenamiento para atender las necesidades.** La determinación de necesidades de entrenamiento debe suministrar la siguiente información, para que la programación de entrenamiento pueda diseñarse:
  - ¿Qué debe enseñarse?
  - ¿Quién debe aprender?
  - ¿Cuándo debe enseñarse?
  - ¿Dónde debe enseñarse?
  - ¿Cómo debe enseñarse?
  - ¿Quién debe enseñar?
- **Implementación y ejecución.** Dependerá de la adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización; a la

calidad del material de entrenamiento presentado; a la cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa; a la calidad y preparación de los instructores; y a la calidad de los aprendices.

- **Evaluación de resultados.** La evaluación deberá determinar hasta que punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados; y demostrar si los resultados presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

Mejoramiento de la imagen de la empresa;

Mejores relaciones entre la empresa y el empleado;

Aumento de la eficiencia;

Reducción de la rotación de personal;

Reducción del ausentismo; y

Aumento de la productividad". (3:441)

"Las empresas deben adaptar los programas de entrenamiento a sus necesidades y recursos, mediante las técnicas de lectura, recursos audiovisuales, instrucción por computadora, conferencias, estudios de casos, talleres y simulaciones". (3:432)

Para muchas empresas un programa de entrenamiento representa un gasto no presupuestado, aun cuando el tipo de actividad que desarrollan lo exija, máxime en la actualidad cuando la globalización ha dado paso libre a la competencia implantando altos índices de calidad.

### 3. Aspectos legales aplicables

#### a. Fiscales

El Decreto 29 – 89, Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, es el que actualmente rige a esta industria, el cual entró en vigencia en julio de 1989. “En él están contenidos los beneficios fiscales a que se hacen acreedoras las empresas calificadas como maquiladoras en cada uno de los regímenes que ésta ley contempla.

A continuación se listan las instituciones relacionadas con la industria textil de la maquila:

Para efectos de registro y control como empresa:

- ✓ Registro Mercantil General de la República
- ✓ Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)
- ✓ Banco de Guatemala, departamento de Cambios

Para efectos de calificación según Decreto 29 – 89:

- ✓ Dirección de Política Industrial, Ministerio de Economía

Para efectos de importación / exportación y control de cuotas:

- ✓ Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), Unidad de Regímenes Aduaneros Especiales
- ✓ Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales (AGEXPRONT)  
Oficina de Cuotas Textiles  
Oficina de Regímenes de Perfeccionamiento Activo  
Ventanilla Única para las Exportaciones”.(11:33)

## **b. Laborales**

Las leyes guatemaltecas que protegen la integridad del trabajador son:

**La Constitución Política de la República de Guatemala**, señala el derecho que todo ciudadano tiene al trabajo y la libertad para elegir el que mejor le convenga; el derecho a la salud y a la educación para toda persona sin rango de discriminación;

**El Código de Trabajo**, el cual establece claramente los derechos y obligaciones del trabajador como del patrono, durante su relación laboral; y

**La Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto No. 295**: En ella están contenidos los beneficios de salud y seguridad de que goza el trabajador afiliado al IGSS y los lineamientos para acreditarse como beneficiario.

## **CAPITULO II**

### **SITUACION ACTUAL DE LA INTEGRACION DE PERSONAL EN LAS MAQUILADORAS, DE PRENDAS DE VESTIR DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

El propósito de éste capítulo es describir el proceso de integración de recursos humanos aplicado en la actualidad, por las empresas de maquila de prendas de vestir de la ciudad de Guatemala. Los datos presentados son el resultado del estudio de campo realizado en 9 fábricas de las 33 que se encuentran ubicadas en la ciudad capital, según datos presentados por la Asociación de Exportadores de Productos no Tradicionales (AGEXPRONT).

#### **A. Generalidades de las empresas de maquila**

Para el año 2001 la maquila generaba en Guatemala alrededor de 130,000 puestos de trabajo, con un total de 292 empresas, manteniendo un crecimiento estable del 15%, luego del atentado de las torres gemelas, las ventas en EEUU se paralizaron, ocasionando disminución en las exportaciones hacia dicho país, lo que originó el cierre de varias empresas. Sin embargo ésta industria continúa siendo fuente de empleo para muchos guatemaltecos.

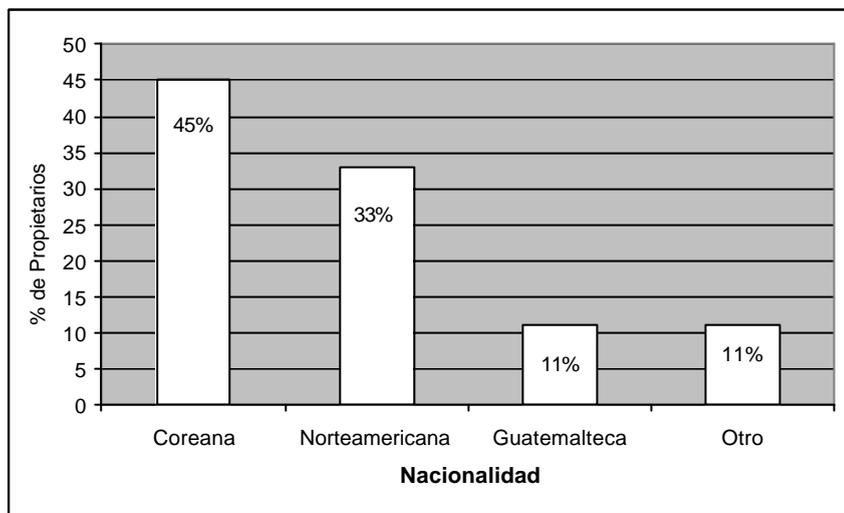
Para dar una idea de la situación actual de éstas empresas referente a la administración del recurso humano, se entrevistó a las personas a cargo del mismo, iniciando con aspectos generales de la organización de la empresa y luego profundizando en el proceso de integración de personal.

La nacionalidad y por ende la cultura de los propietarios son factores que influyen grandemente en la forma de administración de las empresas y esto se observa en el sistema de organización aplicado en las maquiladoras, donde la mayoría de los propietarios son de nacionalidad coreana, seguido por

propietarios norteamericanos, luego están los propietarios guatemaltecos y de otras nacionalidades incluyendo francesa, taiwanesa e israelí, los resultados se presentan en la siguiente gráfica.

Gráfica No. 2

Nacionalidad de los propietarios  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003



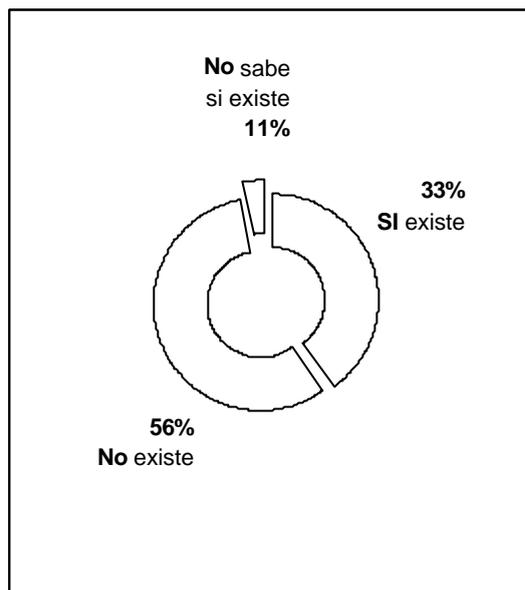
Fuente: investigación propia.

Se solicitó a los entrevistados que indicarán: ¿A cuál de las siguientes clasificaciones pertenece la empresa? presentando las opciones de: a) De subcontratación, b) Shelter y c) Dueño único, predominando la de Subcontratación por ser – según ellos- la que ofrece al comprador, en éste caso representado por el cliente extranjero, menor riesgo en pérdida o deterioro de materiales; ya que es el contratista – maquilador – quien provee toda la materia prima, además de la mano de obra. Esta es la clase de contratos que actualmente se les denomina paquete completo.

En lo que a la estructura organizacional, líneas de autoridad y niveles jerárquicos se refiere los organigramas contribuyen a su mejor entendimiento.

En el estudio se detectó que la mayoría de las empresas no cuentan con organigramas, los datos obtenidos se presentan a continuación.

Gráfica No. 3  
Diseño de organigramas  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003



Fuente: investigación propia.

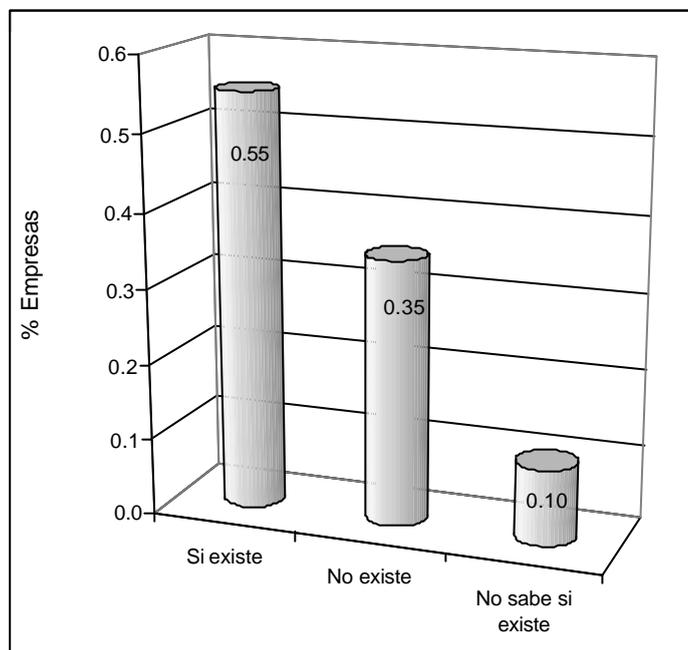
Del 33 % de las empresas que señaló contar con un organigrama, en ninguna de ellas está disponible o a la vista del personal; en caso contrario podría contribuir a que los empleados ubiquen claramente su posición en la organización. En las entrevistas se pudo deducir que la autoridad está centralizada en los jefes de departamento quienes son auxiliados por los supervisores. En su mayoría, la organización de éstas empresas esta dividida en cuatro departamentos: administración, producción, corte y empaque o producto terminado, predominando el sistema de organización lineal.

En cuanto a leyes laborales guatemaltecas, éstas establecen que las empresas deben elaborar su propio reglamento interno de trabajo, el cual debe ser revisado y autorizado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. La

función de dicho documento es que tanto patrono, como empleados tengan conocimiento de las normas que deben cumplirse en el área laboral. En este caso los resultados fueron positivos, pues el mayor porcentaje señaló contar con dicho reglamento como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfica No. 4

Existencia de Reglamento Interno de Trabajo  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003



Fuente: investigación propia

Para reconfirmar los datos anteriores se preguntó si dicho reglamento está disponible al personal, pues no es común que las empresas cumplan con este requerimiento laboral. En los datos obtenidos 57% respondió afirmativamente y el 43% no respondió.

Siendo la comunicación un factor importante para el buen funcionamiento de la empresa y sus departamentos, se indagó con respecto a los medios de comunicación utilizados y los datos revelan que el más empleado es el verbal, como se presenta a continuación.

Cuadro No. 1

Medios de comunicación empleados  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003

<b>Medio de comunicación empleado</b>	<b>%</b>
Verbal	44%
Escrito	26%
Verbal, escrito y electrónico	30%
<b>TOTAL:</b>	<b>100%</b>

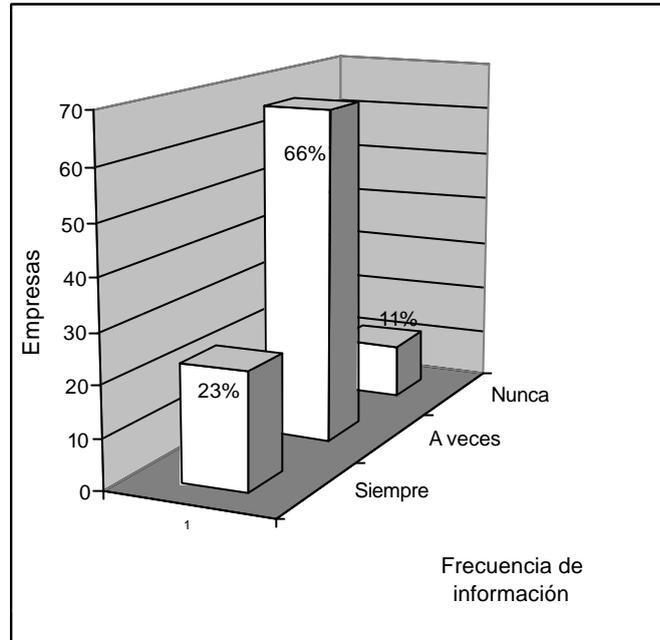
Fuente: investigación propia.

Los resultados señalan que únicamente el 30% de las empresas incorporan los distintos medios de comunicación. No existe un sistema que les proporcione más seguridad en la transmisión de información, esta fluye a medida que se recibe, en el mayor de los casos sin dejar constancia escrita, resultado a que el medio más utilizado es el verbal.

Para mayor comprensión de sus actividades y de su contribución a la empresa, el empleado debe estar informado de lo que sucede en la organización, sin embargo de las empresas encuestadas 23 % respondió que “siempre” se le informa al empleado de las metas de la empresa y de su participación en las mismas, el 66% respondió “a veces” y el 11% respondió que “nunca”. Los datos se sintetizan en la gráfica No. 5

Gráfica No. 5

Participación del empleado a las metas de la organización  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003



Fuente: Investigación propia.

**B. Procedimiento real de integración de personal en las empresas de maquila**

Por la abundante mano de obra que demandan las maquiladoras, surge la inquietud de corroborar la existencia de un departamento de recursos humanos que contribuya en el adecuado manejo de la contratación y administración del personal. Los resultados del estudio demuestran que el 78% no cuenta con dicho departamento aún cuando el personal asciende a más de 300 empleados, lo cual representa un alto riesgo para la organización.

En cuanto al personal que está a cargo del personal de la empresa, se obtuvo información respecto al puesto que desempeñan en la organización, el departamento en que laboran y profesión. Los datos se presentan de forma ordenada en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 2  
Generalidades del Personal responsable  
de la administración del recurso humano  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003

<b>PROFESION</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PUESTO</b>
44% Pensum cerrado en Admón. de Empresas	44% Departamento de Personal	44% Gerente Administrativo
33% Título a nivel medio	33% Departamento de Recursos Humanos	44% Encargado de Planilla
23% Ingenieros Industriales	12% Departamento de Producción	12% Gerente de Recursos Humanos
	11% Departamento de Contabilidad	

Fuente: Investigación propia

Los datos obtenidos reflejan que el 33% de las personas responsables de la administración del personal, denominan la unidad en que laboran como departamento de recursos humanos, el 44% como departamento de personal, argumentado que la diferencia radica en que el departamento de recursos humanos exige una estructura y funciones más complejas.

