

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**“ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LOS
COSTOS DE PRODUCCIÓN DE MAQUILAS DEL SECTOR DE MIXCO, CON
MAS DE QUINIENTOS TRABAJADORES”**

Licenciado José Roque Monzón Bautista

Guatemala, marzo de 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**“ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LOS
COSTOS DE PRODUCCIÓN DE MAQUILAS DEL SECTOR DE MIXCO, CON
MAS DE QUINIENTOS TRABAJADORES”**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el “Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias” aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 22 de febrero de 2005.

Profesor Consejero

M.A. Larry Stuart Segura Letrán

Autor

Licenciado José Roque Monzón Bautista

Guatemala, marzo de 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II: Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV: P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal V: P.C. José Antonio Vielman

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Secretaria: MSc. Mayra Lorena García Morales
Examinador: MSc. Walter Edmundo Vides Guerra

ACTO QUE DEDICO A:

- DIOS Y LA VIRGEN MARIA:** Por darme sabiduría e inteligencia para la realización del presente trabajo que sirve para alcanzar una meta muy importante en mí vida.
- MI MADRE:** Angélica Leonor Bautista Toledo, con mucho agradecimiento por apoyarme y acompañarme en el transcurso de la vida. Muchas Gracias por todo.
- MI ESPOSA:** Glenda González, que agradezco su apoyo y comprensión a las horas que me perdí de estar a su lado, por el superarme, te quiero mucho.
- MIS HIJOS:** José Roque y Pedro Julio, por que ustedes son mi fuerza e inspiración para seguir esforzándome, los quiero mucho.
- MIS SUEGROS:** Pedro y Rogelia, por brindarme su apoyo, muchas gracias por todo, mis respetos.
- MIS AMIGOS: (AS)** David, Edwin, Luís, Miguel Ángel, Omar, Cony, Evelyn y Maritza, por todo lo que aprendí y compartí con ellos, muchas gracias por todo su apoyo.
- MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO:** Por las experiencias compartidas, así como la amistad brindada.
- UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEAMALA:** Por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de superarme profesionalmente, así como al claustro de catedráticos.
- PROFESOR CONSEJERO:** M.A. Larry Stuart Segura Letrán, por la paciencia, el apoyo moral y sobre todo con su amistad. Muchas gracias por todo.

CONTENIDO

	No. Página
RESUMEN	i-iii
INTRODUCCIÓN	iv-vi
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Talento Humano	5
2.2 Rotación de Personal	6
2.3 Causas de la Rotación	8
2.4 Costos y Cálculos de la Rotación	13
2.5 Consecuencias de la Rotación de Personal	17
2.6 Productividad	18
2.7 Producción	19
2.8 Maquilas	20
2.9 Leyes Laborales	23
2.10 Proceso de Selección de Personal	30
2.11 Entrevista de Desvinculación	32
3. METODOLOGÍA	36
3.1 Unidad de Análisis	36
3.2 Universo y Muestra de Estudio	36
3.3 Técnicas	37
3.4 Procedimiento	37
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	40

4.1 Resultados Obtenidos en la encuesta denominada "Para Gerentes o Jefes de Recursos Humanos"	40
4.2 Resultados Obtenidos en la encuesta denominada "Para Operarios"	57
5. PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL QUE PERMITA LA REDUCCION DE LA ROTACION DEL RECURSO HUMANO EN LAS MAQUILAS DEL MUNICIPIO DE MIXCO	69
5.1 Objetivos	69
5.2 Estrategias	70
Reclutamiento y Selección de Personas	70
Programa de Inducción	75
Propuesta de Entrevista de Salida	84
Programa de Incentivos Salariales y No Salariales	86
Modelo de un Reglamento de Trabajo	95
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFIA	116
ANEXOS	119
ÍNDICE DE CUADROS	128
ÍNDICE DE GRÁFICAS	129

RESUMEN

La industria de vestuario y textiles de Guatemala es uno de los sectores de exportación más desarrollados y estructurados del país, siendo en la actualidad uno de los principales generadores de divisas por concepto de exportaciones tanto tradicionales como no tradicionales, así como una de las principales fuentes de empleo directo para más de 124,000 guatemaltecos.

Uno de los municipios que han sido escogidos por estos empresarios para establecer sus fábricas es Mixco, en donde lamentablemente se evidencia una alta rotación de personal que implica estar constantemente a la búsqueda de nuevos empleados para llenar las vacantes que dejan los que se retiran. Todo esto, afecta la productividad porque implica pérdida de empleados capacitados en las diferentes áreas del negocio, costo de reemplazo, porque se invierte nuevamente en reclutamiento selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, además de los gastos de separación o desvinculación, cuando el empleado decide retirarse o se le despide (prestaciones que se deben pagar, indemnizaciones, bonificaciones que, aunque estaban previstas en el pasivo laboral, son un desembolso para la empresa).

Dada esta situación se tomó la decisión de realizar el presente estudio que es de tipo descriptivo, con el objeto de determinar los efectos que la rotación de personal produce en los costos de producción de las maquilas del sector de Mixco. El diseño de la investigación es no experimental. La unidad de análisis está compuesta por ocho maquilas del sector de Mixco con más de quinientos trabajadores. Se aplicó instrumentos a los Gerentes de Recursos Humanos o Jefes de Personal y se seleccionó a una muestra del personal operativo que anteriormente laboró en otras maquilas y que saben leer y escribir.

El trabajo de tesis fue realizado en las maquilas del sector de Mixco, con más de quinientos trabajadores, específicamente en las maquilas: C.S.A. APPAREL, S.A., INDUSTRIAS IMP GUATEMALA, S.A., INVERSIONES Y SERVICIOS IMPERIA, S.A., KOA MODAS, S.A., NBG TOO, S.A., SAE A INTERNATIONAL, S.A., TERRAFE, S.A. Y WINNERS, S.A. Teniendo como

objetivo determinar los efectos de la rotación de personal en los costos de producción en las maquilas del sector de Mixco, con más de 500 trabajadores.

El estudio se inició revisando bibliografía que permitió recopilar información teórica sobre el tema central: “Rotación de Personal”, además se efectuó el trabajo de campo teniendo como base dos encuestas, una que se aplicó a 9 Gerentes o Jefes de Personal, y la otra se aplicó a 90 operarios que habían laborado previamente en otra maquila.

La investigación realizada permitió evidenciar que la rotación de personal en las maquilas seleccionadas es un problema común, el empleado se retira en búsqueda de una mejora laboral y salarial y porque por diversas razones es despedido. El tiempo promedio que un empleado permanece en la maquila es entre 7 a 12 meses y regularmente pertenecía a la línea de producción. La reorganización, el robo y el establecimiento de relaciones de pareja son las razones más frecuentes por las que son despedidos.

El proceso de reclutamiento, selección e inducción no está definido, cada maquila lo hace de forma diferente. Los costos que deben enfrentar cuando se retira un empleado están asociados con la inversión realizada en los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación. Además, trae consigo implicaciones en la productividad ocasionando recarga de trabajo, pago de horas extras, atrasos y otros.

Las maquilas no cuentan con una entrevista de salida para determinar las razones por las cuales se retira el empleado, ni tampoco planes para minimizar esta problemática.

Dados los resultados se procedió a elaborar la propuesta denominada: “Desarrollo Organizacional para la Reducción de la Rotación del Recurso Humano en las Maquilas de Mixco” conformado por cinco programas que permitirán minimizar dicha problemática.

INTRODUCCIÓN

Una maquiladora en Guatemala, país en el que resurgió el término, es una empresa que importa materiales sin pagar aranceles, su producto no se comercializa en el país. El capital suele ser íntegramente extranjero, generalmente los propietarios son estadounidenses, aunque existen importantes empresas japonesas y coreanas y de muchos otros países establecidos en el cinturón fronterizo. La matriz con fines fiscales, comerciales y publicitarios está establecida en Estados Unidos.

En Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, Panamá y República Dominicana las maquiladoras dedicadas a la rama textil, vestuario y montaje electrónico emplean más de 500,000 personas y exportan sus productos a Estados Unidos.

La industria de maquila en Guatemala ha tenido un gran impacto en la economía, principalmente en la generación de empleo, intercambio tecnológico y el ingreso de divisas. Pero además entraña aspectos negativos como los mecanismos de evasión fiscal, competencia desleal con productores nacionales y abuso de los trabajadores.

Uno de los municipios que han sido escogidos por los empresarios para establecer sus fábricas es Mixco, por ser un lugar accesible, que cuenta con infraestructura que se adapta a las necesidades del sector.

Los empresarios han establecido maquilas de diferente tamaño, según su producción y órdenes de trabajo; en las mismas se presenta una alta rotación de personal que afecta la eficiencia y eficacia de los colaboradores, impactando directamente en la producción de la empresa; porque provoca atrasos, información incompleta, pérdida en seguimiento a clientes, recargo de actividades, presión, descontento, una serie de problemas que perjudican la marcha de las labores. Además, afecta emocionalmente al empleado repercutiendo esta situación en el clima organizacional, lo que puede ocasionar pérdida de clientes y fuga de información, en beneficio de

la competencia. Para contrarrestar esta situación es necesario determinar cuáles son las causas que lo producen y determinar cómo minimizar los costos que la rotación de personal ocasiona.

El Informe Final comprende cinco capítulos que se encuentran estructurados de la siguiente manera: Capítulo 1, en él se describen los antecedentes, el marco referencial teórico y empírico de la investigación. El Capítulo 2, corresponde al marco teórico en donde aparecen las teorías y conceptos relacionados con el tema principal de la investigación, que proviene de la revisión de la literatura acerca de temas como: talento humano, rotación de personal, causas de la rotación, consecuencias, costos y cálculos de la rotación, productividad, producción, las maquilas, el salario mínimo, leyes laborales, proceso de reclutamiento y selección de personal y otros.