Aunque en la primera fila los % reflejen una relación estable entre puesto, profesión y departamento, no podemos afirmar que las respuestas provengan de las mismas personas, pues si analizamos de forma detallada, vemos que existe un 44% como encargados de planilla que sin duda corresponde al 33% con título académico a nivel medio ocupando un puesto en el departamento de recursos humanos, quedando un 11% que se ubican en el departamento de contabilidad y que sin duda cuentan con pensum cerrado en Administración de Empresas o de Ingenieros Industriales. De igual forma nuestro análisis puede ser a la inversa, y concluir que el 44% de Gerentes Administrativos está integrado por personas con pensum cerrado en Administración de Empresas, Ingenieros Industriales y personal con título a nivel medio. Así, sucesivamente pueden obtenerse varias interpretaciones pero en términos generales se observó desequilibrio entre los

tres aspectos evaluados, pudiendo deducir que existe deficiencia en la selección y ubicación del personal a cargo del recurso humano de la empresa.

La calidad de atención prestada a los asuntos del personal tiende a ser deficiente cuando no existe el personal adecuado en el desempeño de las funciones. El grado de atención hacia el personal puede medirse por el número de empleados que una persona esta en la facultad de supervisar, el cual según los estudiosos de la administración de personal es de 4 a 8 subordinados para los puestos medios altos y de 8 a 15 para los niveles inferiores. A continuación se presentan los tramos de control aplicados en las empresas objeto de estudio.

Cuadro No. 3  
Tramo de control del personal  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003

Tramo de control	Personas Entrevistadas	%	Total de empleados	No. de Empresas	%
De 10 a 15	3	33 %	200	1	11%
De 11 a 20	1	11 %	300	1	11%
Más de 100	5	56 %	Más de 350	7	78%
<b>TOTAL:</b>	<b>9</b>	<b>100 %</b>		<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación propia.

Los datos del cuadro señalan que el mayor número de personas responsables de la administración del personal tiene a su cargo más de 100 empleados; esto tiende a generar deficiencia en las actividades concernientes a la administración del personal, ya que no se les presta la debida atención.

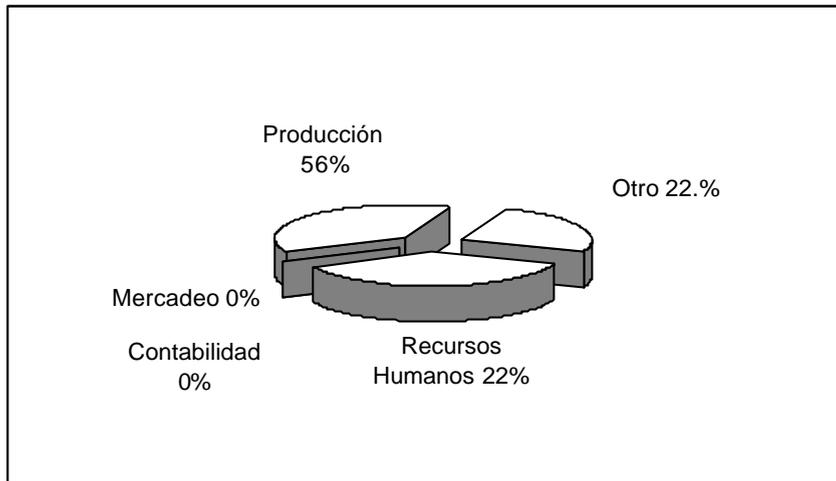
## **1. Planificación de personal**

La planificación del personal está a cargo de los jefes de departamento y consiste en obtener al final de la semana el número de empleados que por renuncias o despidos no retornarán a sus labores la semana siguiente. De ésta forma se tiene conocimiento de las plazas a cubrir en la siguiente contratación, que por lo regular son cada lunes; seguidamente corresponde al jefe de producción autorizar la contratación del mismo. En las empresas organizadas con un departamento de recursos humanos es el jefe de personal quien autoriza las contrataciones.

Se logró observar que para solicitar nuevo personal, no se emite una requisición por escrito, cuando se necesita personal en la empresa, el departamento que emite la requisición en su mayoría es producción, representado por el 56% del total de la muestra, el departamento afectado emite un 22% de las requisiciones y otro 22% es emitido por el departamento de recursos humanos, además, en mayor porcentaje el departamento que tiene a su cargo la captación y contratación de personal también es el de producción, como se muestra a continuación.

Gráfica No. 6

Departamento a cargo de la captación y contratación del personal  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003



Fuente: Investigación propia

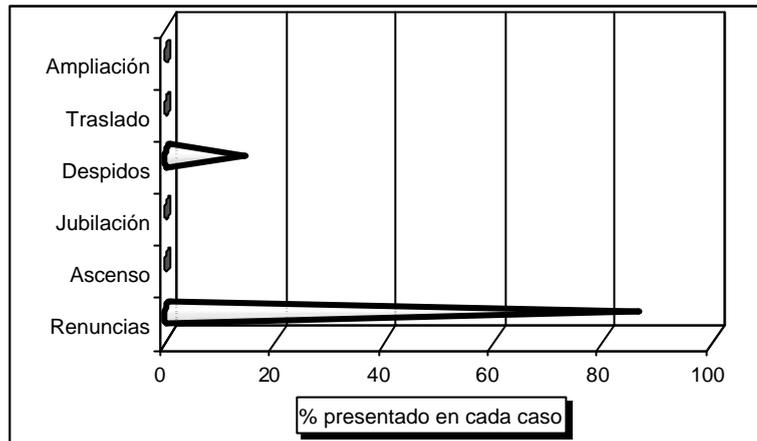
Es común en éstas empresas, que el departamento de producción goce de ciertos privilegios, ya que para la mayoría de asiáticos éste departamento es el más importante de la empresa.

## **2. Rotación de personal**

La rotación de personal está ligada a la planificación del mismo, debido a que la deserción ocasiona desequilibrio en las líneas de trabajo y también la necesidad de reubicar al personal; es decir, rotación interna de puestos de trabajo de acuerdo a las necesidades de la empresa. Los datos obtenidos reflejan que en las maquiladoras la mayor causa de la deserción del personal son las renunciaciones, lo cual se indica en la siguiente gráfica.

Gráfica No. 7

Causas de los puestos vacantes  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003



Fuente: Investigación propia.

Por lo general el personal tiende a retirarse de la empresa en busca de mejoras en aspecto de salarios, beneficios sociales, maternidad, salud, incluso por evasión de descuentos salariales los cuales se aplican tanto por llegadas tardes, como por no portar el gafete de identificación personal.

### **C. Integración de personal**

#### **1. Captación del personal**

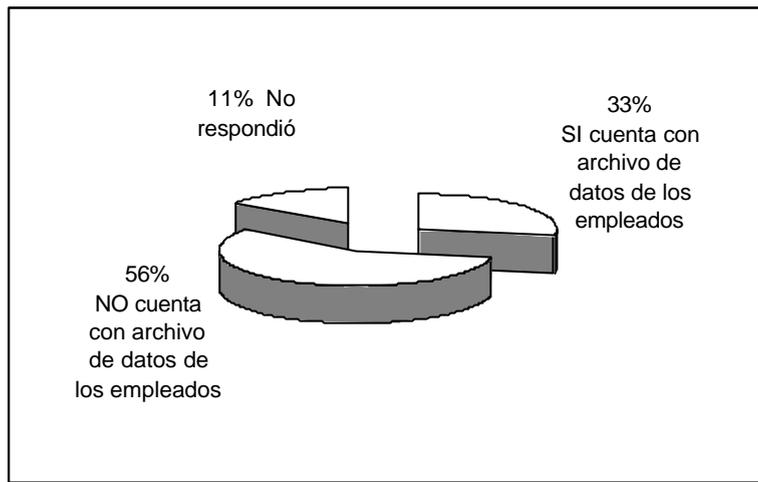
Según los datos recolectados, los medios de captación de personal más utilizados son los anuncios colocados en los buses de la empresa, precedido por la captación de candidatos referidos por los actuales empleados, una tercera alternativa son los anuncios en periódicos y en un menor número los volantes que en ocasiones son colocados en postes del alumbrado público.

Se determinó que las empresas de maquila no cuentan con archivos de datos de los empleados, los cuales al utilizarlos como medio de control contribuyen a la pronta localización del recurso humano, especialmente en casos

de emergencia como también para asuntos de evaluación del personal. Los resultados porcentuales se muestran en la siguiente gráfica.

Gráfica No. 8

Existencia de archivo de datos de los empleados  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003



Fuente: investigación propia.

### **Políticas en la captación de personal**

En cuanto a las políticas aplicadas por las empresas en la captación de personal, se observa que todas coinciden en las mismas, las cuales se listan a continuación por orden de prioridad

- Atraer personal joven y con experiencia para contrarrestar costos de entrenamiento;
- Personal sin compromisos de estudio, a excepción de aquellos que no interfieren con los horarios de la empresa;
- Sin limitaciones de horario y residentes de áreas cercanas a las instalaciones;
- Captar personal de las empresas de la competencia enviando vehículos a las fábricas aledañas y ofrecer altos incentivos, los cuales en realidad están sujetos al volumen de producción; pues si ésta aumenta, el incentivo

se mantiene, pero si la producción disminuye, el incentivo es afectado en la misma medida.

## **2. Selección del personal**

Un proceso ordenado y lógico de selección de personal, conlleva como primer paso, obtener información de los candidatos a través de completar el formulario de solicitud de empleo. En las maquiladoras el 66% proporciona dicho formulario a todos los candidatos a la plaza y los datos requeridos por orden de importancia son:

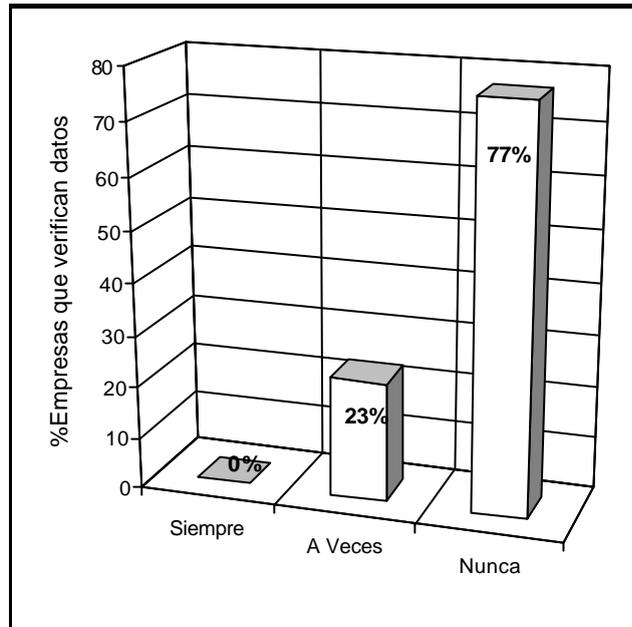
- Datos personales
- Experiencia laboral
- Escolaridad
- Referencias laborales
- Especialización

Aunque un alto porcentaje de empresas cumplen con el llenado de la solicitud de empleo por los candidatos, el 77% no verifica los datos obtenidos en las mismas, lo cual se convierte en un riesgo para la empresa al momento de seleccionar personal con antecedentes delictivos o faltos de experiencia y preparación académica al proporcionar información falsa. La gráfica No.9, presenta los resultados del estudio.

Por razones de seguridad para la empresa, se suele solicitar a los candidatos, documentos de respaldo a la información adquirida en la solicitud de empleo como son: Antecedentes penales, policíacos, cartas de recomendación y cédula de vecindad, siendo ésta última la más empleada en las maquiladoras según los resultados de la investigación.

Gráfica No. 9

Verificación de datos obtenidos en formulario  
de solicitud de empleo  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003



Fuente: Investigación propia.

#### **a. Técnicas de selección**

La adecuada aplicación de las técnicas de selección, contribuye a la consecución del candidato idóneo. Los resultados obtenidos, indican que siete de las empresas aplican la entrevista y las pruebas de conocimiento, una emplea únicamente la prueba de conocimiento y otra solamente la entrevista. En ninguna de las empresas se aplica pruebas psicométricas, ni de personalidad.

#### **b. Políticas de selección**

Toda organización crea e implementa sus propias políticas según las necesidades de la empresa. De acuerdo a los datos obtenidos las políticas aplicadas en las maquiladoras por orden de importancia son las siguientes:

- Personal con experiencia que pueda adaptarse fácilmente al sistema de trabajo con el mínimo de orientación;
- Candidatos referidos por empleados que minimice el riesgo de la selección de personal de dudosa conducta ;
- Personal con preparación académica según el puesto , que contribuya a la imagen de la empresa que a la vez reduzca el número de candidatos; y
- Aplicación de exámenes médicos especialmente, pruebas de embarazo.

El principal factor para la selección del candidato; es la experiencia que presente en el área para la cual aplica, pero en ocasiones tiende a influir la recomendación de un empleado actual, independientemente del nivel académico, lo que puede constatarse en los datos del siguiente cuadro, el cual demuestra que la preparación académica requerida por éstas empresas para ocupar un puesto ejecutivo es el nivel diversificado.

Cuadro No. 4  
Nivel académico requerido  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003

Puesto ejecutivo	No. De empresas	Operarios planta	No. De empresas
Especialización	2	Secundaria	
Universitario	1	Primaria	8
Diversificado	6	Ninguno	1
Total:	<b>9</b>		<b>9</b>

Fuente: investigación propia.

Para el personal de planta a nivel operarios de máquinas, es aceptable el nivel primario o mínimo que sepan leer y escribir. Los resultados indican que, en seis de las empresas la persona responsable de elegir al nuevo ocupante de la plaza, es el jefe de área o departamento, en dos es el jefe de personal y en una es el supervisor inmediato.

### 3. Contratación de personal

#### a. Período de contratación de personal

Anteriormente hizo referencia al elevado índice de rotación de personal que afrontan éstas empresas, lo cual está reflejado en los lapsos cortos de contratación, como se muestra en los cuadros 5 y 6.

Cuadro No. 5

#### Contratación de personal

Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003

Período de contratación	No. De empresas	%
Cada semana	9	100%
Cada mes		0%
Cada seis meses		0%
<b>Total :</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación propia.

Cuadro No. 6

#### Rotación de personal

Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003

Número de empleados contratados en un mes	No. De empresas	Promedio de empleados que se retiran en un mes	No. De empresas
10 empleados	4	10 empleados	3
20 "	4	20 "	5
30 "	1	30 "	1
<b>Total:</b>	<b>9</b>		<b>9</b>

Fuente: investigación propia.

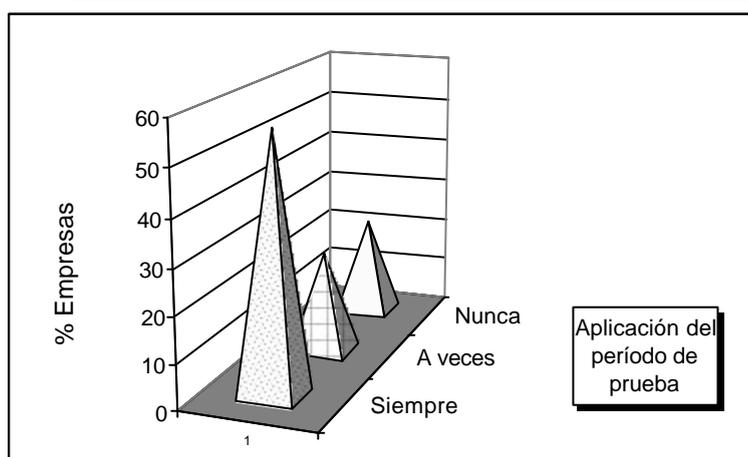
Los datos reflejan un ciclo constante de rotación. La contratación se lleva a cabo cada semana y el número de empleados contratados es equivalente a la cantidad de renuncias o retiros en el mismo lapso de tiempo. Para determinar la frecuencia y el número de empleados a contratar, las empresas utilizan como referencia el índice de renuncias y despidos del personal.

### b. Período de prueba

Cada empresa desarrolla su propio sistema de trabajo, por ende el nuevo empleado necesita tiempo para adaptarse a los diferentes procesos; para lo cual existe un período de prueba previo a la contratación formal del personal. En el caso de estudio 56% respondió que efectivamente la empresa aplica éste procedimiento, el cual tiene una duración de dos meses para los puestos medios; es decir, supervisores, jefes de departamento, como también puestos administrativos de oficina; y de un día para los operarios de maquinaria. La gráfica No. 16 ilustra los resultados.

Gráfica No. 10

Período de prueba para el personal  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003



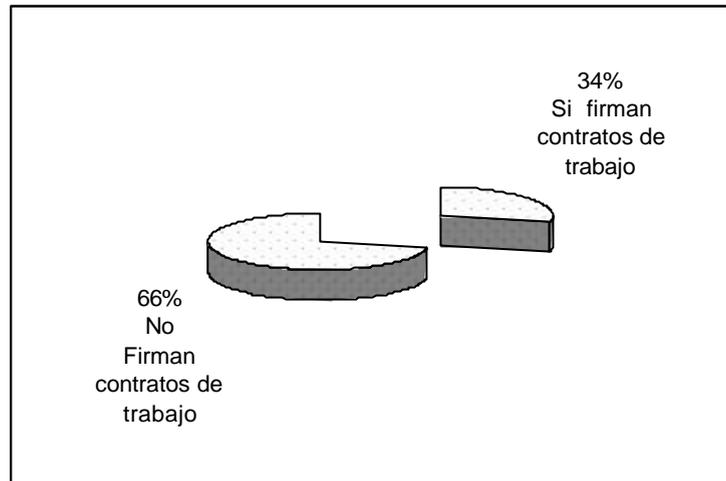
Fuente: investigación propia.

### c. Aplicación de los contratos de trabajo

Se investigó acerca del cumplimiento de la aplicación de contratos de trabajo patrono – trabajador, tomando en consideración las leyes laborales que indican que toda relación de trabajo debe respaldarse con un contrato. Los resultados en la gráfica 11, señalan que solamente el 34% de las empresas cumplen con éste requisito laboral.

Gráfica No.11

Cumplimiento de contratos de trabajo  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003



Fuente: investigación propia.

Las maquiladoras consideran innecesaria la aplicación de los contratos de trabajo dado a que el personal es un recurso transitorio en la empresa; además que de ésta forma no incurren en gastos por trámite de papelería.

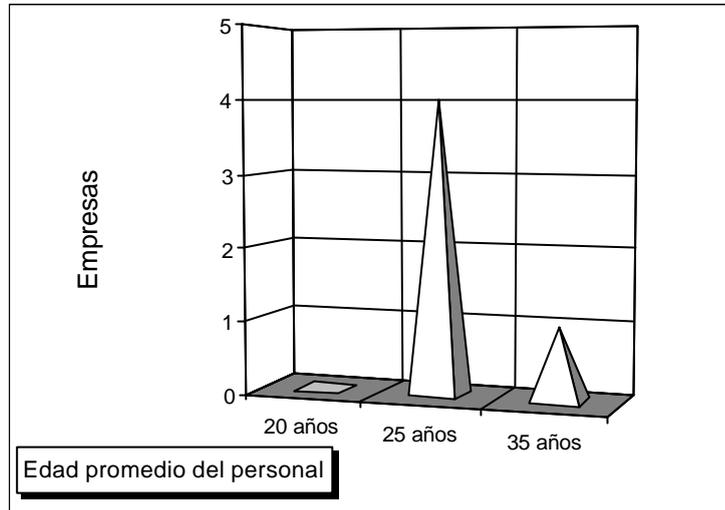
**d. Políticas aplicadas en la contratación de personal**

Como se mencionó anteriormente las políticas de contratación que más se aplican en éstas empresas es la adquisición de personal con experiencia, o personal referido por los actuales empleados; independientemente que cumplan con la preparación académica según el puesto a ocupar.

Otra política es la contratación de personal joven, factor importante de considerar pues aunque en 5 empresas respondieron no aplicar esta política, datos adicionales revelan que en cuatro de las nueve empresas, la edad promedio del personal es de 25 años, en una es de 35 años y las otras sencillamente no respondieron. Los datos se grafican a continuación.

Gráfica No. 12

Edad promedio del personal  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003



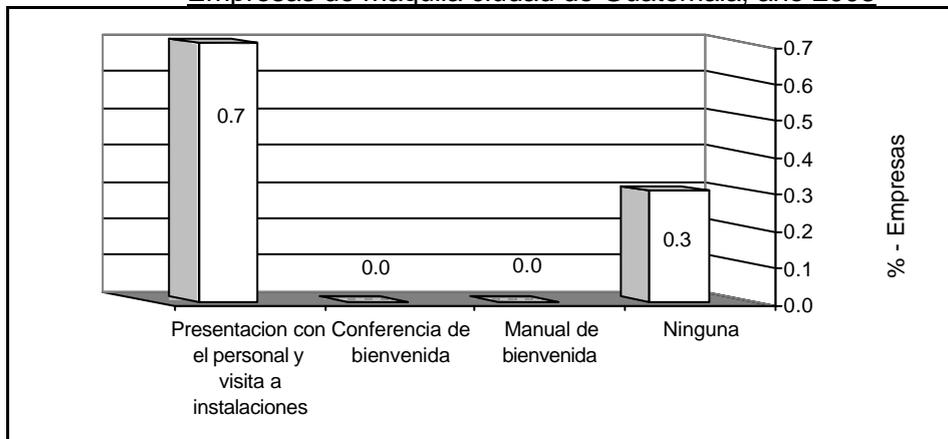
Fuente: investigación propia.

#### 4. Inducción de personal

Familiarizar al empleado con la empresa es el paso que precede a la contratación, en la siguiente gráfica puede observarse los medios de orientación que las maquiladoras proporcionan al empleado de nuevo ingreso.

Gráfica No.13

Inducción que recibe el personal  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003



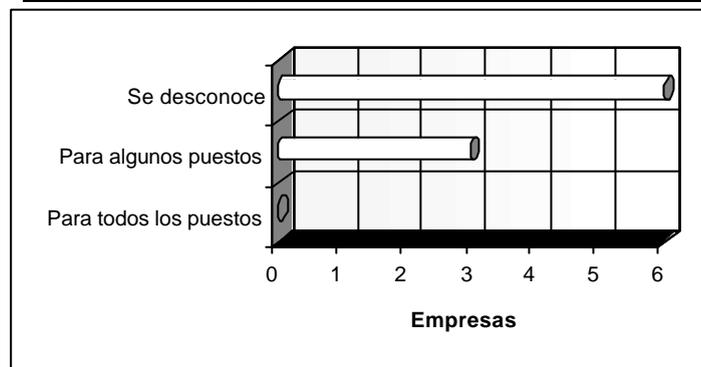
Fuente: investigación propia.

La presentación con el personal y la visita a las instalaciones aplica para los empleados a ocupar puestos medios, el período de inducción es regularmente de un día, el cual está a cargo del jefe inmediato. Para los operarios de máquina no aplica dicho período de inducción, únicamente el de prueba, ellos se familiarizan con la empresa y el personal a medida que se adaptan al puesto.

Los manuales de inducción y de descripción de puestos de trabajo contribuyen grandemente en la orientación del personal, lamentablemente en las empresas encuestadas únicamente tres respondieron contar con descripción para algunos de los puestos, como se presenta en la siguiente gráfica.

Gráfica No. 14

Existencia de manual de descripción de puestos  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003



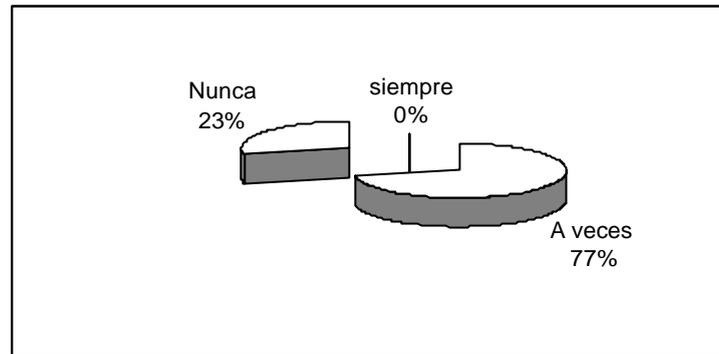
Fuente: Investigación propia.

### 5. Entrenamiento y desarrollo de personal

El entrenamiento es el complemento al período de inducción para el nuevo personal y de desarrollo para el personal actual. De las empresas en estudio el 77% imparten cursos de entrenamiento “a veces”, y en su mayoría orientados al área de producción y el 23% “nunca” lleva a cabo programas de entrenamiento. Ver datos a continuación.

Gráfica No.15

Desarrollo de programas de entrenamiento  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003



Fuente: investigación propia.

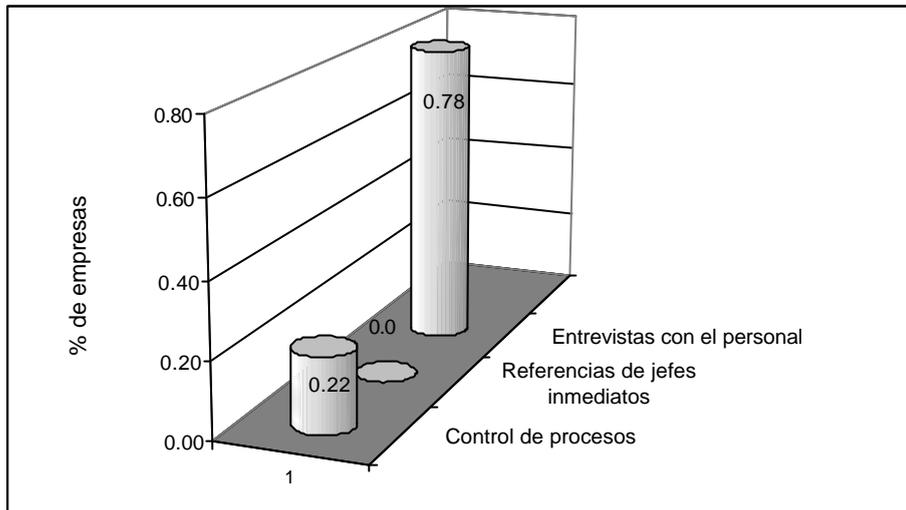
Al área administrativa se le asigna escasamente el 28% de los cursos de entrenamiento impartidos en la empresa, esto es resultado a que los cursos deben ser solicitados por los departamentos afectados en cooperación con el departamento de recursos humanos; pero en ausencia del segundo, en las maquilas el departamento que los planifica es también producción.

A la fecha el medio de entrenamiento más utilizado son las conferencias impartidas por instituciones públicas.

Desarrollar un programa de entrenamiento, implica evaluar la necesidad del mismo y de igual forma al personal involucrado, no sólo para conocer las habilidades del empleado sino para verificar que los resultados del anterior entrenamiento hayan sido los esperados. A continuación se señalan los medios de evaluación más utilizados por las empresas de maquila.

Gráfica No. 16

Medios de evaluación al personal  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003



Fuente: investigación propia.

Referente al desarrollo del personal, existe la rotación de puestos de trabajo, esto puede contribuir a que el empleado amplíe sus expectativas de superación en el campo laboral; el inconveniente de éste procedimiento en las maquiladoras es que en muchas ocasiones no se le informa al empleado con anticipación del cambio o movimiento a realizarse, lo que en su momento resulta negativo; tanto para el empleado que no está preparado al cambio, como para la empresa obteniendo resultados negativos. No existe participación del empleado en reuniones o asambleas de la empresa.

Los programas de motivación son escasos en éstas empresas, a excepción de los bonos en efectivo por logro de las metas de producción como se verá a continuación.

Los beneficios que el personal percibe de la empresa, tienden a despertar el sentido de compromiso hacia la organización. Los jefes, supervisores o encargados deben interactuar con sus subalternos a fin de identificar sus

prioridades, con el propósito de implementar programas que de alguna forma se adapten a las necesidades del mismo. Existen varias formas de incentivar al personal, en el siguiente cuadro se presentan los incentivos ofrecidos por las maquiladoras según los datos obtenidos en el estudio.

Cuadro No. 7

Incentivos ofrecidos al personal  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003

Clase de incentivo	No. de Empresas		<b>Total</b>
	Sí	No	
Bonos en efectivo	7	2	<b>9</b>
Aumento salarial	4	5	<b>9</b>
Reducción de la jornada laboral	1	8	<b>9</b>

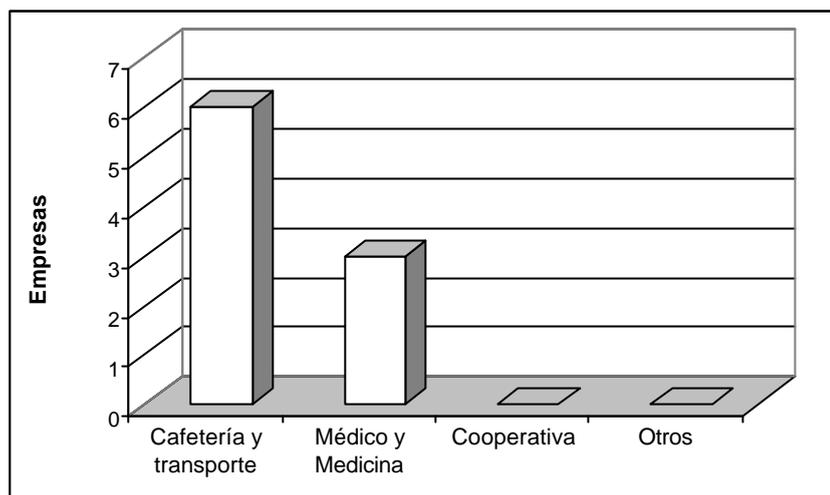
Fuente: investigación propia.