En el capítulo 3, se describe cómo se efectuó el estudio. Para resolver el problema de la investigación se aplicó el método científico en todas sus etapas; se efectuó un estudio de tipo descriptivo, no experimental, para recopilar información se diseñaron dos instrumentos, uno para Gerentes o Jefes de Recursos Humanos y otro para operarios, los cuales fueron validados previamente. Se aplicaron los instrumentos al universo de Gerentes y Jefes de Recursos Humanos y a una muestra de operarios de ocho maquilas ubicadas en el municipio de Mixco. Además, aparece detalladamente el procedimiento efectuado en la presente investigación.

En el capítulo 4, aparecen los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados, presentándose la información a través de tablas y gráficas que describen en forma clara los datos recolectados con su análisis correspondiente.

En el capítulo 5, se presenta la propuesta denominada “Desarrollo Organizacional para la Reducción de la Rotación del Recurso Humano en las Maquilas de Mixco”. La propuesta contiene estrategias para desarrollar los procesos de reclutamiento y selección de personal que permitan escoger de forma más confiable al personal idóneo. Además, se sugiere

cómo llevar a cabo el proceso de inducción de los nuevos empleados para que el proceso de adaptación sea más rápido y efectivo. Asimismo se propone una entrevista de salida que permita identificar las causas por las cuales el empleado deja de laborar en la maquila, seguidamente se sugieren formas o estrategias para motivar y garantizar la permanencia de los trabajadores y por último se promueve el diseño de un Reglamento Interno de Trabajo que garantice el cumplimiento de derechos y obligaciones tanto del empleado como del empleador.

Seguidamente aparecen las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía consultada y por último los anexos donde aparecen los instrumentos utilizados en la presente investigación.

1. ANTECEDENTES

La industria de vestuario y textiles de Guatemala es uno de los sectores de exportación más desarrollados y estructurados del país, siendo en la actualidad uno de los principales generadores de divisas por concepto de exportaciones tanto tradicionales como no tradicionales, así como una de las principales fuentes de empleo directo para más de 124,000 guatemaltecos.

Este dinámico sector exportador ha desarrollado bajo la metodología de Clúster la integración de todos los sectores relacionados con la confección industrial de vestuario. El 68% de las fábricas de confección representan inversión extranjera directa, las cuales juegan un papel muy importante especialmente por la transferencia de tecnología y conocimientos que contribuyen al desarrollo de la industria.

Los inversionistas tanto extranjeros, como nacionales es un grupo generador de fuentes de trabajo, esto debido a la cantidad de mano de obra que cada una de la fabricas requiere. Durante muchos años el sector de las maquilas ha tenido ventajas económicas, por parte de los gobiernos, esto con el objetivo de captar más inversiones en el país.

Durante los últimos cuatro años se puede observar una tendencia a la baja de puestos de trabajo, debido a la disminución de órdenes de trabajo, la competencia de otros países, el retiro de varias empresas de nuestro país y la economía mundial. Las exportaciones de este sector están divididas de la siguiente manera: Estados Unidos 81.68%, México 2.54%, Centro América 10.67%, Canadá 0.28%, otros 4.82%, según la Comisión de la industria de vestuario y textiles (VESTEX)

Las estrategias adoptadas por los empresarios que exportan es establecer sus fábricas en el sector central de Guatemala, aprovechando la logística de la mano de obra, las carreteras y los puertos. Según datos de VESTEX: las maquilas que se

encuentran, establecidas y funcionando en el departamento de Guatemala es el 91.3 %, mientras que el restante 8.7 % están establecidas en los demás departamentos del país.

Las maquilas en el departamento de Guatemala, se ubican en los principales municipios, y están distribuidos de la siguiente forma:

Tabla No. 1

UBICACIÓN	No. EMPRESAS
AMATITLAN	4
SAN JUAN SACATEPÉQUEZ	12
MIXCO	47
SAN MIGUEL PETAPA	3
SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ	27
SAN JOSE PINULA	5
SANTA CARARINA PINULA	1
VILLA CANALES	2
VILLA NUEVA	22
CIUDAD DE GUATEMALA	34

Fuente: Comisión de la Industria de Vestuario y Textiles, 2008.

Uno de los municipios que han sido escogidos por estos empresarios para establecer sus fábricas es Mixco. Por ser un lugar accesible, que cuenta con infraestructura que se adaptan a las necesidades del sector.

Los empresarios han establecido maquilas de diferente tamaño, según su producción y ordenes de trabajo. Las empresas que cuentan con mas de 500 trabajadores, en el Municipio de Mixco son ocho; en el siguiente cuadro se observa el nombre comercial de la fábrica, la ubicación catastral, como la cantidad de personas que laboran y la nacionalidad del capital de trabajo.

Tabla No. 2.

No.	EMPRESA	DIRECCION	EMPLEADOS	CAPITAL
1	C.S.A. APPAREL, S.A.	13 Ave. "C" 2-71 Zona 2 de Mixco Bodega 2, Col. Santa Rita I	635	COREANO
2	INDUSTRIAS IMP GUATEMALA, S.A.	1a. Ave. 13-30 Zona 7 de Mixco, Col. San Ignacio, La Brigada, Parque Industrial # 3	900	GUATEMALTECO
3	INVERSIONES Y SERVICIOS IMPERIA, S.A.	1a. Ave. 13-30 Zona 7 de Mixco, Col. San Ignacio, La Brigada	589	AMERICANO
4	KOA MODAS, S.A.	4a. Calle "A" 8-37 Zona 7 de Mixco, Col. La Brigada	724	COREANO
5	NBG TOO, S.A.	7a. Calle 28-77 Zona 4 de Mixco, Finca el Naranja	531	COREANO
6	SAE A INTERNATIONAL, S.A.	1a. Ave. 13-30 Zona 7 de Mixco, Col. San Ignacio, La Brigada	2.460	COREANO
7	TERRAFE, S.A.	1a. Ave. 13-30 Zona 7 de Mixco, Parque Industrial Bodega # 3, Col. San Ignacio, La Brigada	727	AMERICANO
8	WINNERS, S.A.	1a. Ave. 13-30 Zona 7 de Mixco, Col. San Ignacio, La Brigada	927	COREANO

Fuente: Comisión de la Industria de Vestuario y Textiles, 2008.

Como se ha observado en el cuadro anterior la cantidad de recursos humano integrante de cada uno de las maquilas, permite dar una visión en general del tamaño y la producción que posee. Si bien para muchos los recursos humanos son parte fundamental de las empresas, todas corren el riesgo de sufrir la deserción o rotación de personal. Los gastos y desenlaces que ésta conlleva son altos y negativos.

Lamentablemente se evidencia una alta rotación de personal que implica estar constantemente a la búsqueda de nuevo personal para llenar las vacantes que dejan los que se van. Todo esto, además de que lleva a enfrentar la partida de empleados capacitados en cada área del negocio. Para algunas empresas, la rotación de

personal es una situación que se da pese a los esfuerzos económicos y de condiciones laborales de los directivos o dueños de los negocios, y para otras, una política que erróneamente trata de disminuir los costos, que engloban las llamadas prestaciones sociales a través del desfile de trabajadores de poca duración.

Las contrataciones y abandonos constantes por parte del personal directo, representan una problemática importante para las maquiladoras y su desempeño. El problema de la rotación de personal impide el desarrollo y eficiencia de la organización, ya que se incurre en gastos adicionales: gastos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y retiro; afectando de manera significativa la productividad de la maquila.

Ovalle (1991), en su estudio establece cómo la productividad se ve afectada por la rotación de personal, investigó en veinte maquiladoras de un total de ochenta y siete que existen en el área urbana. Determinó que la rotación de personal afecta a la productividad en el pago de los trabajos improductivos, disminuye la eficiencia y entrega de producto con calidad aceptable, cada año la rotación de personal es muy alta, los empleados son renovados casi en su totalidad y por último el término rotación de personal se debe a un deficiente proceso de reclutamiento, selección, entrenamiento y motivación de personal.

Se infiere por el estudio realizado sobre el tema, que no existe suficiente material de la investigación.

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen las teorías que fundamentan el tema.

2.1 Talento Humano

Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano, algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa.

Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial.

El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano. Presenta los cambios más significativos que han afectado a éstas en los últimos cincuenta años: el paso de la fuerza física a la especialización del conocimiento, del autoritarismo a la participación, las

transformaciones de los sistemas políticos y de gobierno, el cambio global, el trabajo en equipo, el compromiso y la responsabilidad social y ecológica.

Las transformaciones que se llevan a cabo en las organizaciones buscan el éxito a partir de nuevas filosofías con nuevos enfoques y que se conforman a partir de nuevos grupos humanos, renovados, con conocimientos actualizados y cuyo aprendizaje es permanente. La cultura empresarial varía y sufre modificaciones, cambios sustanciales tanto en su cultura como en su comportamiento organizacional.

Para conseguir estos cambios, es indispensable la presencia de líderes con nuevos estilos y enfoques de dirección, que con su orientación puedan alcanzar efectividad en las personas y de la empresa bajo una perspectiva integral y que también obtengan una alta productividad en la organización. Por último, con el fin de que las empresas retengan al colaborador y se evite la rotación es importante lograr su integración, desarrollo, compromiso y satisfacción.

2.2 Rotación de Personal

La palabra rotación de personal se deriva del latín FLUCTUARE O FLUCTUARI, cuyo significado es fluir, agitarse de un lado a otro. En cuanto a su definición, la rotación de personal no tiene un concepto único, ya que puede aplicarse desde dos perspectivas distintas: por el mercado de trabajo o por la empresa.

La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlo en el trabajo. Las organizaciones experimentan un proceso continuo y dinámico de entalpía, es decir, entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir, lo que significa que siempre están perdiendo energía y recursos, y requieren alimentarse de más energía y recursos para garantizar su equilibrio.

La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es decir, las entradas de personas para compensar las salidas de personas de las organizaciones. A cada desvinculación, casi siempre corresponde la admisión de un sustituto como reposición. Esto significa que el flujo de salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas. La desvinculación ocurre cuando una persona deja de pertenecer a una organización. (Chiavenato, I. 2002)

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la empresa y el de las que salen de ellas. En general la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que permanecen a la organización en cierto promedio. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

En la actualidad uno de los problemas que preocupa a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas y pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

La rotación de personal es el movimiento de los empleados de una empresa a otra diferente en el mercado de trabajo, en este sentido se toma como la suma de salidas de empleados en una empresa en un período determinado. Sikula y Schluter (1988)

Dessler (1991) considera que las separaciones de los empleados son habituales en las organizaciones y pueden iniciarse por la empresa o por el trabajador. Una baja en las ventas obliga a realizar despidos, en cambio, un pobre desempeño del trabajador a realizar a lo que se le llama Cese. Por otra parte, los empleados podrían separarse de su trabajo para retirarse o para buscar un nuevo empleo.

Un despido es la situación en la que existen tres condiciones: no hay trabajo disponible para el empleado, la gerencia espera que la situación de falta de trabajo sea temporal y la gerencia tiene intenciones de llamar de nuevo al trabajador cuando haya trabajo disponible. Por tanto, un despido es la suspensión temporal de la relación de trabajo, aunque muchas personas lo utilizan indistintamente para referirse al cese o terminación.

Cese es la medida más drástica que se puede tomar contra un empleado, por lo tanto deberá tomarse con especial cuidado. En particular, debe ser justo, y después que se haya recurrido a todas las medidas razonables para salvar al colaborador, tomando en cuenta que esto se da por diferentes causas del retiro de las personas.

2.3 Causas de la Rotación

Existen diversas causas que implican salidas del personal de la empresa.

Según Ortiz (1996), éstas pueden ser provocadas por las siguientes razones:

Circunstancias externas a la empresa: la mayor causa de rotación motivada por circunstancias externas a la empresa es provocada por la competencia existente en el mercado laboral, donde el empleado ofrece sus servicios a la empresa que le brinde mejores perspectivas, no solamente salariales sino también de progreso y desarrollo humano.

La globalización ha permitido la apertura de fronteras comerciales mundialmente, provocando el intercambio de la fuerza de trabajo, causando que las personas abandonen sus empleos en busca de mejores oportunidades en otros países.

Dentro de los aspectos que provocan la salida de personal por circunstancias externas a la empresa, se encuentran los siguientes:

- Mejor salario: cuando la competencia ofrece mejores salarios por la misma experiencia, se presenta la fuga de personal. Por ello, es recomendable realizar análisis de sueldos de forma periódica.
- Mejores beneficios sociales: muchas empresas ofrecen mejor posición social, como vivienda en lugares residenciales, vehículo, entre otros, que son llamativos para los empleados y que le brindan un mejor estatus social.
- Mejores expectativas de crecimiento: cuando una empresa ofrece un plan de vida y carrera, esto se transforma en un factor fundamental que motiva al empleado para saber que podrá crecer en la compañía y que su esfuerzo será recompensado. En caso contrario, cuando es difícil el ascenso, se siente desmotivado y tarde o temprano opta por retirarse de la institución.
- Mejores oportunidades de superación: la opción a obtener becas de estudio en el extranjero, viajes o permisos para estudiar son factores que motivan al empleado a permanecer en una institución, ya que le permiten mejorar su nivel educativo. Cuando el personal encuentra este tipo de prerrogativas prefiere retirarse de la institución en busca de dichas mejoras.
- Transporte: el acceso difícil al lugar de trabajo, o aquel que requiere demasiado tiempo para transportarse, es un factor primordial para la deserción del empleado, ya que significa mayor costo que el salario percibido.
- Vivienda: generalmente la escasez de vivienda en los países latinoamericanos ha forzado a muchos empleados a vivir en lugares alejados de la ciudad, lo que causa abandono de sus trabajos. Esto significa un factor de rotación que no puede ser manejado por la empresa.

En estos aspectos, las organizaciones deben mantenerse constantemente informadas acerca de lo que otras empresas ofrecen a sus empleados y en qué tiempo les podría causar fuga de personal. Generalmente, este tipo de movimiento se presenta en compañías dedicadas a la misma actividad comercial o industrial, ya que las empresas se aprovechan de la experiencia obtenida por los empleados en la competencia, para aplicarlo en sus actividades.

Dentro de este factor, no se debe olvidar que los ofrecimientos financieros estarán en función de su posibilidad económica interna, en comparación con la misma situación de la competencia. Al referirse al mercado laboral, no se trata únicamente de las empresas dedicadas a una misma rama productiva, sino que involucra a las de heterogéneas actividades en el medio.

En definitiva, en la competencia laboral es fundamental el establecimiento de una estrategia competitiva salarial tomando en cuenta las posibilidades de la organización, diferenciando los factores de dominio y aquellos en los que no se puede influir.

Causas debidas a la empresa: dentro de las causantes de la fuga del personal se encuentran también las que se originan en la organización y que en general son motivo de descontento y falta de motivación para el trabajador.

Ortiz (1996) afirma que las causas para abandonar la empresa por motivos internos son variadas, los más relevantes son los siguientes:

- Situaciones salariales: la situación salarial insatisfactoria no sólo en cantidad sino en las políticas de pago está entre las principales causas de descontento. Asimismo, se puede mencionar la injusta distribución del salario en los puestos de la empresa.
- Dificultad y tipo de trabajo: la insatisfacción del empleado en la tarea que realiza es provocada por una inadecuada selección de personal y de ubicación dentro de las plazas.

- Horarios de jornadas de trabajo: en este aspecto se incluye el horario de entrada y salida, la deficiente distribución del tiempo de descanso, las jornadas de trabajo muy largas, el exceso de horas extra y los turnos nocturnos.
- Condiciones de trabajo: otro factor que puede causar descontento son las condiciones de trabajo y dentro de estas se pueden mencionar las condiciones de seguridad, los insumos para realizar el trabajo, el clima de la empresa y las temperaturas altas o bajas.
- Imagen y reputación de la empresa: la imagen, tanto externa como interna, es un factor importante en la permanencia de los empleados, ya que si las personas han creado una opinión desfavorable sobre la misma, influirá en la insatisfacción del trabajador. Por el contrario, una organización con buena reputación en la sociedad será causa de orgullo e identificación del empleado.
- Trato al empleado: las relaciones humanas que brinde el jefe al subalterno es otra de las frecuentes causas para que el empleado decida retirarse de la organización.
- Localización de la empresa: el acceso a la empresa influye en la permanencia de los empleados, ya que el transporte es un factor fundamental para los mismos. Por ello es necesario considerar durante la selección de personal, el lugar donde vive el individuo.

Hasta el momento se han mencionado situaciones que provocan la salida voluntaria del empleado por razones internas de la empresa, pero también existen otras razones.

Motivos personales: existen otras causas por las que el empleado decide retirarse de la empresa, las cuales son innumerables, por lo que se mencionarán las más frecuentes:

- Cambio de vivienda: el traslado de vivienda es uno de los factores de incidencia en el retiro de la compañía, ya que al trasladarse a otro lugar es posible que le sea difícil el acceso a la misma.

- Deseo de superación: este factor puede influir en el retiro, ya que es posible que el empleado desee continuar sus estudios y que el horario no le permita realizarlos y no llegue a un acuerdo con la empresa.
- Mejor oportunidad: el deseo de una mejor oportunidad que los induce a viajar a otros lugares o conocer personas, es otra razón que provoca una deserción en el personal.

Despidos: se refiere a la decisión de rescindir el contrato de un trabajador por iniciativa de la empresa, por cualquier motivo en el cual la misma ya no está en disposición de mantener la relación laboral con determinado empleado.

Salida natural: por último, vale la pena mencionar que existen otras causas que provocan la rotación de personal en la empresa, las cuales no son motivadas por el empleado ni por la compañía y que se llaman salidas naturales; se refieren a los siguientes aspectos:

- Jubilación: Es cuando un empleado toma la decisión de no trabajar debido a su edad. Según el Código de Trabajo, dicha de edad es de 65 años para las entidades Gubernamentales. Dentro de las empresas privadas no se encuentra este beneficio; no obstante, algunas de ellas están implementando los fondos de pensión.
- Invalidez: En los casos de imposibilidad física para laborar ya sea por accidente, pérdida de miembros u otra causa accidental, el Instituto
- Guatemalteco de Seguridad Social (I.G.S.S.), otorga una prestación, que consiste en pensiones mensuales para el asegurado y es causa de retiro de la institución.
- Muerte: Esta es otra causa de retiro de la empresa, que regularmente no alcanza porcentajes significativos.

Seguramente existen otras razones para retirarse de una compañía y que no se han especificado anteriormente, que formarían otras clasificaciones. Para efecto del presente estudio, se consideraron éstas como las más representativas.

Existen las llamadas entrevistas de retiro, las cuales son de utilidad para identificar las fallas y corregir las causas de abandono de personal; sin embargo, son muy pocas las empresas en Guatemala que las están implementando, por lo que es difícil encontrar las verdaderas causas del problema. Es importante determinar cual es el costo real de la rotación dentro de la organización, para establecer como puede afectar a la economía de la misma.

2.4 Costos y Cálculos de la Rotación

"El recurso humano es un activo más importante que el inventario de mercaderías, por lo que representa un costo para la empresa, y que como cualquier otro recurso tiene su propio costo de reemplazo". Ortiz (1996).

La rotación de personal representa un desembolso monetario para la institución, ya que al reclutar, seleccionar, contratar, entrenar y capacitar al personal se incurre en una serie de gastos que van desde el anuncio en el periódico hasta la inducción y capacitación del empleado.