El incentivo más señalado por las empresas es el económico, mediante los bonos en efectivo por ser el de mayor prontitud y el que menor esfuerzo de preparación requiere y ante todo porque el pensamiento predominante en la mente de los administradores es que el personal únicamente trabaja para devengar un salario, como señalamos anteriormente.

En relación a los servicios que estas empresas prestan al personal, seis ofrecen servicio de cafetería y transporte, tres prestan servicio interno de médico y medicina, como alternativa para la disminución del ausentismo por causas de enfermedad con visitas al IGSS (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social). Como se muestran en la gráfica No. 17

Convine aclarar que el servicio de cafetería en estas empresas se limita al área reservada con mesas y sillas disponibles al personal, al cual tienen acceso vendedores informales de alimentos.

Gráfica No. 17  
Servicios proporcionados a los empleados  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003



Fuente: Investigación propia

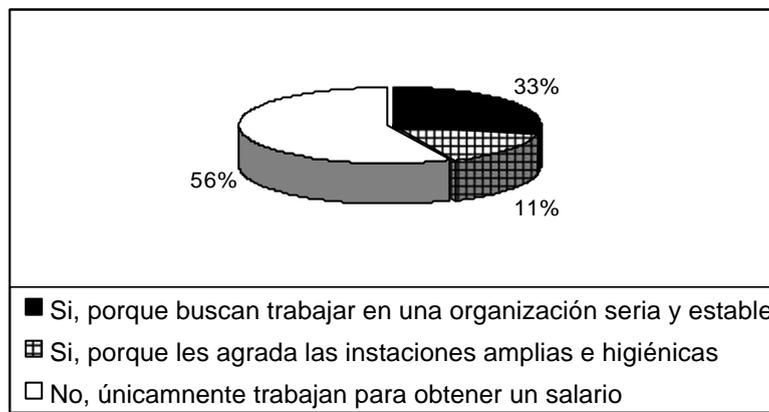
Estas empresas no promueven ningún tipo de actividades sociales como son festejos de cumpleaños, celebración del día de la madre, aniversarios, convivios, nombramiento del mejor empleado, o eventos deportivos entre el personal. Son los empleados quienes en grupos individuales planifican sus propios festejos y actividades. La recreación que ofrece la empresa a los trabajadores es a través del acceso al Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA).

#### **D. Mano de obra como ventaja competitiva**

Por lo regular los empresarios extranjeros llevan a cabo evaluaciones a las empresas nacionales previo a contraer cualquier relación laboral; estas evaluaciones incluyen lo relacionado a instalaciones, equipo de trabajo, servicios prestados al personal y su organización, entre otros; pues de ello depende que inicien o reanuden programas de trabajo con las maquiladoras nacionales. Y esto es en efecto lo que impulsa al empresario a cumplir con los códigos de conducta implantados por las empresas internacionales y no precisamente el interés de

proveer al empleado de un ambiente agradable de trabajo. En la gráfica número 7, se reflejan los resultados obtenidos a la interrogante de si ellos como empresarios consideraban que la imagen e instalaciones de la empresa tienden a influir en la productividad del empleado.

Gráfica No. 18  
Impacto de la imagen de la empresa en la productividad del empleado  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003



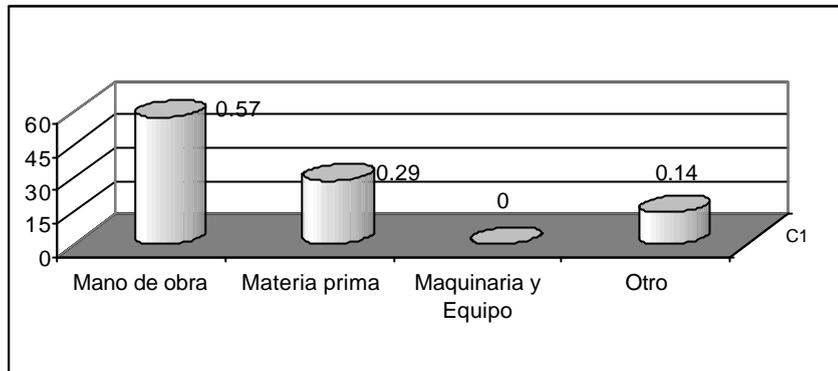
Fuente: investigación propia.

Los resultados comprueban que en la mente del empresario prevalece la idea de señalar el aspecto económico, como el único factor que motiva a las personas a realizar una labor, lo cual es erróneo pues las personas también trabajan por alcanzar un mejor status social, por seguridad laboral, por desarrollo profesional entre otros.

Como complemento a la anterior información, se formuló la siguiente interrogante: ¿Cuál considera, es el principal factor para determinar el precio de sus productos? Teniendo como opción de respuestas: a) mano de obra, b) materia prima, c) maquinaria y equipo; o bien, indicar otros factores. La gráfica No. 19 presenta los datos obtenidos.

Gráfica No. 19

Factor principal para determinar el precio del producto  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003



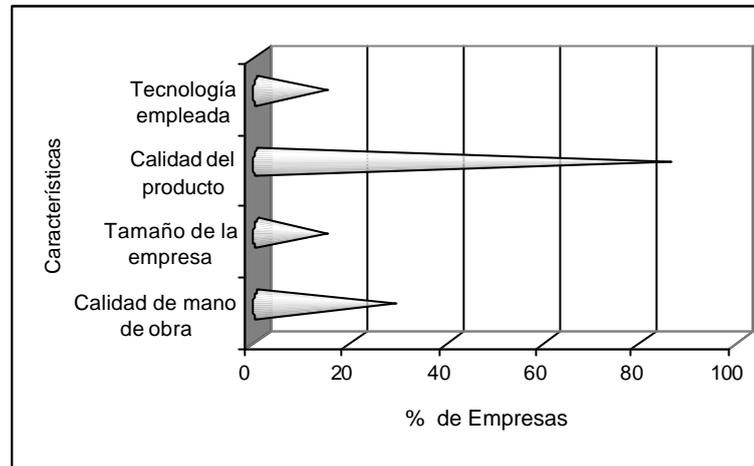
Fuente: investigación propia.

Sin duda alguna, para las empresas de maquila el principal factor al determinar el precio de sus productos, según los resultados de la encuesta es la mano de obra.

Finalmente se les planteó la siguiente pregunta: ¿Cuál es la característica que diferencia a su empresa de la competencia y que la convierte en más competitiva? De las cuales ocho empresas respondieron que la característica que las diferencia es la calidad del producto, de estas ocho empresas dos coincidieron que la calidad del producto en conjunto con la calidad de mano de obra, es parte de la característica que las hace diferentes, adicional a éstas respuestas las mismas empresas eligieron otras características, como seguidamente se indica.

Gráfica No. 20

Características que diferencian a las empresas  
Empresas de maquila ciudad de Guatemala, año 2003



Fuente: Investigación propia.

Las características que crean la diferencia entre las empresas, siendo la calidad del producto la que presenta el más alto porcentaje, seguida por la calidad de mano de obra. Por lo tanto referirse a la calidad de mano de obra es sinónimo de calidad del producto, pues al existir mano de obra calificada, se reflejara en la calidad del producto y viceversa.

Las empresas deben establecer claramente sus funciones, lo que permitirá optimizar el rendimiento de sus recursos, considerando que para ésta industria el factor humano es la base de su funcionamiento; vale la pena inclinar los esfuerzos al entrenamiento y desarrollo del personal y ante todo la conservación del mismo. Un medio de retenerlo, es proporcionándole el lugar que busca, necesita y es capaz de desempeñar en la organización. Las evaluaciones son de gran ayuda para ubicarlo en el puesto que puede y le gusta desempeñar. También se debe recompensar el esfuerzo con planes de incentivos y beneficios. La inversión en capacitar e instruir al personal será siempre baja y rentable en comparación al costo de contratación de nuevos empleados. Como se muestra en el siguiente ejemplo.

Cuadro No. 8  
Costo estimado de integración de personal  
Operario de máquina

Contratación de nuevo empleado		Traslado o ascenso empleado actual	
Costo impresión de manta Q. 250.00 Se le asigna 1%	Q. 12.50	No aplica	Q. 00.00
Costo de tiempo del personal en recepción de documentos	Q. 5.00	No aplica	Q. 00.00
Costo de solicitud de empleo, de tiempo de personal a cargo de entrevista y trámite de evaluación	Q. 15.00	No aplica	Q. 00.00
Costo de tiempo del personal que aplica pruebas prácticas y/o de conocimiento	Q. 20.00	No aplica	Q. 00.00
Costo de entrenamiento: Tiempo de supervisor con un sueldo de Q 3000.00 mensuales Sueldo por día Q. 100.00 Sueldo por hora Q. 100/8= 12.50 Total horas necesarias 20 20 * 12.50 = Q. 250.00	Q. 250.00	Total horas necesarias 10 10 * 12.50 = Q. 125.00	Q. 125.00
<b>TOTAL:</b>	<b>Q. 302.50</b>		<b>Q. 125.00</b>

Fuente: aporte del investigador, año 2003

La adquisición de nuevo personal implica costos en pruebas de selección, costo de tiempo de entrenamiento que emplea el supervisor de área en que laborara el empleado, deficiencia en la calidad del producto o servicio por el tiempo que dure la adaptación, pago de horas extras de personal suplente mientras dure la vacante, bajo volumen de producción, entre otras. La capacitación planificada es una herramienta para contrarrestar estos costos y mejorar la imagen de la empresa, además de agenciarse con mano de obra

calificada para tiempos difíciles y de cambio. La cual se transforme en la ventaja competitiva o dicho en otros términos la mayor fuerza de la empresa. A la vez que contribuye al desarrollo del empleado que desea crecer profesionalmente en la empresa.

La base de contar con mano de obra calificada es reducir la rotación de personal, a través de captar, capacitar y conservar a los óptimos. Para contribuir a dicha causa se diseñó una propuesta para la integración de personal, la cual se presenta en el siguiente capítulo e incluye cada una de las fases del proceso de forma clara y sencilla a manera que resulte fácil de entender y despierte en el personal responsable de la administración del recurso humano el interés de mejorar el actual proceso mediante la aplicación de procesos adecuados a la naturaleza de la empresa.

## CAPITULO III

### PROPUESTA PARA LA INTEGRACION DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE MAQUILA, DE PRENDAS DE VESTIR COMO VENTAJA COMPETITIVA

La siguiente propuesta es una forma sencilla de presentar los modelos de organización, planeación e integración de personal para la industria textil de la maquila; teniendo como finalidad agilizar y optimizar los sistemas aplicados actualmente.

#### **A. Modelo de organización del departamento de Recursos Humanos para las empresas de maquila**

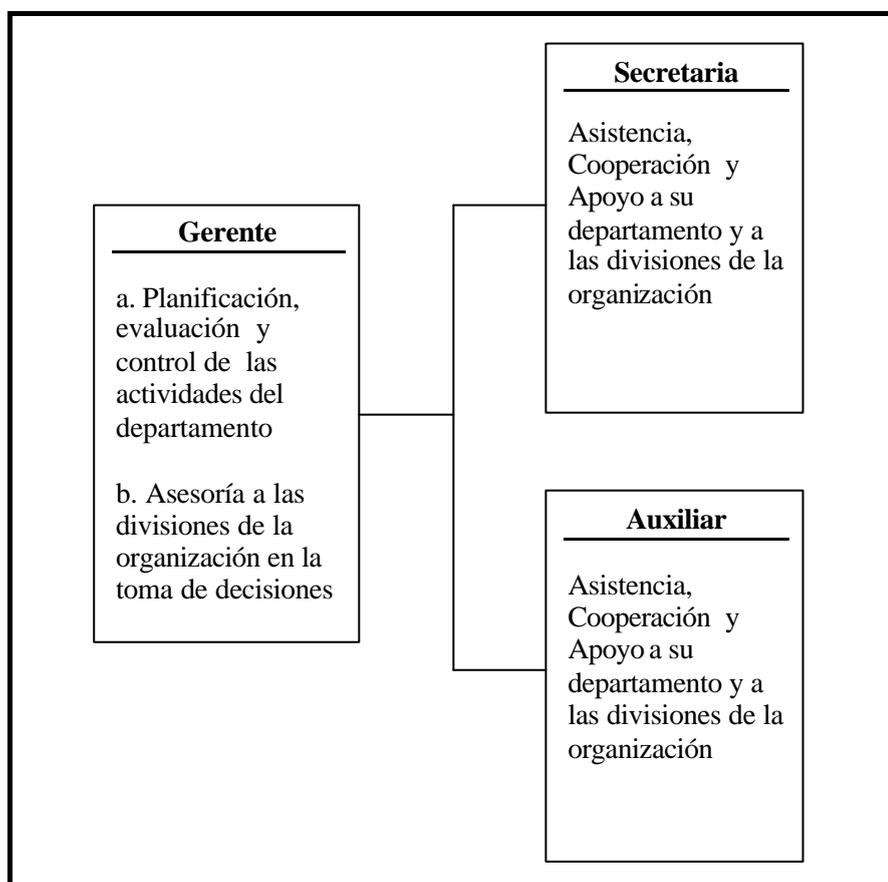
El departamento de **Recursos Humanos**, cumple con las funciones básicas de asesoría interna para todos los departamentos, según se requiera, planifica, desarrolla e implementa programas para la adecuada administración del personal.

Este departamento existe para ayudar a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas. Los directivos de recursos humanos no ejercen la autoridad ni tienen la responsabilidad de dirigir otros departamentos, su autoridad es de staff, que consiste en la posibilidad de asesorar a los otros directivos, son los gerentes de línea de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos o servicios de la empresa quienes tienen la responsabilidad de dirigir las operaciones, son ellos quienes deciden las asignaciones de puestos, las promociones, despidos. Los especialistas de recursos humanos únicamente asesoran en la toma de decisiones.

El departamento de recursos humanos no requiere de gran número de integrantes, es suficiente con un jefe o gerente y sus asistentes como se muestra a continuación.

Gráfica No. 21

Organigrama funcional propuesto  
Departamento de Recursos Humanos



Fuente: aporte del investigador, año 2003

En el organigrama se indica de forma general las funciones de cada integrante, corresponde al gerente de recursos humanos señalar claramente a cada uno de sus colaboradores, las actividades que les corresponde desarrollar como el límite de autoridad que a cada quien le es permitido cumplir, lo cual también está vinculado al tamaño y forma de organización.

Es conveniente estimar la inversión que implica para la empresa, contar con dicho departamento y para ello se muestra el siguiente presupuesto estimado.