El Comité de Contabilidad de Recursos Humanos de la Asociación Americana de Contadores (Committee on Human Resource Accounting of the American Accounting Association) define la Contabilidad de Recursos Humanos como el proceso mediante el cual se identifican y miden datos sobre el personal de la empresa, y se reconoce mundialmente su valor monetario respecto de la organización.

"Los costos de las personas dentro de la contabilidad de personal se refiere a la cuantificación de las mismas como activos humanos e involucra la medición de los costos de adquirir y desarrollar diferentes clases de personal y se le puede llamar Contabilidad del Activo Humano". Weather y Davis (1993).

Dentro de la conceptualización mundial, los costos de los recursos humanos se definen como el sacrificio en que se incurre para adquirir o reemplazar a las personas. Al ingresar a una organización, una persona lleva consigo una serie de conocimientos, experiencias y aptitudes que le permiten el desempeño de trabajos que requieren ciertas destrezas; por consiguiente, muchas empresas, conscientes de su papel como germen del desarrollo humano, invierten en la capacitación y adiestramiento de su personal para mejorar el nivel educacional y productivo de su personal.

La Contabilidad de Costos de Recursos Humanos lleva a cabo la función de control, al proporcionar el conteo de los costos de rotación, por ejemplo, con el objeto de valorar el desempeño de la administración de la economía de recursos en una entidad: es decir, de la productividad.

Weather y Davis (1993) mencionan que la separación de un empleado para una empresa representa un costo de reemplazo, el cual está formado por los siguientes componentes:

- Costo de adquisición: se incurre para adquirir candidatos, por ejemplo, el anuncio en el periódico, las bases de datos.
- Costo de reclutamiento: atraer nuevos empleados, de las entrevistas iniciales, la papelería y la solicitud de empleo.
- Costos de selección: el costo hora-hombre que invierte el reclutador para entrevistar y realizar pruebas psicométricas con el fin de elegir a la persona idónea.

- Costos de contratación y colocación: se incurre en estos cuando se contrata a una persona; por ejemplo, en los trámites administrativos, como lo son tarjeta del empleado, del seguro social, del I.R.T.R.A.
- Costos de inducción: el tiempo invertido en introducir al empleado en la empresa y en el puesto es un costo difícil de cuantificar ya que es un período en el que el trabajador se adecua y no ha empezado a producir.
- Costos de desarrollo: algunas empresas invierten en el desarrollo de sus empleados, es decir, brindan permisos para continuar estudios y cursos para que el crecimiento del trabajador. Este es un tiempo no productivo que representa un costo para la compañía.
- Costos de orientación: la orientación psicológica o médica que algunas empresas brindan a sus empleados, es una inversión en tiempo. Así también, el tiempo invertido por el jefe de área en dirigirlo en sus labores.
- Costos de capacitación: no sólo se mide en tiempo que la empresa invirtió en capacitarlo, sino que también en el costo incurrido en el expositor o material utilizado para realizarlo.
- Costos de separación o desvinculación: cuando un empleado decide retirarse se incurre en costos de separación, como lo son las prestaciones que se deben pagar, las indemnizaciones y las bonificaciones que, aunque estaban previstas en el pasivo laboral, son un desembolso para la empresa.

Los costos anteriormente mencionados son aquellos en los que generalmente se incurre al contratar a un nuevo elemento, sin tomar en cuenta el pago de su salario periódico. En tal virtud, cada uno de los empleados representa un porcentaje de recursos financieros invertidos y el cual, dependiendo de la permanencia del trabajador, puede ser gasto o inversión.

Para Chiavenato (1995) se puede identificar a un costo como inversión cuando cumple con el objetivo propuesto y que a cambio proporcionó a la empresa una retribución monetaria. En cambio, se define como un gasto, cuando no cumple con el objetivo para el cual fue creado.

Los costos de rotación de personal se pueden clasificar de la siguiente forma:

- **Primarios:** son los relacionados directamente con el retiro del empleado y su reemplazo por otro. Entre ellos: costo de reclutamiento y selección, costo de registro y documentación, costo de ingreso y desvinculación o retiro de la empresa.
- **Secundarios:** se relacionan indirectamente con el retiro y reemplazo del trabajador, y son efectos colaterales, intangibles. Incluyen: reflejos en la producción, actitud del personal, costo extra laboral y extra operacional.
- **Terciarios:** se relacionan con los efectos colaterales a mediano y largo plazo de la rotación y aunque no pueden cuantificarse exactamente, pueden estimarse. Se menciona el costo de extra inversión en seguros, depreciación del equipo por errores de trabajadores de nuevo ingreso, pérdidas en los negocios ocasionados por la calidad de los productos o servicios brindados por los empleados inexpertos, recién ingresados.

En cuanto a la estimación de los costos de rotación de personal, existen dos métodos:

1. **Método de Renuncia a Utilidades:** Compara la utilidad real percibida con la estimada, de no haber ocurrido la rotación de personal. La diferencia entre ambas constituye la utilidad perdida a consecuencia de la rotación de mano de obra.
2. **Método de Separación y Reemplazo:** Este método se refiere a los costos específicos acumulados, aplicables a cada uno de los empleados que se retiran de la empresa y a sus reemplazos.

Los métodos anteriormente descritos pueden utilizarse en forma separada o combinada, según se considere conveniente para conocer todas las posibilidades de costos de rotación de personal.

Por medio de la Contabilidad de Recursos Humanos es posible reconocer los diferentes costos en que incurre la organización al reclutar, contratar y preparar a su personal y haciendo notar la importancia de los gastos de rotación. Por lo anteriormente expuesto, es importante para una empresa el conservar y valorar al recurso humano con el que cuenta para evitar esta clase de costos que, al ser constantes, pueden convertirse en gasto, reduciendo así las utilidades a percibir.

2.5 Consecuencias de la Rotación de Personal

La rotación de personal es un fenómeno natural que se presenta en toda empresa, cualquiera que sea su actividad. Como se ha expuesto anteriormente las causas que la provocan van desde motivaciones personales del trabajador, hasta factores extrínsecos. El decidir cuál es la tasa aceptable de rotación en la organización dependerá del análisis de las condiciones externas, tomando en cuenta la industria en la que se desenvuelve, la competencia y el factor económico del país.

Dentro de los costos de recurso humano, la rotación de personal involucra todos los incurridos, desde contratar hasta retirar al empleado. En consecuencia, cuando la rotación es alta, los costos se elevan y afectan las áreas cercanas o relacionadas con la entidad, lo cual provoca atrasos, información incompleta, pérdida en seguimiento a clientes, recargo de actividades, presión, descontento y, en fin, una serie de problemas que perjudican la marcha de las labores.

La rotación de personal puede provocar, desde afecciones emocionales al empleado hasta una fuerte inestabilidad económica de la empresa. En definitiva, la rotación de personal no solamente puede representar problemas financieros para la compañía, como para la productividad de la organización, sino que también en su clima organizacional, ya que puede influir en la pérdida de clientes y en la fuga de información, en beneficio de la competencia. Ortiz (1996).

2.6 Productividad

Koontz, H. y Wehrich H. (2004). Define que sin duda la productividad es una de las principales preocupaciones de los administradores del siglo XXI. Esta preocupación rebasa las fronteras de Estados Unidos y se extiende a muchas otras partes del mundo, incluso Japón, admirado por sus mejoras de productividad, se interesa en la actualidad por mantener su competitividad en el mercado mundial.

La productividad, es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

En el ámbito de desarrollo profesional se le llama PRODUCTIVIDAD (P) al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como: $P = \text{producción}/\text{recursos}$.

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad.

La productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación a los estándares de

producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

2.7 Producción

Los distintos conceptos de producción se definen, en parte, correlativamente a los distintos conceptos de producto. Es posible distinguir así los siguientes tipos básicos de comprensión, o "semánticas" de lo que es la "producción". En este análisis hay que distinguir los diversos puntos de partida y horizontes de sentido en que se plantean los temas o problemas de la producción.

- Concepto "real" de producción: en el contexto de la praxis industrial y comercial se limita la extensión del término 'producción' a las aportaciones de bienes materiales generados o sacados afuera ("pro-ducere") en una actividad manual-artesanal o industrial en el sentido de surgir como outputs de procesos de transformación sobre ciertos objetos materiales (materia prima o componentes). Estos procesos se distinguen pues totalmente de los realizados en el mercado en el sentido indicado de transferencias o transacciones para crear valor económico. Se limitarían pues a la generación del soporte físico de tal valor. En esta acepción, la producción puede considerarse como entramado de operaciones y procesos productivos articulados en pasos o fases.

En esta concepción se abarcan objetos obtenidos mediante procesos basados en ciertas técnicas y procedimientos de tipo ingeniería y por procesos de fabricación y montaje. También se comprendía bajo el mismo concepto de producción los procesos de ennoblecimiento de ciertos objetos o sustancias (el vino, etc.) o de tratamientos finales (coloreado de tejidos etc.) pero en los que no se dan cambios esenciales o geométricos en los objetos tratados.

- Concepto "económico", de producción: en otro sentido, más amplio, el de las ciencias económicas tradicionales, se comprendía la producción como actividad

generadora de "valor" (pero entendido éste como valor-de-cambio). En este contexto, la producción no se restringe a la actividad dentro de un sistema-empresarial sino abarca también las actividades y prestaciones en el mercado en la medida en que generan cierto valor. El concepto se define así en diferencia frente al de "consumo" (como uso que puede o no conservar el producto adquirido) y abarca pues todos los procesos de distribución de bienes o de preparación de esos bienes para ponerlos a disposición del consumo.

En este sentido, propio de los planteamientos realizados desde las ciencias de la economía y de la empresa, no se diferencia entre la aportación propia del proceso técnico y de su valoración en el mercado. En este caso, la producción es concebida como todo tipo de actividad de creación de valor económico. La diferencia se establece frente al "consumo".

Los procesos así entendidos abarcan todos los procesos previos (aprovisionamientos) así como los de distribución o servicios postventa. Producción englobaría así todas las medidas y acciones destinadas a generar bienes con valor en el mercado y que tengan como finalidad su adquisición y consumo por parte del cliente recuperando así la empresa productora un contravalor que le permite obtener beneficios.

2.8 Maquilas

Una maquiladora en Guatemala, país en el que resurgió el término, es una empresa que importa materiales sin pagar aranceles, siendo su producto uno que no se va a comercializar en el país.

El capital de las maquiladoras suele ser íntegramente extranjero, generalmente las propietarias son compañías estadounidenses, aún cuando existen importantes empresas japonesas y coreanas y de muchos otros países establecidos en el

cinturón fronterizo cuya matriz con fines fiscales, comerciales y publicitarios está establecida en Estados Unidos.

Las maquilas cobran una creciente importancia. En Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, Panamá y República Dominicana las maquiladoras dedicadas a la rama textil, el vestuario y el montaje electrónico emplean más de 500.000 personas. La mayor parte son de propiedad coreana, taiwanesa y norteamericana y exportan a Estados Unidos.

La industria de maquila en Guatemala ha tenido un gran impacto en la economía, principalmente en cuanto a la generación de empleo, intercambio tecnológico y el ingreso de divisas. Pero además entraña aspectos negativos como el uso de la ley respectiva como mecanismo de evasión fiscal, competencia desleal con productores nacionales y abuso de los trabajadores.

Para comprender de mejor manera las implicaciones que la Ley de Fomento de la Industria de Maquila tiene en la economía guatemalteca, es necesario conocer algunos aspectos teóricos que enmarcan esta actividad productiva.

Según la ley de maquilas de Guatemala se establece que:

La industria es una actividad económica que se caracteriza por transformar las materias primas, orgánicas o inorgánicas, proporcionadas por el sector primario, para producir bienes de uso final o intermedio.

Por su carácter productivo, la industria es capaz de generar empleos y riqueza por el valor agregado que le da a los bienes mediante el proceso de transformación. Por esto es vital para el desarrollo económico y social de cualquier sociedad.

Las bases para cualquier desarrollo industrial son la ciencia y la tecnología, infraestructura adecuada, mano de obra altamente calificada, disponibilidad de recursos financieros, leyes y regulaciones claras y estables.

Por otra parte, el Decreto 29-89 del Congreso, Artículo 3, establece la siguiente definición para interpretar la legislación que regula el régimen de maquila:

Maquila: es el valor agregado nacional generado a través de servicios y otros recursos que percibe en la producción y/o ensamble de mercancías.

Productos: Guatemala cuenta con la industria textil líder en Centro América. La producción textil del país está conformada principalmente en un 30.27% por tejidos planos de algodón y fibra sintética, mezclas (de poliéster y algodón) y un 69.73% de tejidos de punto de algodón, sintéticos y mezclas (jersey, interlock y rib).

El sector ofrece una fuerte y variada cadena de suministros. La oferta va desde una amplia gama de acabados y procesos en las prendas de vestir como bordados, serigrafía, procesos de teñido; que sumada a los accesorios (botones, zippers, agujas, etiquetas, hilo para costura, etc.) y servicios (agencias de carga, lavanderías, talleres de muestras, laboratorios textiles, etc.) fortalece la producción de paquete completo.

Las principales prendas de vestir que Guatemala exporta son:

- Camisas de tejido de punto de algodón y fibra sintética para hombre y mujer
- Pantalones y shorts de algodón y fibra sintética para hombre y mujer
- Sacos de algodón, lana y fibra sintética
- Faldas de algodón y fibra sintética
- Blusas de tejido plano
- Ropa de bebe
- Otros

Salario mínimo: para el sector de las maquilas en Guatemala, el salario mínimo se establece en el Artículo 3, del Acuerdo Gubernativo No. 625-2007 **Salario Mínimo para la Actividad Exportadora y de Maquila:** para la actividad exportadora y de maquila se fija el salario mínimo de cuarenta y siete quetzales con setenta y cinco centavos de quetzal (Q. 47.75) diarios equivalente a cinco quetzales con noventa y siete centavos (q. 5.97) por hora, en jornada ordinaria diurna de trabajo o lo proporcional a las jornadas mixtas y nocturnas, a partir del uno de enero del años dos mil ocho.

En la estructura de cada maquila se tiene a una Gerente de Recursos Humanos o Jefe de Personal, que es la persona que vigila que se cumpla con los salarios mínimos. Dentro de sus funciones esta la de realizar procesos de selección y contratación de personal nuevo. El realizar el control de pagos, descuentos a los trabajadores mensualmente. Pero como principal función es de apoyar a las demás áreas en el control administrativo del personal.

Los operarios, son aquellos que realizan las actividades propias de la producción dentro de las maquilas, están distribuidos en áreas de trabajo específicas para desarrollar sus funciones.

2.9 Leyes Laborales

Artículo 61. Obligaciones de los patronos

Además de las contenidas en otros Artículos de este Código, en sus reglamentos y en las leyes de previsión social, son obligaciones de los patronos:

a) Enviar dentro del improrrogable plazo de los dos primeros meses de cada año a la dependencia administrativa correspondiente del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, directamente o por medio de las autoridades de trabajo del lugar donde se encuentra la respectiva empresa, un informe impreso, que por lo menos debe contener estos datos:

1) Egresos totales que hayan tenido por concepto de salarios, bonificaciones y cualquier otra prestación económica durante el año anterior, con la debida separación de las salidas por jornadas ordinarias y extraordinarias.

2) Nombres y apellidos de sus trabajadores con expresión de la edad aproximada, nacionalidad, sexo, ocupación, número de días que haya trabajado cada uno y el salario que individualmente les haya correspondido durante dicho año.

Las autoridades administrativas de trabajo deben dar toda clase de facilidades para cumplir la obligación que impone este inciso, sea mandando a imprimir los formularios que estimen convenientes, auxiliando a los pequeños patronos o a los que carezcan de instrucción para llenar dichos formularios correctamente, o de alguna otra manera.

Las normas de este inciso no son aplicables al servicio doméstico.

b) Preferir, en igualdad de circunstancias, a los guatemaltecos sobre quienes no lo son y a los que les hayan servido bien con anterioridad respecto de quienes no estén en ese caso.

c) Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra.

d) Dar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido, debiendo suministrarlos de buena calidad y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que el patrono haya convenido en que aquéllos no usen herramienta propia.

e) Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles del trabajador, cuando éstos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se presten los servicios. En este caso, el registro de herramientas debe hacerse siempre que el trabajador lo solicite.

f) Permitir la inspección y vigilancia que las autoridades de trabajo practiquen en su empresa para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones del presente Código, de sus reglamentos y de las leyes de previsión social, y dar a aquéllas los informes indispensables que con ese objeto les soliciten.

En este caso, los patronos pueden exigir a dichas autoridades que les muestren sus respectivas credenciales. Durante el acto de inspección los trabajadores podrán hacerse representar por uno o dos compañeros de trabajo.

g) Pagar al trabajador el salario correspondiente al tiempo que éste pierda cuando se vea imposibilitado para trabajar por culpa del patrono.

h) Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del voto en las elecciones populares, sin reducción de salario.

i) Deducir del salario del trabajador las cuotas ordinarias y extraordinarias que le corresponda pagar a su respectivo sindicato o cooperativa, siempre que lo solicite el propio interesado o la respectiva organización legalmente constituida. En este caso, el sindicato o cooperativa debe de comprobar su personalidad jurídica por una sola vez y realizar tal cobro en talonarios autorizados por la Dirección General de Trabajo, demostrando al propio tiempo, que las cuotas cuyo descuento pida son las autorizadas por sus estatutos o, en el caso de las extraordinarias, por la Asamblea General.

j) Procurar por todos los medios a su alcance la alfabetización de sus trabajadores que lo necesiten.

k) Mantener en los establecimientos comerciales o industriales donde la naturaleza del trabajo lo permita, un número suficiente de sillas destinadas al descanso de los trabajadores durante el tiempo compatible con las funciones de éstos.

l) Proporcionar a los trabajadores campesinos que tengan su vivienda en la finca donde trabajan, la leña indispensable para su consumo doméstico, siempre que la finca de que se trate la produzca en cantidad superior a la que el patrono necesite para la atención normal de la respectiva empresa.

En este caso deben cumplirse las leyes forestales y el patrono puede elegir entre dar la leña cortada o indicar a los trabajadores campesinos dónde pueden cortarla y con qué cuidados deben hacerlo, a fin de evitar daños a las personas, cultivos o árboles.

m) Permitir a los trabajadores campesinos que tengan su vivienda en terrenos de la empresa donde trabajan; que tomen de las presas, estanques, fuentes u ojos

de agua, la que necesiten para sus usos domésticos y los de los animales que tengan; que aprovechen los pastos naturales de la finca para la alimentación de los animales, que de acuerdo con el contrato de trabajo, se les autorice a mantener; que mantengan cerdos amarrados o enchiquerados y aves de corral dentro del recinto en que esté instalada la vivienda que se les haya suministrado en la finca, siempre que no causen daños o perjuicios dichos animales o que las autoridades de trabajo o sanitarias no dicten disposición en contrario; y que aprovechen las frutas no cultivadas que haya en la finca de que se trate y que no acostumbre aprovechar el patrono, siempre que el trabajador se limite a recoger la cantidad que puedan consumir personalmente él y sus familiares que vivan en su compañía;

n) Permitir a los trabajadores campesinos que aprovechen los frutos y productos de las parcelas de tierra que les concedan; y

ñ) Conceder licencia con goce de sueldo a los trabajadores en los siguientes casos:

1. Cuando ocurriere el fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unida de hecho el trabajador, o de los padres o hijo, tres (3) días.

2. Cuando contrajera matrimonio, cinco (5) días.

3. Por nacimiento de hijo, dos (2) días.

4. Cuando el empleador autorice expresamente otros permisos o licencias y haya indicado que éstos serán también retribuidos.