El presupuesto destinado para la organización de un departamento de recursos humanos puede representar una inversión inicial de aproximadamente Q. 36,000.00, integrado de la siguiente forma:

### **Recurso Humano**

Salario del Gerente de Recursos Humanos.....	Q. 5,000.00
Salario de una Secretaria de Recursos Humanos.....	Q. 3,000.00
Salario de un auxiliar de Recursos humanos.....	Q. 2,000.00

### **Recursos Materiales**

3 escritorios pequeños.....	Q. 4,500.00
3 computadoras.....	Q. 12,000.00
1 impresora.....	Q. 4,000.00
1 fotocopiadora.....	Q. 3,000.00
Papelería y útiles de escritorio.....	<u>Q. 2,500.00</u>

**Inversión total: Q. 36,000.00**

Si se comparan los costos que implica la adquisición de nuevo personal, con el total de la inversión, esta es poco significativa en relación a los beneficios que presenta a la organización contar con un departamento de recursos humanos. Puede estimarse que dicha inversión será recuperada en un promedio de seis meses, ejemplo:

Costo de contratación de un empleado (Pag.50).....	Q 302.50
Promedio de empleados contratados en un mes(Pag.38).....	20

$$Q. 302.00 \times 20 \text{ empleados} = Q. 6050.00$$

Tiempo de recuperación de la inversión

$$\text{Inversión } Q 36,000 / 6050 = 5.95 \text{ meses}$$

El costo de contratación de un empleado, no incluye costos por mala calidad en la producción ni retraso en las entregas. Además debe considerarse la imagen de la empresa ante sus clientes y la competencia.

## **1. Perfil del administrador de Recursos Humanos**

### **a. Formación y conocimientos**

Deberá poseer título universitario en el grado de licenciado de Recursos Humanos, Administración de Empresas, Psicólogo o Trabajo Social. Contar con conocimientos de las leyes laborales guatemaltecas y todas aquellas vinculadas al recurso humano.

### **b. Experiencia**

Como jefe de personal con un mínimo de 2 años, preferentemente en empresas grandes.

### **c. Habilidades**

- Para comunicarse tanto verbal como escrita, dentro y fuera de la organización
- Para analizar y proporcionar soluciones a problemas en especial a los de índole laboral
- Para trabajar en equipo y liderar grupos
- Para negociar en el mercado de recursos humanos
- Para trabajar bajo presión y en base a objetivos

## **2. Funciones del departamento de Recursos Humanos**

Las funciones del departamento de recursos humanos están encaminadas a la consecución y conservación del recurso humano a fin de proveer a la empresa del personal necesario en el momento justo, algunas de ellas se listan a continuación.

- Mantener una base de datos de los empleados actuales y posibles candidatos;
- La captación de personal, es decir la localización de candidatos capaces de cubrir las plazas vacantes en la organización;
- Seleccionar al personal idóneo, posterior al análisis de la información recopilada en la solicitud de empleo, en la entrevista y a los resultados de las respectivas pruebas de conocimiento y habilidades;
- La elaboración y cumplimiento de los contratos de trabajo y el proceso de legalización de los mismo en el momento de la contratación de nuevos empleados;
- Planificación y desarrollo de programas de entrenamiento y capacitación para el personal, como contribución a su desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional dentro de la organización;
- Elaboración de programas de remuneración justa para los empleados con base a la eficiencia, colaboración y empeño demostrado, trabajo en conjunto con los jefes de división o departamento;
- Creación de programas de beneficios para el personal;
- Diseño de formas y manuales dirigidos al mejor manejo del personal como estándares para evaluación del rendimiento, manuales de descripción de puestos, de bienvenida a la empresa entre otros; y
- En general trabajar en conjunto con las diferentes divisiones de la organización con el propósito de establecer y mantener relaciones de mutua cooperación entre el personal de los diferentes niveles de autoridad

En referencia a la interacción que el departamento de recursos humanos debe llevar a cabo con los departamentos y el personal, conlleva abordar el tema de la comunicación con la debida formalidad y hacer uso adecuado de los medios de comunicación para los cuales se sugieren los siguientes:

- **Electrónico**, el correo electrónico significan rapidez, confiabilidad además brinda la posibilidad de conservarlo como constancia de lo informado;
- **La utilización de carteleras**, la correcta utilización implica evitar el sobrecargo de material carente de interés o desactualizado. Trate de exponer la información de forma atractiva y acorde al mensaje, para su ubicación deben seleccionarse lugares alejados del ruido, de fácil visibilidad y sobre todo que su lectura no obstruya el paso de salidas de emergencia, se sugiere la cafetería, áreas de descanso, vestidores;
- **Comunicación persona a persona**, proporciona retroalimentación directa e inmediata. Es de beneficio promover la comunicación abierta en la que se le participe al personal de las decisiones que puedan afectarle, a manera de obtener apoyo y una actitud favorable; y
- **En grupo**, cuando el tiempo es el factor principal, se informa a un grupo minoritario para que este a su vez transmita el mensaje a uno mayor, y así sucesivamente la información llegue a todos; es aconsejable reforzar el mensaje por escrito a través de memos, reportes o circulares. El anexo No. 1, es un ejemplo de memorando para el personal.

Para iniciar el proceso de integrar nuevos empleados a la empresa, es necesario planificar el número de empleados que realmente requiere la organización para el cumplimiento eficaz de sus metas. A continuación se presenta un ejemplo de cómo planificar las necesidades de recurso humano.

### **3. Planeación de personal sugerido, para las maquiladoras de prendas de vestir**

Teniendo conocimiento del volumen de producción para determinado período, la empresa está en posibilidad de proyectar el nivel de actividad esperado por ende el recurso humano a necesitar. Los siguientes factores pueden tomarse como referencia y aplicarlos según sea el caso:

- Número de unidades que se necesitan producir en un día;
- Número de operaciones que implica la fabricación de la prenda;
- Número de operarios que pueden cumplir con la cantidad esperada;
- Supervisión necesaria por tarea, en caso sea necesaria la contratación o entrenamiento de una persona para dicho puesto;
- Tiempo de duración del programa de producción; y
- Horas netas de trabajo disponible del personal (debe estimarse un margen normal de descanso, ausentismo y enfermedad) entre otros, según la naturaleza de la empresa.

Si la empresa debe fabricar 100,000 unidades de playera, en 20 días puede planificar el total de operarios de máquina a necesitar, como se indica en el cuadro No. 9, el cual señala que para alcanzar dicha producción se requiere un total de 51 empleados operativos, el cual ya incluye el margen de descanso y ausentismo del personal, el cual queda a criterio del planificador o a los estándares que trabaje la empresa.

Esta planificación permite realizar una estimación más detallada del personal a ocupar. En el cuadro de ejemplo, para la operación del ensamblado de hombros se requiere de 11 operarios, para la de mangas se requiere de 8, así sucesivamente se estima el personal por ensamble y adicionalmente se conoce el total de máquinas a necesitar.

Cuadro No. 9  
Planificación de personal, estimada

Descripción:		<b>Playera deportiva de algodón</b>	
Total de unidades:		<b>100,000</b>	
Tiempo de producción:		<b>20 días hábiles</b>	
Producción diaria requerida:		<b>5000 Unidades</b>	
Operación de ensamble	Capacidad diaria/operario por unidades	Procedimiento	Total operarios
Hombros	450	$5000/450 = 11$	11
Mangas	600	$5000/600 = 8$	8
Cierres laterales	400	$5000/400 = 13$	13
Cuello	700	$5000/700 = 7$	7
Ruedo	700	$5000/700 = 7$	7
Subtotal :			46
% ausentismo, descanso	0.10	$46 * 0.10 = 4.6$	5
<b>Total de personal - operarios necesitar:</b>			<b>51</b>

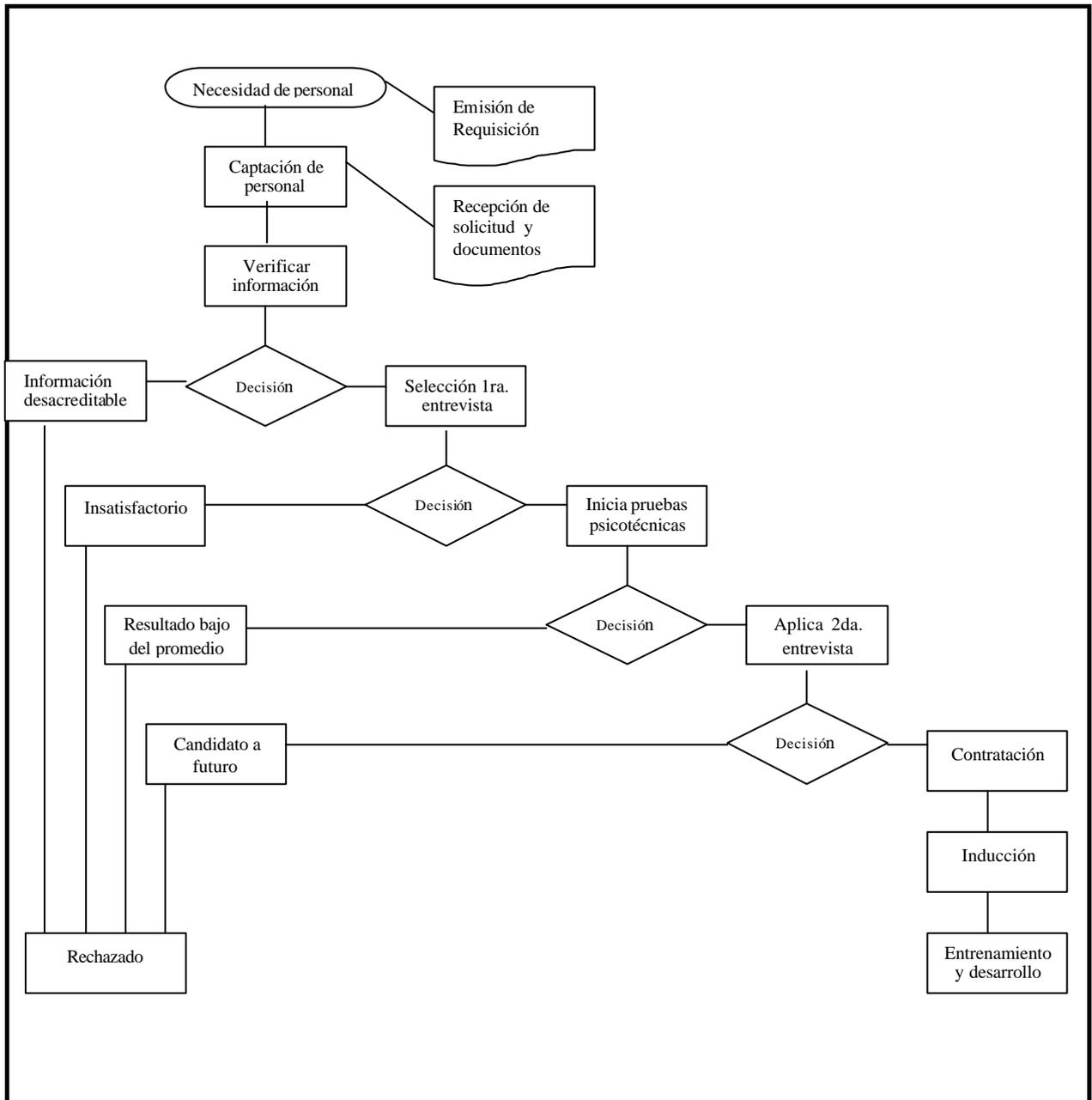
Fuente: aporte del investigador, año 2003

En el caso del personal de oficina, puede aplicarse el mismo procedimiento, con la diferencia que no se estima el número de operaciones, sino de funciones que una persona puede realizar de manera eficiente.

### **B. Proceso de integración de personal**

Habiendo determinado la necesidad de recurso humano a necesitar, el siguiente paso es la consecución del mismo con lo cual inicia el proceso de integración. Para dar una visión más clara, el siguiente flujograma presenta la secuencia de pasos sugeridos.

Gráfica No. 22  
Flujograma de Modelo de integración de personal



Fuente: aporte del investigador, año 2003

## 1. Captación de personal

El propósito de la captación es atraer candidatos potenciales para atender las necesidades de la empresa, por el número de empleados que labora en estas organizaciones es aconsejable aplicar el sistema de **captación interna** como primer recurso, pues evita los gastos de anuncios en periódicos, de admisión de nuevo personal, de inducción y entrenamiento, mediante la reubicación de los empleados a través de ascensos o transferencias.

Primeramente debe elaborarse una base de datos del personal la cual debe actualizarse constantemente. No es necesario incurrir en gastos de paquetes de programación, basta con diseñar en el programa de EXCEL de su computadora, un listado que contenga los datos de los empleados, como pueden ser nombre, edad, grado académico, puesto que desempeña, salario, entre otros. Los datos estarán sujetos a cambios de acuerdo a los requerimientos de cada empresa. Como se demuestra en el anexo No. 2 También puede publicarse en cartelera de la empresa, el nombre de la plaza vacante y permitir que el personal presente su propia solicitud.

Seguidamente, los departamentos o divisiones deben elaborar la respectiva requisición de personal la cual señala las características que debe cumplir el nuevo empleado, fecha para la que se le necesita, motivo de la vacante y una breve descripción del contenido del puesto, entre otras. Esta requisición además de utilizarse para la adquisición de nuevo personal es un medio de control, para establecer qué departamento presenta el más alto porcentaje de rotación de personal. Corresponde al jefe de departamento y/o división completarla y transferirla al departamento de recursos humanos, quien deberá realizar las respectivas evaluaciones del caso. Para un mejor entendimiento de su contenido se ilustra en el anexo No. 3

El último paso consiste en llevar a cabo las respectivas evaluaciones del desempeño y las pruebas de conocimiento; es decir identificar a los candidatos que cuenten con el potencial para asumir nuevas responsabilidades. Primeramente se selecciona al candidato al puesto para luego realizar las respectivas evaluaciones, que consisten en completar una guía de desempeño, en la cual se asignará un grado o valor a cada una de las actividades y/o comportamiento del empleado, según lo exija el puesto como se indica en el anexo No. 4 Esta evaluación debe realizarla el departamento de recursos humanos en conjunto con el jefe de la unidad que presenta la vacante.

Si la empresa no logra ubicar al candidato apropiado, puede recurrir a la **captación externa**, a través de los anuncios en periódicos, esto tiende a ser un poco más costoso pero significativo si se logra obtener a la persona idónea al puesto y retenerla en la empresa. El costo del anuncio depende del tamaño; el ejemplo de la Forma No. 1 cuyas dimensiones son de 6.5 cms. de alto por 6 de ancho, con un día de publicación en los días de mayor distribución, tiene un costo de Q.750.00

Desde el punto que el personal de planta-operarios, presenta mayor oferta de mano de obra un primer paso para su captación pueden ser las mantas en los buses o al frente de la empresa, cuyo costo depende del tamaño en metros y de la cantidad y calidad de impresión, los precios oscilan de Q. 150.00 a Q. 350.00 Sin embargo también se presenta la opción del anuncio en el periódico (Forma No.2) para las empresas que optan por ellos. Tanto el anuncio para periódico como las mantas deben ser sencillos y atractivos al lector señalando claramente los requisitos que debe cumplir el candidato al puesto.

Forma No. 1  
Anuncio para Periódico

Empresa multinacional de confección  
Contratará  
**SECRETARIA DE GERENCIA**  
**Requisitos:**  
Estudios en Administración de Empresas  
Acostumbrada a trabajar bajo presión  
100% bilingüe (Ingles – Español)  
Amplios conocimientos en computación  
Experiencia mínima de 2 años en empresas de  
confección en atención al cliente  
**Ofrecemos:**  
Salario competitivo, prestaciones de ley,  
Semana laboral de lunes a viernes, sábado  
medio día, oportunidad de desarrollo en la  
empresa  
Enviar papelería completa a 30 Calle 8 – 98 Z.  
10, ó RHumanos@hotmail.com, a más tardar  
el 00/00/00

Fuente: aporte del investigador, año 2003

Forma No. 2

Empresa multinacional de confección  
Contratará  
**OPERADORES DE MAQUINAS DE COSER**  
Acostumbrados a trabajar bajo presión, experiencia  
mínima de un año en manejo de maquinaria, sin  
limitaciones de horario.  
**Ofrecemos**  
Sueldo base, bonificación y prestaciones de ley, servicio  
de cafetería y transporte, oportunidad de desarrollo en  
la empresa. Presentarse a 30 Calle 98 – 98 Z. 10,  
a más tardar 00/00/00

Fuente: aporte del investigador, año 2003

## 2. Selección de personal

En la selección se elegirá al candidato que más se identifique con las características del puesto, el proceso debe ser claro y ordenado para que cumpla su función. Para ello debe contarse con una descripción del puesto.

### **a. Descripción y análisis de puestos de trabajo**

La descripción y análisis de puestos de trabajo proporciona mejor visualización de los requisitos que debe cumplir el aspirante, como lo son: el nivel de educación, la experiencia previa y habilidades para el buen desempeño del cargo. Los anexos 5 y 6 son ejemplos sencillos de análisis de puesto de trabajo.

### **b. Solicitud de empleo**

Es el primer contacto del candidato con la empresa, es el documento que revela los datos personales del candidato, preparación académica, historial laboral y habilidades (ver anexo No.7), la información requerida en la solicitud de empleo tiende a estandarizarse, pero puede variar según las exigencias de la empresa.

### **c. Entrevista**

El entrevistador deberá ser objetivo y estar preparado a realizar una buena entrevista, puede auxiliarse con un listado de los puntos más importantes a saber del candidato, siempre dirigidos a los requerimientos del puesto. La entrevista es el complemento a la información señalada en la solicitud de empleo y los pasos a seguir en su aplicación son:

- **Preparación de la entrevista**

El entrevistador debe conocer tanto los requisitos necesarios para cubrir el cargo como las características que debe poseer el candidato a la plaza, de lo contrario no será fácil la obtención de información.

- **Preparar el ambiente**

Tanto el ambiente físico como psicológico influyen para obtener una entrevista exitosa. El espacio físico debe ser confortable, de preferencia con temas orientados al área de aplicación, el entrevistador debe crear un ambiente

agradable y cordial para el candidato, evitar largos periodos de espera, lo cual tiende a crear tensión, de igual forma el entrevistado deberá evitar las llegadas tardes, la primera impresión dice mucho. Un saludo cordial será la pauta para romper el hielo.

- **Desarrollo de la entrevista**

Se refiere al intercambio de información, resultado de las preguntas dirigidas por el entrevistador y las respuestas del entrevistado. Se recomienda realizar una entrevista mixta o combinada en que ambas partes formulen preguntas y por ende respuestas, esto genera un ambiente más relajado para ambas partes con resultados positivos.

- **Cierre de la entrevista**

Habiendo recopilado la información, corresponde al entrevistador dar la señal que la entrevista ha finalizado, teniendo cuidado de evitar los cierres precipitados o violentos.

- **Evaluación del candidato**

Al hacer anotaciones durante la entrevista, el entrevistador tiene que ser muy cuidadoso para no crear desconfianza en el entrevistado, de lo contrario se recomienda hacer las anotaciones tan pronto termine la entrevista para evitar pérdida de información que le permitirá tomar la decisión final.

En el anexo No. 8, se agrega un ejemplo de boleta auxiliar para la entrevista, la cual es un asistente en la secuencia lógica de la información que se busca obtener del candidato. En la boleta aparecen los cuadros respectivos, donde deberá asignarse un valor a los puntos en evaluación y anotar los correspondientes comentarios para aquellos elementos que lo requieran, por ejemplo, si el cargo es de atención al cliente deberá indicarse si el candidato requiere reforzar sus habilidades de comunicación o si son satisfactorias a las

funciones a desempeñar. Esta forma deberá completarse y adjuntarse a la solicitud de empleo.

En términos generales toda selección debe cumplir como mínimo los siguientes requisitos:

- Debe ser objetiva para evitar elecciones por simpatía o afinidad que conlleve a la pérdida de tiempo y/o de recursos;
- El formulario de solicitud de empleo;
- Solicitud de los documentos de identificación, como antecedentes penales, policíacos y cédula de vecindad;
- La entrevista como complemento a la información obtenida en la solicitud;
- Verificar los datos obtenidos en la solicitud; y
- La prueba de conocimiento .

### **3. Contratación de personal**

Si el candidato seleccionado a ocupar la plaza, es un empleado interno, puede otorgarse una carta de notificación con referencia al nuevo puesto con las indicaciones de: fecha de inicio, ubicación de la plaza, nuevo salario y cambio de jefe inmediato. Si el seleccionado es nuevo en la empresa deben quedar claros los aspectos de horario, salario, obligaciones a las que queda sujeto y derechos de que gozará como nuevo integrante en la organización. Esto se formaliza en el contrato individual de trabajo, (Anexo No.9) o bien en el reglamento interno de trabajo, cuyos lineamientos se describen detalladamente en el Código de Trabajo (Art.57-60). Ambos son de gran ayuda para establecer claramente las disposiciones a que quedan comprometidos tanto patronos como trabajadores.

### **4. Inducción de personal**

Debe familiarizarse al empleado con la organización, independientemente del tamaño de la empresa, deben aplicarse como mínimo los siguientes pasos:

- Ubicación del empleado en área de trabajo

- Brindarle los útiles y equipo necesario para la realización de las tareas asignadas
- Asignación de tareas específicas con relación a su puesto
- Informe al nuevo empleado de los beneficios prestados por la empresa, como servicio de transporte, cafetería, bonos por incentivo, período de vacaciones, entre otros.
- Visita a las instalaciones
- Presentación con los nuevos compañeros de trabajo

**El Manual de Bienvenida** suele ser de mucha ayuda en cuestiones de, presentación y orientación. Crea una mejor imagen de la empresa y contribuye a la familiarización del empleado. El anexo No. 10, es un formato básico de Manual de Bienvenida, en esta ocasión se diseñó incluyendo la información que en su mayoría es cuestionada por el personal de planta/operarios. La empresa puede diseñarlo a su conveniencia y necesidades.

## **5. Entrenamiento y desarrollo de personal**

El entrenamiento debe ser la segunda fase de la inducción; el objetivo del entrenamiento es proveer al empleado de los elementos esenciales para la ejecución de un cargo de manera adecuada. La forma más efectiva de entrenamiento es la práctica supervisada. Permitir que el empleado aprenda por sus propios medios conlleva en ocasiones a un aprendizaje erróneo con tendencia a generar pérdidas a la empresa.

Los pasos recomendados para un buen entrenamiento son:

- a) **Transmitir la información.** Facilitar al empleado de todos los documentos e instrucciones necesarios para el mejor entendimiento de las responsabilidades del cargo;

- b) **Desarrollo de la actividad.** Permítale realizar la primera labor y supervíselo;
- c) **Desarrollo o modificación de actitudes.** Infunda en el nuevo empleado actitudes positivas, móvilo a unirse a un equipo de trabajo encaminado al logro de metas en común; y
- d) **Retroalimentación.** Evalúe si los resultados son los esperados, recuerde que el personal se desarrolla dentro de la organización; no sólo para el puesto que ocupa actualmente, sino también para futuras oportunidades.

El entrenamiento debe llevarse a cabo aún cuando el empleado haya sido ascendido, ya que cada puesto requiere de procedimientos nuevos. Un ejemplo es el traslado por ascenso de un supervisor de línea de confección a supervisor de calidad de producto terminado. Básicamente son los polos opuestos, mientras para el supervisor de línea su máxima prioridad es confeccionar determinado número de piezas al día; en comparación con el supervisor de calidad, cuya prioridad es que las piezas se confeccionen sin defecto alguno. Un mismo proceso con funciones diferentes.

El departamento de Recursos Humanos debe planificar y diseñar cursos de entrenamiento adecuados a cada puesto y atractivos al personal, con el fin de que sean percibidos como un incentivo al trabajo y no como aumento del mismo. En el anexo No. 11, se presenta un programa de capacitación dirigido al personal responsable de la calidad.

## **6. Políticas propuestas para la integración de personal**

### **De captación**

- a. Se elaborará un archivo de datos de los empleados, el cual se actualizará trimestralmente, y será la primera fuente de captación de personal;

- b. Se le concederá a los empleados actuales prioridad en aplicar a los puestos vacantes, con el propósito de impulsar el desarrollo del personal;
- c. Únicamente se aceptarán a los candidatos que cumplan con los documentos de identificación requeridos como: cédula de vecindad, pasaporte para los extranjeros, antecedentes penales, policíacos, títulos o certificados según sea el caso, así como la respectiva solicitud de empleo;
- d. Se aceptará la aplicación de parientes, amigos inclusive cónyuge de actuales empleados, siempre y cuando exista la disposición de acatarse a las condiciones laborales de la empresa; y
- e. Todo individuo mayor de edad es libre de aplicar a los puestos que ofrece la empresa, siempre que éste no requiera del esfuerzo físico como factor decisivo para el desempeño del cargo.

#### **De selección**

- a. Igual oportunidad de trabajo para todos, por ende se seleccionará a toda persona que cumpla con los requisitos del puesto y que éste interesada en colaborar con la empresa; independientemente de su área de residencia, religión o nacionalidad;
- b. Todo candidato, inclusive empleados actuales, deberán someterse a las respectivas pruebas de evaluación para su selección, no habrá preferencia alguna para candidatos referidos; y
- c. La selección estará a cargo del jefe de personal en conjunto con el jefe del departamento donde existe la vacante, luego de haber

realizado las evaluaciones prácticas y de conocimiento según se requiera.

### **De contratación**

- a. Terminado el período de prueba, todos los empleados deberán firmar el respectivo contrato de trabajo. Se les proporcionará una copia para que puedan revisarlo previo a la confirmación del mismo;
- b. A todo nuevo empleado se le proporcionará un gafete de identificación personal, que deberá portar dentro de las instalaciones de la empresa. Para la renovación de dicho gafete se requiere la devolución del gafete actual.

### **De inducción**

- a. Proveer un ambiente agradable al personal suministrándole los materiales, equipo y herramienta necesaria para el desempeño de sus labores sin costo alguno;
- b. La orientación del empleado corresponde al jefe de departamento, quien tendrá a su cargo la instrucción y supervisión del mismo por el tiempo que dure el período de prueba.
- c. Para el ingreso de más de dos empleados en el caso de los operarios de maquinaria, la orientación se efectuará en grupo y la instrucción y supervisión de labores se realizará de forma individual;
- d. La transparencia en la relación patrono–trabajador se considerará de suma importancia; por tal razón, no deberá faltar en la orientación todo lo referente a normas de disciplina, sistema de pagos y salario como mínimo.

### **De entrenamiento y desarrollo**

- a. Se planificarán cursos de entrenamiento si se consideran necesarios y se impartirán a los trabajadores cuyo desempeño demuestre compromiso e interés por la empresa;
- b. El personal únicamente participará en los cursos de entrenamiento relevantes a su área de trabajo, salvo en casos especiales;
- c. Todo empleado cuyo desempeño haya sido satisfactorio en el año laboral está facultado para aplicar a los beneficios adicionales que brinde la empresa, como bolsas de estudio, viajes pagados, días de descanso adicionales a los de ley, entre otros. Serán los jefes de departamento y supervisores quienes presenten sus propuestas; y
- d. Cada departamento presentará sus propuestas de entrenamiento según consideren necesario; las cuales serán evaluadas por el departamento de recursos humanos.

La integración de personal no finaliza con la contratación, debe trabajarse en su conservación; siendo uno de los mejores medios el factor de la motivación

Los niveles de productividad son el resultado del grado de satisfacción que experimenta el personal, un empleado complacido con los beneficios obtenidos de la empresa reflejará una conducta positiva hacia la organización y la labor que realiza. Los supervisores y jefes deben interactuar con sus subordinados con la intención de conocer sus inquietudes y de esa forma implementar planes de incentivos acordes a las necesidades planteadas por el personal. Seguidamente se presentan los medios que se consideran aplicables en el campo de estudio.

- **Factor económico**

Los aumentos salariales incentivan no sólo por ser dinero extra; sino porque es una forma de reconocimiento al trabajo realizado. Pueden otorgarse bonos por conducta, rendimiento, colaboración, antigüedad, vales por mercadería, por logro de metas de producción, mejoramiento de calidad, entre otros. Estas opciones pueden aplicarse tanto a nivel individual como de grupo, línea de producción, o departamento.

- **Participación**

El propósito es infundir en el empleado el concepto de igualdad; es decir, a mayor esfuerzo igual beneficio. Establezca con claridad lo que espera del personal, cuándo, cómo y dónde. Los empleados deben conocer los resultados en caso de no cumplir con los requerimientos de la empresa, como los beneficios al momento de lograrlos. La opinión del empleado es importante, coloque un buzón de sugerencias para que el personal pueda expresar sus ideas con libertad.

- **Desarrollo**

Concédale al empleado, la oportunidad de crecer con la empresa, capacítelo para mejorar sus habilidades, la empresa se beneficiará con personal capaz de desempeñar mejores tareas al menor costo. El elogio al trabajo bien hecho es un motivador importante. Promueva becas de estudio para el empleado y/o sus hijos, contemplar al empleado como integrante de una familia y no como un ser individual es un factor clave para su motivación, desarrolla el compromiso con la empresa a medida que se beneficia. Un aspecto que toma parte importante en la integridad del empleado es la salud, la atención médica en las empresas reduce el % de ausencias por enfermedad. El servicio de cafetería y transporte son de mucha aceptación por los empleados. De igual forma la creación de cooperativas atendidas por ellos mismos.