5. Para responder a citaciones judiciales por el tiempo que tome la comparecencia y siempre que no exceda de medio día dentro de la jurisdicción y un día fuera del departamento de que se trate.

6. Por desempeño de una función sindical, siempre que ésta se limite a los miembros del Comité Ejecutivo y no exceda de seis días en el mismo mes calendario, para cada uno de ellos. No obstante lo anterior el patrono deberá conceder licencia sin goce de salario a los miembros del referido

Comité Ejecutivo que así lo soliciten, por el tiempo necesario para atender las atribuciones de su cargo.

7. En todos los demás casos específicamente previstos en el convenio o pacto colectivo de condiciones de trabajo.

Artículo 62. Se prohíbe a los patronos

- a) Inducir o exigir a sus trabajadores que compren sus artículos de consumo a determinados establecimientos o personas.
- b) Exigir o aceptar dinero u otra compensación de los trabajadores como gratificación para que se les admita en el trabajo o por cualquiera otra concesión o privilegio que se relacione con las condiciones de trabajo en general.
- c) Obligar o intentar obligar a los trabajadores, cualquiera que sea el medio que se adopte, a retirarse de los sindicatos o grupos legales a que pertenezcan o a ingresar a unos o a otros.
- d) Influir en sus decisiones políticas o convicciones religiosas.
- e) Retener por su sola voluntad las herramientas u objetos del trabajador sea como garantía o a título de indemnización o de cualquier otro no traslativo de propiedad.
- f) Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadores, salvo que se trate de las impuestas por la ley.
- g) Dirigir o permitir que se dirijan los trabajos en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga; y
- h) Ejecutar cualquier otro acto que restrinja los derechos que el trabajador tiene conforme la ley.

Artículo 63. Obligaciones de los trabajadores

Además de las contenidas en otros artículos de este Código, en sus reglamentos y en las leyes de previsión social, son obligaciones de los trabajadores:

- a) Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante, a cuya autoridad quedan sujetos en todo lo concerniente al trabajo.
- b) Ejecutar el trabajo con la eficiencia, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- c) Restituir al patrono los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les faciliten para el trabajo. Es entendido que no son responsables por el deterioro normal ni por el que se ocasione por caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectuosa construcción.
- d) Observar buenas costumbres durante el trabajo.
- e) Prestar los auxilios necesarios en caso de siniestro o riesgo inminente en que las personas o intereses del patrono o de algún compañero de trabajo estén en peligro, sin derecho a remuneración adicional.
- f) Someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste a solicitud del patrono, para comprobar que no padecen alguna incapacidad permanente o alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable; o a petición del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con cualquier motivo.
- g) Guardar los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, con tanta más fidelidad cuanto más alto sea el cargo del trabajador o la responsabilidad que tenga de guardarlos por razón de la ocupación que desempeña, así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa.
- h) Observar rigurosamente las medidas preventivas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patronos, para seguridad y protección personal de ellos o de sus compañeros de labores, o de los lugares donde trabajan; e
- i) Desocupar dentro de un término de treinta días, contados desde la fecha en que se termine el contrato de trabajo, la vivienda que les hayan facilitado los patronos, sin necesidad de los trámites del juicio de desahucio. Pasado dicho

término, el juez, a requerimiento de estos últimos, ordenará el lanzamiento, debiéndose tramitar el asunto en forma de incidente. Sin embargo, si el trabajador consigue nuevo trabajo antes del vencimiento del plazo estipulado en este inciso, el juez de trabajo, en la forma indicada, ordenará el lanzamiento.

Artículo 64. Se prohíbe a los trabajadores

a) Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono o de sus jefes inmediatos.

b) Hacer durante el trabajo o dentro del establecimiento, propaganda política o contraria a las instituciones democráticas creadas por la Constitución, o ejecutar cualquier acto que signifique coacción de la libertad de conciencia que la misma establece.

c) Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga.

d) Usar los útiles o herramientas suministrados por el patrono para objeto distinto de aquel a que estén normalmente destinados.

e) Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor o dentro del establecimiento, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por las leyes, o cuando se trate de instrumentos cortantes, o punzó cortantes, que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo; y

f) La ejecución de hechos o la violación de normas de trabajo, que constituyan actos manifiestos de sabotaje contra la producción normal de la empresa.

La infracción de estas prohibiciones debe sancionarse, para los efectos del presente Código, únicamente en la forma prevista por el artículo 77, inciso h), o, en su caso, por los artículos 168, párrafo segundo y 181, inciso d).

Proceso de Selección de Personal

Metodología para realizar el proceso de selección de personal

- Recepción preliminar

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento, muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de una manera adecuada desde el principio. En esta etapa, el candidato entrega una solicitud formal de trabajo, que se le ha proporcionado previamente.

- Entrevista previa de selección

Es el primer contacto que la empresa tiene con el candidato. Esta entrevista es de carácter superficial, es el primer filtro que tiene el candidato y los ayuda para:

- a) Tener una impresión personal del candidato al puesto.
- b) Verificar si el candidato reúne los requisitos que requiere el perfil del puesto.

Aclarar con el solicitante los datos asentados en la solicitud.

- Entrevista de selección

La entrevista de selección es la técnica de selección más utilizada. La entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que pueden emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación del desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despidos de las empresas, etc.

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por otro lado, está el entrevistador o el encargado de tomar la decisión y por el otro, el entrevistado o candidato. El entrevistado parece una caja negra que

debe abrirse y a la cual se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y, con base a éstas, establecer las posibles relaciones de causa y efecto y verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones. A pesar del fuerte componente subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final respecto de los candidatos. Probablemente, la entrevista es el método más utilizado en la selección de personal.

- Entrevista jefe de área

Este instrumento es para poder determinar las habilidades y conocimientos que posee cada una de las personas, dependiendo el tipo de actividad o puesto a ocupar. El jefe de área según su conocimiento y su experiencia realiza preguntas a determinar el nivel de conocimiento y la experiencia que tiene sobre la tarea a ejecutar.

- Verificación de datos y referencias

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que interactuaron con él ¿Cómo se desarrolló? Para responder a estas preguntas los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y referencias. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo.

- Decisión de contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección, esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o el departamento de personal.

Con el fin de motivar la buena imagen de la empresa conviene comunicarse con los candidatos que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye una inversión de tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se proveen vacantes a corto

plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes para construir un valioso banco de recursos humanos potenciales. También debe conservarse todos los datos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, sus referencias, evaluaciones, examen médico, etc. Son el inicio de su expediente personal que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. También, servirán para detectar las faltas que se cometieron en el proceso para no repetirlas en el futuro.

- ¿Cómo nos decidimos?

Para decidir quien de los candidatos es el más indicado para ocupar la plaza vacante se deberá tomar en cuenta que llenen los requisitos requeridos para el puesto, se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

Valorar en el orden que hemos establecido si dadas las evidencias recogidas, a nuestro saber y entender el candidato:

- ¿Está verdaderamente interesado en el puesto de trabajo?
- ¿Tiene vocación de permanencia en la empresa?
- ¿Estará a gusto con las condiciones económico laborales?

Visto esto, se convoca nuevamente al candidato elegido realizando una técnica de simulación, para que supervisor tome contacto y experimente si esa persona le transmite la sensación que puede ser idóneo, si es así habrá acabado la búsqueda, y se deberán concretar las condiciones laborales: sueldo, contrato, beneficios sociales, horarios, etc. Si no, se descartará al candidato y se convocará al siguiente.

Entrevista de Desvinculación

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que estén provocando el éxodo de personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todos los ítems que forman parte de una política de recursos humanos. Cuando está

política es inadecuada, predispone al personal a retirarse de la organización. La pertenencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando están acompañados de la participación y dedicación de las personas.

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. A menudo es el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal, algunas organizaciones solo aplican la entrevista de retiro a los empleados que dimiten por iniciativa propia. Otras las aplican indistintamente a todo los empleados que se desvinculan, tanto a los que deciden retirarse como a los que son despedidos por motivos de la organización debe llenarse esta última modalidad para llevar una estadística completa a cerca de todas las causas de retiro.

En general, estos aspectos se resumen en un formulario de entrevista de retiro en donde se registran las informaciones y las respuestas. La opinión del empleado refleja su percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes y las posibles disonancias que causa la rotación de personal.

Políticas

- c) Las entrevistas de salida que se realizan en la maquila de ropa se aplica a todos por igual.
- Las entrevista de salida, se llevan a cabo el último día de trabajo, para que el empleado no sospeche una maniobra de retención por parte de la empresa.
 - La persona de desarrollar la entrevista debe de realizarlo el gerente o jefe del departamento de recurso humano.
 - Programar la reunión durante los primeros días de la semana
 - Evitar los viernes y los días previos a los feriados y a las vacaciones

Normas para La entrevista final de salida

El cuidado con la productividad de la entrevista debe ser vital, pero no imperativo (debe haber objetividad), en esto es fundamental tener en cuenta el tiempo, la entrevista debe durar determinada cantidad de tiempo para cada candidato, el que sea necesario, por ello varía con cada candidato.

1) No retrasar el anuncio de la desvinculación, para evitar los rumores, es decir, que la entrevista deberá realizarse lo antes posible desde que se toma la decisión, para evitar que el empleado se entere de tal decisión, por canales informales.

2) Planear cuidadosamente la entrevista, esto significa:

- Asegurarse de que el empleado anote la hora de la cita
- Nunca dar informes al empleado por teléfono
- Utilizar un lugar neutral, nunca su propia oficina
- Llevar los acuerdos del empleado, el expediente de recursos humanos y la notificación, preparados de antemano
- Esté disponible por un momento después de la notificación
- No prolongue más de 10 o 15 minutos la entrevista.

3) Vaya al punto. No ande con rodeos hablando sobre cosas superfluas. Tan pronto como el empleado entre al lugar de la entrevista, déle un momento para estar cómodo y luego informe su decisión.