- **Recreación**

El personal crea más compromiso con su empresa si sabe que se le reconoce; no sólo como empleado, sino como persona. Entre las actividades sociales y deportivas que pueden promoverse están patrocinar un equipo, festejo de cumpleaños, aniversario de la empresa, convivios, nombrar al empleado del mes, entre otros.

El recurso humano merece si bien, la misma o mayor atención que los otros recursos existentes en la empresa, una administración eficiente del mismo se transformará en beneficios a la empresa y desarrollo a cualquier sector, país o nación.

## CONCLUSIONES

El estudio permitió la comprobación de las hipótesis planteadas en cuanto a que:

1. El perfil académico del personal responsable de la administración del recurso humano, cubre del nivel diversificado a universitario, en estos últimos con pensum cerrado en Administración de Empresas o Ingeniería industrial. No existe personal con especialidad en el área de recursos humanos, como tampoco existe personal asignado directa y exclusivamente para cubrir dicha área.
2. Los altos índices de rotación de personal se deben a la deficiente aplicación de cada una de las fases del proceso de integración, manifestada en la carencia de una base de datos del personal, en la discriminación por edades, en la falta de programas de capacitación y motivación para el trabajador.
3. La inversión en asuntos relativos a la adquisición y conservación del recurso humano, es considerado un gasto y no una inversión, esto como producto de la nacionalidad de los propietarios que en su mayoría son de nacionalidad coreana, para quienes el factor humano es sencillamente un elemento mas de la producción y no la fuerza que la mueve.
4. La falta de compromiso que estas empresas mediante la escasez de servicios y prestaciones ofrecidos, incluyendo malos tratos, han generado en la mente del trabajador una imagen de informalidad y desinterés por permanecer en la organización.

## RECOMENDACIONES

En referencia a las conclusiones obtenidas del estudio, se recomienda lo siguiente:

1. Creación de un departamento de recursos humanos que posea la habilidad, conocimiento y capacidad de desempeñar la función de administrar al personal en beneficio patrono-trabajador. Que sus integrantes cuenten con los conocimientos que les permita desarrollar programas estratégicos para la adecuada administración del personal, de fácil comprensión y transparentes en su aplicación a fin de proyectar una imagen confiable de su función hacia el personal.
2. Minimizar la rotación de personal mediante la aplicación adecuada del proceso de integración de personal en cada una de sus fases, esquematizar la estructura organizacional de la empresa, que permita al personal conocer las atribuciones y responsabilidades específicas para cada puesto y reconocer los tipos de autoridad. Debe implementarse un medio de comunicación que emplee tanto la comunicación verbal como escrita.
3. Desarrollar programas combinados de entrenamiento, incentivos y recompensas tomando en cuenta la productividad del trabajador, la calidad de trabajo, comportamiento, participación, colaboración, iniciativa, asistencia al trabajo. Tratando de no enfocarse únicamente a las recompensas en efectivo sino también a los que estimulan la autoestima del empleado.
4. Implementar la participación de los empleados en reuniones o mediante la colocación de buzones de sugerencias, para que pueda expresar libremente sus opiniones respecto al trabajo u otros factores que perjudiquen la perfecta realización del mismo y trabajar en conjunto planes de beneficio patrono – trabajador.

## BIBLIOGRAFIA

1. ARMSTRONG, Michael. **Gerencia de Recursos Humanos**. Teresa Niño, traductora, 2ª Edición. Bogota, Colombia, Editorial Legis, 1991. 266 p.
2. **ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE**. Constitución Política de la Republica de Guatemala. 165 p.
3. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 2a.Ed. México, MC Graw-Hill, 1994. 745 p.
4. **CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA. Código de Trabajo**. Decreto No. 1441, del Congreso y sus Reformas. Guatemala. 186 p.
5. **CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA**. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Decreto No. 295 del Congreso y sus reformas, Guatemala. 41 p.
6. **DIRECCION POLITICA INDUSTRIAL**. Manual de Economía Empresas Calificadas Bajo el Amparo de Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora de Maquila Decreto 29 – 89 del Congreso de la República. Sep. 1995 (INE) 200 p.
7. DOMINGUEZ Sánchez, Carlos Vinicio. **Apuntes de Clase, Administración IV**. Guatemala, s.p.i. 2002. 77 p.
8. **ENCICLOPEDIA VIRTUAL ENCARTA** Compact Disk, Microsoft. 2002
9. GORE, Ernesto. **La Educación en la Empresa**. España, Editorial Granica, 1998. 379 p.
10. GRADOS Espinosa, Jaime. **Inducción, Reclutamiento y Selección**. Editorial Manual Moderno S.A., México 1988, 262 p.
11. GREMIAL DE EXPORTADORES DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES. Manual del Maquilador, 1999, 119 p.
12. <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/papers/1998/maquila>
13. KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz. **Administración**. Enrique Mercado, traductor, 5ª Edición. México, Editorial MCGraw-Hill 1994, 745 p.
14. LONDOÑO Chica, Carlos. **Administración de Empresas, Gerencia del Recurso Humano Vol. 1**. Colombia, Editorial Norma 1991, 124 p.

15. PEZZAROSSO Lira, Bianca Paola. **Evaluación Integral como Herramienta Administrativa en la toma de decisiones.** (Tesis-Caso práctico empresa de maquila) URL 1993, 103 p.
16. PORTER, Michael. **Ventaja Competitiva.** 2ª. Edición. Editorial CECSA, México 1998, 547 p.
17. SANTOS Alvizurez, Amparo. **Características de la empresa de confección de ropa para maquila en Guatemala.** (Tesis) USAC, Guatemala, mayo 1990, 54 p.
18. WAYNE, Mondy; ROBERT, Noe. **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Prentice Hall, México 1997, 663 p.

# A N E X O S

**ANEXO No. 1**

---

---

**MEMORANDO PARA DEPTO. DE EMPAQUE**

---

---

**PARA:** CARLOS VELASQUEZ/JEFE DE EMPAQUE  
**DE:** LUIS AGUIRRE/JEFE DE EXPORTACIONES  
**ASUNTO:** DEFECTOS EN SELLADO DE CAJAS  
**FECHA:** 31/07/2005  
**CC:** MARIA LUISA SAMAYOA/SUPERVISORA DE EMPAQUE

Se les informa que las cajas de exportación deberán sellarse correctamente para evitar recargos por multas en aduana o por parte del centro de distribución del cliente. Los descuentos y recargos en los que se incurran por descuidos en el manejo de la mercadería, serán absorbidos por los responsables del respectivo departamento.

Atentamente,

Luis Aguirre  
Jefe de Exportaciones

Cc: Gerencia, Contabilidad, Recursos Humanos, Archivo

## ANEXO No 2

### Base de datos del personal Departamento de Recursos Humanos

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	ID NO	NOMBRE COMPLETO	EDAD	GRADO ACADEMICO	PROFESION	PUESTO QUE DESEMPEÑA	FECHA DE INGRESO	SUELDO (Mes) (Q)	OTRAS HABILIDADES	DIRECCION Y No. TEL.
2	03	Maldonado Alicia	25	Estudiante Admón. de Empresas	Secretaria Bilingüe	Secretaria de Gerencia	10/02/2000	2,800.00	Trilingüe habla español, inglés y alemán	L. 43 Proyecto I Z. 6 Ciudad Tel. 5482-5289
3	08	Meléndez Carla Isabel	32	Primaria		Operaria-M Collaretera	20/05/2001	1,800.00		23 Av. 15-12 Z.12 Ciudad
4	10	Rosales Fernando	29	Secundaria		Mensajero	25/03/2002	2,000.00	Manejo equipo de oficina y estudiante Bach. Computación	31 C. 12-45 Z. 21 Ciudad Tel. 2245-2587
5	15	Salazar Eduardo	30	Universitario	Auditor Público y Contador	Contador General	13/11/2000	3,500.00	Bilingüe español e inglés. Técnico en reparación de computadoras	2a C. 12-24 Z. 2 Ciudad Tel. 2245-8546

Fuente: aportación del investigador, año 2003

### ANEXO No. 3



Tel. (502) 568 – 3788  
Fax. (502) 568 – 3789

#### REQUISICION DE PERSONAL

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

No. 2

#### I. DATOS DE LA PLAZA DISPONIBLE:

Departamento: Bodega Nombre del puesto: Asistente de bodega

Días laborales: lunes a viernes Horarios de trabajo: 7:00 – 17:00 Hrs.

Salario (Q): 1.500.00 + bonificación

Descripción del puesto: Elaboración de reportes de producto terminado, ingresos y salidas de bodega, control inventario, Requiere alto grado de análisis, habilidad numérica y responsabilidad, persona ordenada.

#### II. MOTIVO DE LA VACANTE:

Reemplazo por:

Despido  Ampliación  Interinato

Otro especifique: \_\_\_\_\_

#### II. REQUISITOS PARA OCUPAR LA PLAZA:

Edad: 22 a 30 años Sexo:  M  F

Título académico: Perito Contador

Experiencia: mínima de un año en puesto similar

Conocimientos: control de inventario, hojas electrónicas (Excel), Internet

Aptitudes: Verbal  Numérica

Rasgos de personalidad:

Control emocional  Extroversión

Seguridad en si mismo  Liderazgo

Responsabilidad  Creatividad

Buenas relaciones interpersonales  Don de mando

NOMBRE: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_

JEFE DE DEPARTAMENTO

NOMBRE: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_

Vo.Bo. DEPTO DE RECURSOS HUMANOS / GERENCIA

## ANEXO No. 4

 <p>LOGO DE LA EMPRESA</p> <p>Tel. (502) 568 – 3780 Fax. (502) 568 – 3789</p>	<p><b><u>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</u></b></p>																													
Nombre del empleado:	Departamento:	Puesto:	Fecha de ingreso:																											
<p><b>INSTRUCCIONES:</b> Este formato debe ser llenado para todos los puestos como evaluación general y ser incluido en el historial laboral de cada empleado. La finalidad de dicha evaluación es conocer las habilidades y aptitudes del personal a manera de ubicarlos en puestos adecuados, tanto para su propio beneficio como para el de la empresa. Por favor marque con una "X", la casilla que considere correcta a la conducta del empleado.</p>																														
<p><b>I. Conducta y Disciplina</b></p> <p>a. Se presenta puntual a sus labores</p> <p>b. Colabora en las actividades que se le solicitan</p> <p>c. Muestra respeto hacia sus superiores y colegas</p> <p>d. Respeta las normas de disciplina de la empresa</p> <p>e. Es ordenado en su trabajo</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Siempre (4pts)</th> <th style="width: 33%;">A veces(2pts)</th> <th style="width: 33%;">Nunca(0)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Siempre (4pts)	A veces(2pts)	Nunca(0)																										
Siempre (4pts)	A veces(2pts)	Nunca(0)																												
<p><b>II. Habilidades y Conocimientos</b></p> <p>a. Aprende rápidamente las tareas asignadas</p> <p>b. Se le facilita el trabajo en grupo</p> <p>c. Aporta ideas nuevas a su trabajo</p> <p>e. Posee facilidad para comunicarse con el grupo</p> <p>f. Se esfuerza por realizar su trabajo con calidad</p> <p>g. Alto grado de iniciativa en sus labores</p> <p>h. Habilidad para solucionar problemas</p> <p>Posee claro conocimiento en las labores que realiza</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>																													
<p><b>Escala de evaluación:</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">De 10 – 25</td> <td>Posee habilidades pero aun necesita mejorar</td> </tr> <tr> <td>De 25 – 40</td> <td>Posee habilidades necesita poco entrenamiento</td> </tr> <tr> <td>De 40 – 50</td> <td>Posee habilidades, conocimiento, no necesita entrenamiento</td> </tr> </table>				De 10 – 25	Posee habilidades pero aun necesita mejorar	De 25 – 40	Posee habilidades necesita poco entrenamiento	De 40 – 50	Posee habilidades, conocimiento, no necesita entrenamiento																					
De 10 – 25	Posee habilidades pero aun necesita mejorar																													
De 25 – 40	Posee habilidades necesita poco entrenamiento																													
De 40 – 50	Posee habilidades, conocimiento, no necesita entrenamiento																													
<p>Observaciones:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>																														
<p>Nombre y apellidos del responsable: _____</p>																														
<p>Lugar y fecha: _____</p>																														

Fuente: aporte del investigador, año 2003

## ANEXO No. 5

<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>		
Puesto: Secretaría recepcionista	Departamento: Administración	Código del puesto: 006-A
Jerarquía: Subordinación	Supervisada por: Gerente administrativo y de Recursos Humanos	Supervisa a: Personal de mensajería
<p>Descripción general:</p> <p>Recepción y traslado de llamadas, toma de notas y mensajes en español e inglés, programa reuniones, orienta visitas y reservaciones para clientes, prepara programas de viajes para personal de mensajería</p>		
<p>Descripción específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción y traslado de llamadas a las diferentes divisiones</li> <li>• Recibe, clasifica y distribuye correspondencia recolectando firmas de recibido y archiva</li> <li>• Toma notas en español y mecanografía</li> <li>• Organiza y actualiza archivos de documentos</li> <li>• Realiza las respectivas reservaciones de hospedaje y viajes para los clientes, actualiza el calendario de visitas e informa a la división correspondiente</li> <li>• Elabora diariamente programación de salidas para personal de mensajería</li> </ul>		
<b>ANALISIS DEL PUESTO</b>		
Educación	Exige nivel educativo diversificado graduada de secretaria comercial con conocimientos de inglés	
Experiencia	Importante, promedio 2 años desempeñando cargo similar	
Complejidad	Persona capaz de seguir instrucciones	
Esfuerzo mental	Alto sentido de comprensión e interpretación de datos	
Grado de atención requerido	Persona capaz de atender tareas simultaneas	
Esfuerzo visual y auditivo	Visión y audición perfecta	
Esfuerzo físico	Normal, buena apariencia	
Habilidad manual	Alta, persona manualmente diestra	
Responsabilidad por manejo de valores	Persona responsable y honrada	
Adaptación al ambiente	Capaz de adaptarse a diferentes ambientes, excelentes relaciones humanas y alto sentido de servicio al cliente	
<p>Elaborado por: _____  <div style="text-align: center;">Jefe de departamento – Depto. de Recursos Humanos</div> </p> <p>Fecha elaboración: _____</p>		