4) Describa la situación. Brevemente, en tres o cuatro declaraciones, explique por que la persona se tiene que ir pero no ataque al empleado personalmente.

5) Escuche. Es importante continuar la entrevista hasta que la persona hable libremente y con razonada calma sobre las razones de su despido y el paquete de apoyo que va a recibir.

6) Se aconseja no terminar la relación laboral en ese momento sino otorgar un período de preaviso, que hará que el impacto sea menor ya que continuará por un tiempo en su ambiente de trabajo.

7) Es necesario transmitirle en esta entrevista los medios que la empresa está dispuesta a facilitarle para la búsqueda de empleo antes de su partida definitiva y sobre todo reasegurarle en cuanto al tiempo que podrá dedicar a sus trámites.

La persona que se encarga de realizar la entrevista de salida es el gerente de recursos humanos, por lo cual debe de poseer el perfil requerido para realizar una entrevista eficaz, lo cual se dan los perfiles más importantes que debe poseer:

- Conoce bien el cargo que se pretende ocupar
- Conoce la organización en profundidad, sus fortalezas y debilidades
- No trata de supervalorar la organización frente al candidato
- Lee el currículum del candidato antes de la entrevista
- Se preocupa por informar al candidato acerca del cargo y de la organización
- Se interesa por el candidato como persona
- Se muestra sincero, cortés y puntual y tiene personalidad que impacta
- Formula preguntas desafiantes, sin mostrarse muy personal o directo
- Procura hacer una evaluación en seguida de la entrevista

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar el presente estudio se seleccionó el tipo de investigación descriptiva, con el objeto de determinar los efectos de la rotación de personal en los costos de producción en las maquilas del sector de Mixco. El diseño de la investigación es no experimental, transversal por que se recopilan datos en un tiempo determinado.

3.1 Unidad de Análisis

La unidad de análisis está compuesta por los colaboradores de ocho maquilas del sector de Mixco con más de quinientos trabajadores. La unidad específica, son los Gerentes de Recursos Humanos o Jefes de Personal y personal operativo que ha laborado anteriormente en otras maquilas, que saben leer y escribir.

3.2 Universo y Muestra del Estudio

Para el estudio se estableció que el universo estaría conformado por la totalidad de los Gerentes de Recursos Humanos o Jefes de personal de las maquilas que cuentan con más de quinientos trabajadores. Para los trabajadores operativos, se tomó en cuenta a los colaboradores que habían laborado en otra maquila, que saben leer y escribir y que estaban presentes el día que se llegó a aplicar el instrumento, seleccionándose una muestra de 10 trabajadores en cada de una de las maquilas.

La muestra seleccionada aparece a continuación:

Tabla No. 3

EMPRESA	GERENTES RECURSOS HUMANOS	TRABAJADORES OPERATIVOS	TOTAL DE LA MUESTRA
C.S.A. APPAREL, S.A.	1	10	11
INDUSTRIAS IMP GUATEMALA, S.A.	1	10	11
INVERSIONES Y SERVICIOS IMPERIA, S.A.	1	10	11
KOA MODAS, S.A.	1	10	11
NBG TOO, S.A.	1	10	11
SAE A INTERNATIONAL, S.A.	2	20	22
TERRAFE, S.A.	1	10	11
WINNERS, S.A.	1	10	11
TOTAL	9	90	99

3.3 Técnicas

Se diseñaron dos encuestas, uno para los Gerentes de Recursos Humanos conformada por 19 ítems y otra para el personal operativo que consta de 14 ítems, ambos instrumentos permitieron determinar las causas y los efectos de la rotación de personal. (Las encuestas aparecen en los anexos, en las páginas 120 y 125)

3.4 Procedimiento

- Se elaboraron los instrumentos de investigación, según las variables identificadas.

- La validación de las encuestas en tres maquilas del sector de Mixto:

Tabla No. 4

No.	EMPRESA	DIRECCION
1	BISES VISION, S.A.	13 Ave. "C" 2-14 Zona 2 de Mixco, Col. La Escuadrilla
2	DURACRIL, S.A.	9a. Calle 26-68 Zona 4 de Mixco Finca El Naranja
3	KL TEXTILE, S.A.	7a. Calle 24-95 Zona 4 de Mixco, Finca el Naranja, Col. Bosques de San Nicolás

Para realizar la validación se solicitó apoyo a los jefes de personal de cada una de las maquilas seleccionadas y para el cuestionario de operarios se trabajó con 5 operarios de cada una de las maquilas anteriores.

- Se contactó con VESTEX, para solicitar el directorio de las maquilas del sector de Mixco.
- Al contar con el directorio se procedió a verificar cuales contaban con más de 500 trabajadores y su ubicación.
- Se envió cartas dirigidas a las empresas seleccionadas, con el propósito de presentar el plan y solicitar colaboración para la ejecución del mismo.
- Se solicitó una cita, vía telefónica, para la realización de una entrevista con los Gerentes de Recursos Humanos o Jefes de personal de cada maquila.
- Se estableció fechas para aplicar el cuestionario a los Gerentes de Recursos humanos o Jefes de personal.
- En coordinación con los Jefes de Personal, se estableció las fechas para aplicar el cuestionario a los operarios, se asignó un día específico.
- Se seleccionó a los trabajadores operativos en compañía de los jefes de personal, considerando el requisito de haber trabajado en otra maquila, así como saber leer y escribir.

- Se aplicó la encuesta a los Gerentes y operarios.
- Se efectuó la tabulación de los resultados obtenidos en ambos instrumentos.
- Finalmente se procedió a formular las conclusiones y recomendaciones, así como la propuesta de mejora.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados a los Gerentes o Jefes de Recursos Humanos y los operarios de las maquilas del sector de Mixco con más de quinientos trabajadores.

4.1 Resultados Obtenidos en la Encuesta para Gerentes o Jefes de Recursos Humanos (Ver instrumento en las página 120)

El instrumento fue respondido por nueve Gerentes o Jefes de Personal de las maquilas del sector de Mixco, con más de quinientos trabajadores. (Ver instrumento en el apartado de anexos).

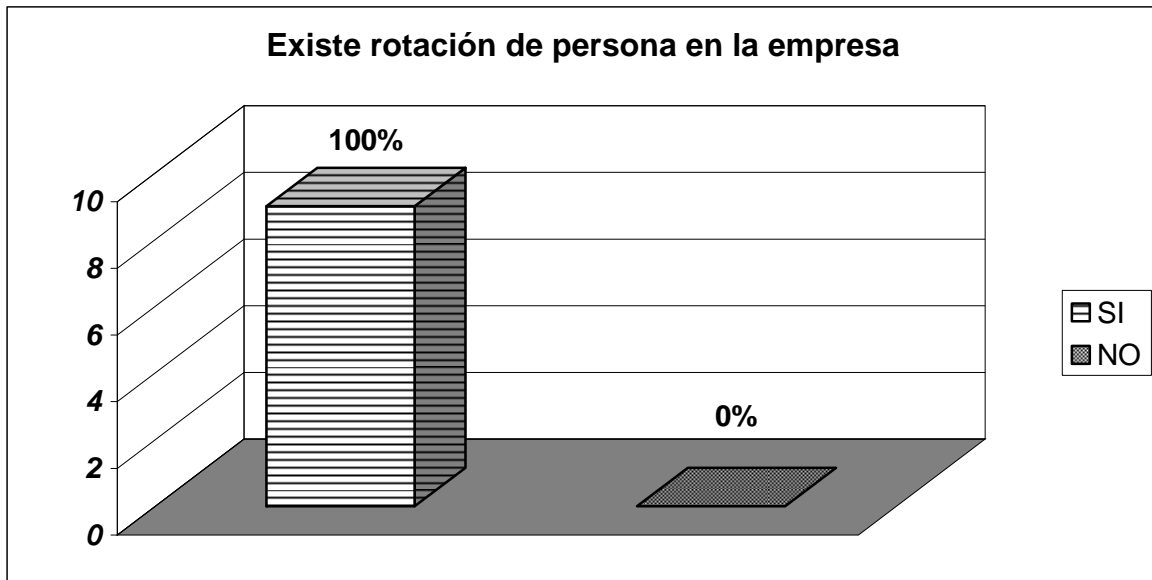
Tabla No. 5
Número de empleados

Nombre de la Maquila	Número de empleados
TERRAFE, S.A.	525
WINNERS, S.A.	1200
SAE A INTERNATIONAL, S.A. 1	1400
SAE A INTERNATIONAL, S.A. 2	1300
C.S.A. APPAREL, S.A.	612
INDUSTRIAS IMP GUATEMALA, S.A.	700
NBG TOO, S.A.	522
KOA MODAS, S.A.	960
INVERSIONES Y SERVICIOS IMPERIA, S.A.	517

Fuente: Encuesta para Gerentes o Jefes de Personal. Guatemala, agosto-septiembre de 2009.

Se puede apreciar que el número de empleados que tiene cada maquila investigada, cumple con el requisito de más de 500 colaboradores.