Fuente: aporte del investigador, año 2003

## ANEXO No. 6

<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>		
Puesto: Operador de máquina overlock	Departamento: Producción	Código del puesto: 010-P
Jerarquía: Subordinación	Supervisada por: Supervisor de línea, calidad y jefe de producción	Supervisa a: No aplica
Descripción general: Correcta confección de prendas de diferentes estilos en variedad de telas		
Descripción específica: <ul style="list-style-type: none"> <li>Limpieza diaria de la superficie de la máquina para prevenir daños en las prendas</li> <li>Colocación y enhebrado correcto de los hilos en las diferentes guías de la máquina, teniendo cuidado de eliminar los residuos o fibras de tela e hilo en los loopers.</li> <li>Manejo adecuado de la máquina y del equipo de mantenimiento relacionado a la misma</li> <li>Coser adecuadamente la prenda con la calidad requerida en cada caso</li> </ul>		
<b>ANALISIS DEL PUESTO</b>		
Educación	No exige alto nivel educativo, mínimo 6to. primaria	
Experiencia	Importante, mínimo seis meses	
Complejidad	Persona capaz de seguir instrucciones	
Esfuerzo mental	Normal	
Grado de atención requerido	Persona con habilidad de captar instrucciones con rapidez	
Esfuerzo visual y auditivo	Visión y audición perfecta	
Esfuerzo físico	Normal	
Habilidad manual	Alta, persona manualmente diestra	
Responsabilidad por manejo de valores	Persona responsable y honrada	
Adaptación al ambiente	Capaz de adaptarse a diferentes ambientes, excelentes relaciones humanas	
Elaborado por: _____ <div style="text-align: center;">Jefe de departamento – Depto de Recursos Humanas</div>		
Fecha elaboración: _____		

Fuente: aporte del investigador, año 2003

## ANEXO No. 7

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">                 LOGO DE LA EMPRESA             </div> <p>Tel. (502) 568 – 3788 Fax. (502) 568 – 3789</p>	<h3 style="margin: 0;">SOLICITUD DE EMPLEO</h3> <p>Puesto al que aplica: _____</p> <p>Salario solicitado: _____</p>	No. <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">                     FOTOGRAFIA                 </div>																																										
<h4>1.- DATOS PERSONALES</h4> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Nombre</td> <td style="width: 35%;">1 er. Apellido</td> <td style="width: 35%;">2 do. Apellido</td> </tr> <tr> <td>Dirección:</td> <td>Teléfono:</td> <td>No. Cédula</td> </tr> <tr> <td>Lugar de nacimiento:</td> <td>Fecha:</td> <td>Extendida en:</td> </tr> <tr> <td>Nacionalidad:</td> <td>Edad:</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">                 Estado civil:                      Soltero: <input type="checkbox"/>                      Casado: <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td colspan="3">No. Personas a su cargo: _____ Parentesco : _____</td> </tr> </table>			Nombre	1 er. Apellido	2 do. Apellido	Dirección:	Teléfono:	No. Cédula	Lugar de nacimiento:	Fecha:	Extendida en:	Nacionalidad:	Edad:		Estado civil:                      Soltero: <input type="checkbox"/> Casado: <input type="checkbox"/>			No. Personas a su cargo: _____ Parentesco : _____																										
Nombre	1 er. Apellido	2 do. Apellido																																										
Dirección:	Teléfono:	No. Cédula																																										
Lugar de nacimiento:	Fecha:	Extendida en:																																										
Nacionalidad:	Edad:																																											
Estado civil:                      Soltero: <input type="checkbox"/> Casado: <input type="checkbox"/>																																												
No. Personas a su cargo: _____ Parentesco : _____																																												
<h4>2.- ESCOLARIDAD</h4> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Establecimiento</th> <th colspan="2">Fecha</th> <th rowspan="2">Años</th> <th rowspan="2">Título recibido</th> </tr> <tr> <th>De</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Universitario:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diversificado:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diversificado:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Primaria:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros estudios:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5">Idiomas que habla:</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Equipo de oficina / Maquinaria que maneja:</td> </tr> </tbody> </table>			Establecimiento	Fecha		Años	Título recibido	De	A	Universitario:					Diversificado:					Diversificado:					Primaria:					Otros estudios:					Idiomas que habla:					Equipo de oficina / Maquinaria que maneja:				
Establecimiento	Fecha			Años	Título recibido																																							
	De	A																																										
Universitario:																																												
Diversificado:																																												
Diversificado:																																												
Primaria:																																												
Otros estudios:																																												
Idiomas que habla:																																												
Equipo de oficina / Maquinaria que maneja:																																												
<h4>3.- HISTORIAL LABORAL</h4> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Empresa</th> <th rowspan="2">Dirección</th> <th rowspan="2">Teléfono</th> <th rowspan="2">Puesto desempeñado</th> <th colspan="2">Duración</th> <th rowspan="2">Causa del retiro</th> </tr> <tr> <th>De:</th> <th>A:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			Empresa	Dirección	Teléfono	Puesto desempeñado	Duración		Causa del retiro	De:	A:																																	
Empresa	Dirección	Teléfono					Puesto desempeñado	Duración		Causa del retiro																																		
			De:	A:																																								
<h4>4.- REFERENCIAS PERSONALES</h4> <p>Mencione a tres personas que no sean parientes y puedan dar referencias suyas.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Dirección</th> <th>Teléfono</th> <th>Ocupación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Hago constar que la anterior información es verdadera</p> <p>F. _____ FECHA: _____</p> <p style="text-align: center;">Solicitante</p>			Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación																																						
Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación																																									

Fuente: aporte del investigador, año 2003

## ANEXO No. 8

LOGO DE LA  
EMPRESA

No. DE SOLICITUD \_\_\_\_\_

Tel. (502) 568 – 3788

Fax. (502) 568 – 3789

### BOLETA PARA ENTREVISTA

**Instrucciones:** Anote en el cuadro de calificación el grado alcanzado por el candidato, en cada uno de los aspectos señalados. Puede realizar los respectivos comentarios que considere necesarios en los espacios en blanco; cada espacio corresponde a uno de los puntos en evaluación. Esta forma debe adjuntarse a la solicitud de empleo del candidato.

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

Puesto al que aplica \_\_\_\_\_

Nº	ASPECTO A EVALUAR	MALO	1	2	3	4	5	BUENO
1	Impresión inicial							
2	Habilidad para comunicarse							
3	Actividades o intereses actuales							
4	Visión profesional							
5	Conocimiento del área							
6	Disposición para trabajar en equipo							

Comentarios a los puntos anteriores:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

Nombre y apellidos del responsable:

\_\_\_\_\_

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

## ANEXO # 9

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO			
Nombres y apellidos del patrono o representante		Sexo	Estado civil
; de _____ años de edad;		; _____	
Nacionalidad	Dirección	Municipio	
; _____; vecino de _____		Registro	
Departamento			
No. _____	Extendida en: _____; en representación de _____; en la que laboran _____ trabajadores, por una parte y por la otra, _____ de _____ años de edad;		
Nombres y apellidos del trabajador		Sexo	
; _____; _____; _____;		; _____;	
Estado civil	Nacionalidad	Dirección	
Vecino de: _____; _____; _____;		Cédula de vecindad	
Municipio		Departamento	
No. de Orden _____	Registro No. _____	Extendida en _____;	
quienes para los efectos de este contrato se denominaran "PATRONO" y "TRABAJADOR" respectivamente, celebran el "CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO" contenido en las siguientes cláusulas:			
1°. La relación de trabajo se inicia el día _____ Fecha de la iniciación de la relación de trabajo			
2°. El trabajador prestara los servicios siguientes: _____ Indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar			
5°. La jornada de trabajo será de _____ horas diarias y de _____ a la semana, así:			
En jornada <b>DIURNA</b> de las _____ a las _____ horas y de las _____ horas a las _____ horas, excepto el día _____ que será de las _____ a las _____ horas, para completar las _____ horas de la semana. En jornada <b>NOCTURNA</b> : de las _____ a las _____ horas. En jornada <b>MIXTA</b> : de las _____ a las _____ horas: En jornada <b>CONTINUA DIURNA</b> : de las _____ a las _____ horas.			
6°. El salario será así: _____ Indicar el monto del salario, beneficio, comisión o participación que debe recibir el trabajador.			
Si es por unidad de obra, de tiempo o de alguna otra manera			
y le será pagado en efectivo cada _____ Mes, semana o quincena			
en _____ Lugar de pago			
7°. Las horas extras, el séptimo día y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126 y 127 del Código de Trabajo.			
8°. Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias. 9°.			
El presente contrato se suscribe en _____ Lugar			
el día _____ del mes de _____ de _____, en tres ejemplares: uno para cada uno de las partes y uno que el Patrono remitirá al Departamento Administrativo de Trabajo.			
Firma o impresión digital del trabajador		Firma o impresión digital del patrono	

## A N E X O N o . 1 0 ( A )

### JERARQUIAS

---

La máxima autoridad en la planta es el director de producción, pero dependiendo su área de trabajo, usted debe acudir a su supervisor inmediato, al jefe de planta o al jefe de área . .

### NORMAS GENERALES

---

- No es permitido fumar en ningún área de la empresa.
- No se permite el ingreso de bolsas o mochilas al área de trabajo.
- No se permite que ingresen ningún tipo de alimento o golosinas a la planta, así como audifonos o teléfonos celulares.
- No se permite el ingreso de maquillaje, a la planta.
- Se prohíbe retirar cualquier prenda, retazo de tela, equipo o utensilio de trabajo sin previa autorización escrita.
- No se permite la entrada después de las 7:00 de la mañana.
- No se permite que abandone su lugar de trabajo sin permiso del jefe de planta
- En caso de ausentarse deberá presentar las constancias respectivas, de incurrir en esta

falta se les entregará una llamada de atención por escrito.

- Se prohíbe utilizar las máquinas, equipo, utensilios o materiales para uso personal.
- Se prohíbe formar grupos dentro de los pasillos o baños de la empresa o generar riñas dentro de la misma.
- Se prohíbe el abuso y/o falta de respeto hacia los compañeros.
- De acuerdo a su área de trabajo es obligatorio usar los equipos de protección personal (guantes, mascarilla, gabachas, cinturones, lentes u otros). Así como el gafete deberá portarlo siempre.

### EN CASO DE EMERGENCIA

---

Ante una situación de emergencia como un accidente con una máquina, cortadura, golpe u otro debe acudir de inmediato al departamento de Recursos Humanos e informar a su supervisor, en casos de emergencia por desastres (terremotos, incendios y otros) debe seguir las instrucciones de su jefe inmediato, cumplir con las indicaciones que haya recibido en los cursos de seguridad.

Logo empresa

N  
O  
M  
B  
R  
E  
--  
--  
E  
M  
P  
R  
E  
S  
A

BIENVENIDO Sr. (a) \_\_\_\_\_

## A N E X O N . 1 0 ( B )

### NOMBRE DE LA EMPRESA

Es una empresa multinacional, con 7 fabricas ubicadas en otros lugares del mundo como China, Malasia, Indonesia y Bruney.

Confecciones XX. Esta ubicada en el área de Mixto, cuenta con mas de 1200 empleados, se dedica a la confección de prendas de tela de punto como sudaderos camisas tipo polo playeras, entre otras.

Dentro de la empresa es importate el respeto hacia los compañero de trabajo, nuestro objetivo es evitar la discriminación de sexo, raza o religión .

### HORNADAS DE TRABAJO

La jornada de trabajo es de 8 horas de lunes a viernes iniciando a las 8:00 A.M. concluyendo a las 6:00 P.M. con una hora para el almuerzo. Y de 4 horas los días sábados de las 8 a las 12 horas. El inicio de labores debe ser puntual por lo que se solicita al personal presentarse unos minutos antes para evitar atrasos al momento de marcar su asistencia. Todo trabajo realizado después de las jornadas normales de trabajo es considerado como hora extra para efectos de pago.

Se descansa el día domingo y se respetan todos los asuetos autorizados por el Ministerio de Trabajo, los cuales son: 1º de enero, jueves, viernes y sábado santo; 1º y 10 de mayo(para las madres), 30 de junio, 15 de agosto, 15 de septiembre, 20 de octubre, 1º de noviembre, 24 y 31 de diciembre medio día a partir de las 12:00 horas y 25 de diciembre.

Todo empleado recién contratado deberá pasar un periodo de prueba de dos meses durante éste tiempo será evaluado en cuanto a experiencia, conocimiento y hábitos de trabajo necesarios para el desempeño del puesto, ya que si no fuesen los necesarios, no podrá ser contratado.

### SALARIOS

El salario es cancelado cada quince días aproximadamente el 5 y 20 de cada mes y está distribuido de la siguiente forma:

- Salario base mensual
- Bonificación
- Horas extras
- Incentivo
- En general su salario puede superar los Q1,600.00 al mes.

### BENEFICIOS

Dentro de los beneficios que encontrarás en la empresa están:

- Servicio de IGSS
- Carné de IRTRA
- Servicio de bus gratis
- Almuerzos los días sábados que se trabajen en horas extras.
- Premios por alcance de metas
- Ambiente amplio y agradable de trabajo (agua pura, servicio de casetas, etc.)
- Estabilidad laboral

### AREAS DE TRABAJO

Dentro de las áreas a las que usted puede aspirar a trabajar se encuentran: Costura, (operario, ayudante, reparador) Corte, (cortador, tendedor, registrador o numerador), empaque, Inspección, Desmanchado, Control de Calidad, Plancha, Doblado y Bodega.

## ANEXO No. 11

### Programa de Capacitación para el Mejoramiento de Calidad y Productividad

DIRIGIDO A: Inspectores de calidad y Supervisores de línea.  
 IMPARTIDO POR: Diseñador de Modas e Ingeniero Industrial / Centro de Capacitación

HORARIO: DE 13:00 A 15:00 HORAS  
 LUGAR: SALON DE CONFERENCIAS

OBJETIVOS GENERALES	CONTENIDO	ACTIVIDADES	FECHAS	MATERIALES Y RECURSOS	DURACION	EVALUACION
Que los participantes adquieran conocimientos que puedan aplicar en sus labores diarias	1. Mejora de calidad en pre-Producción 2. Importancia de la muestra de producción 3. Revisión de patrones 4. Características del Inspector de calidad 5. Función del supervisor de línea	Plática dinamizada	Sept. 6	<b>Humanos:</b> Supervisores inspectores de calidad  <b>Materiales:</b> pizarra marcadores cuadernillos cinta métrica tela accesorios de confección	2 Horas	DIRECTA EN EL PUESTO DE TRABAJO
Establecer parámetros aceptables de calidad, aplicables a materia prima	1. Parametros de calidad en tela y accesorios 2. Defectos mas comunes en tela y accesorios 3. Criterio en la clasificación de defectos	Plática dinamizada	Sept. 20		2 Horas	
Desarrollo de habilidades para detectar fallas durante el proceso de producción	1. Inspección de calidad durante y al final del proceso 2. Herramientas de inspección 3. Fases de la inspección	Plática dinamizada	Oct. 4		2 Horas	
Enfatizar en los resultados por devoluciones o reclamos por parte de los clientes	1. Herramientas de inspección y auditoria 2. Estimación de pérdidas y ganancias 3. Mantenimiento de registros de calidad	Plática dinamizada	Oct. 18		2 Horas	

Fuente: Aporte del investigador año 2003