Gráfica No. 1

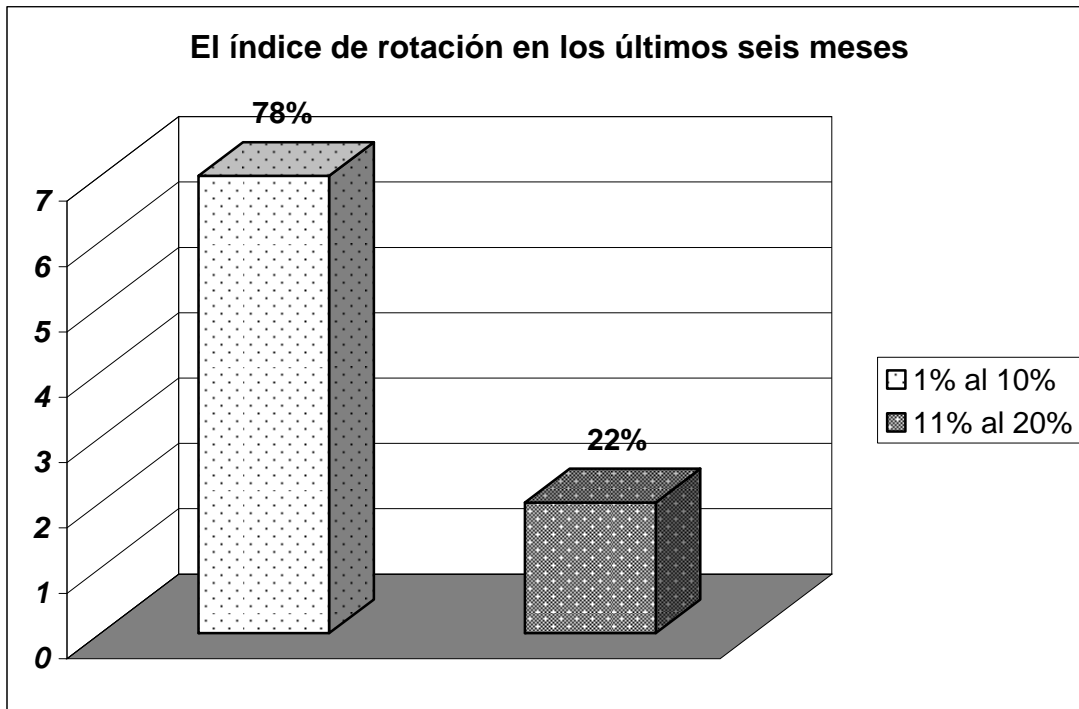


Fuente: Encuesta para Gerentes o Jefes de Personal. Guatemala, agosto-septiembre de 2009.

El 100% de los encuestados respondió que existe rotación de personal dentro de sus organizaciones.

Las contrataciones y cambio constante del personal, representa una problemática importante para las maquiladoras y su producción. El fenómeno de la rotación de personal impide el desarrollo y eficiencia de la organización, además de incurrir en gastos administrativos como en reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y afectación de la productividad de la misma.

Gráfica No. 2

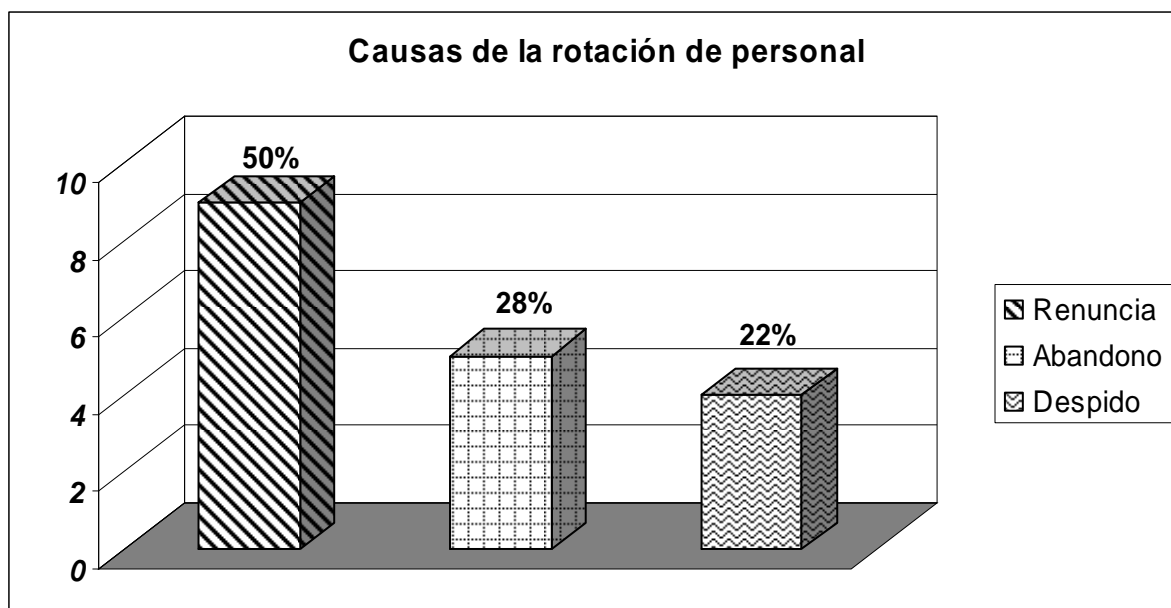


Fuente: Encuesta para Gerentes o Jefes de Personal. Guatemala, agosto-septiembre de 2009.

Como toda industria se ve afectada por la rotación de personal, por lo que es importante determinar las causas que la generan con el fin de reducirla para minimizar el impacto en la productividad.

Para determinar las causas de este problema es necesario investigar con los trabajadores los motivos por los cuales se retiran.

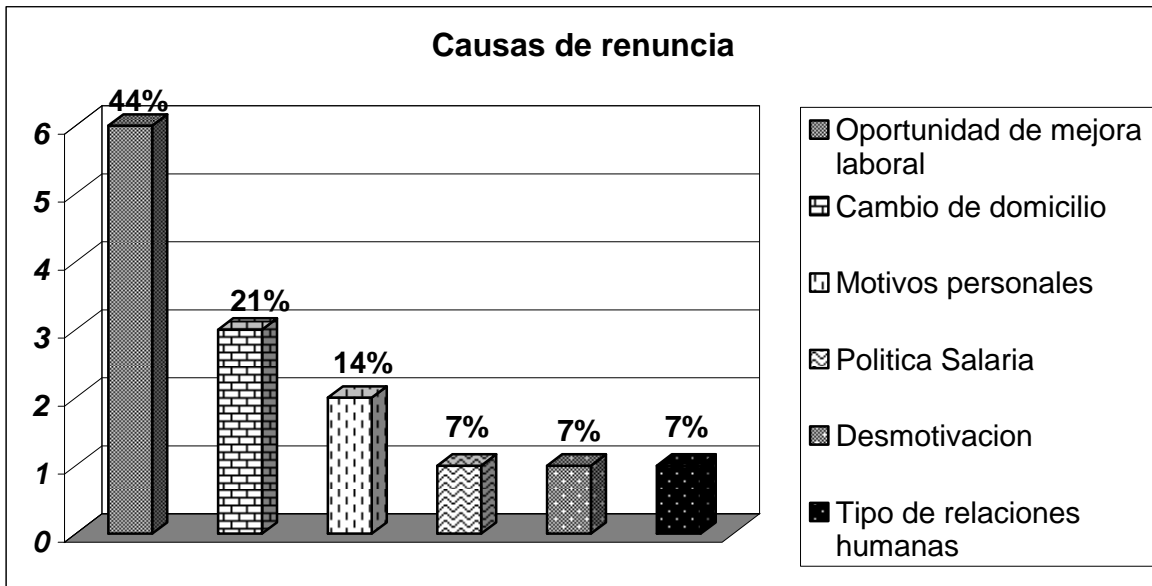
Gráfica No. 3



Fuente: Encuesta para Gerentes o Jefes de Personal. Guatemala, agosto-septiembre de 2009.

El 50% de los encuestados respondió que el motivo por el que se presenta más rotación es la renuncia, el 28% respondió que el trabajador abandona su trabajo y el 22% restante indicó que el despido es una de las causas más comunes. Informarse sobre el por qué el empleado no continua en la maquila le permitirá al Gerente de Recursos Humanos establecer políticas encaminadas a retener a los mejores empleados con el objeto de lograr su participación y dedicación en su puesto de trabajo que redunde en una mayor productividad.

Gráfica No. 4

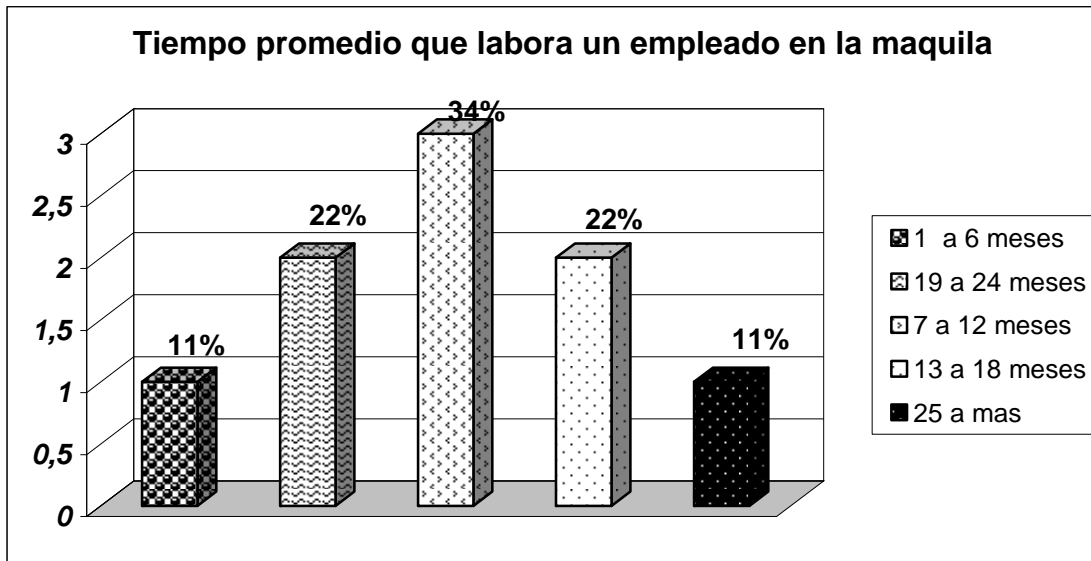


Fuente: Encuesta para Gerentes o Jefes de Personal. Guatemala, agosto-septiembre de 2009.

El 44% de los encuestados respondió que la causa más frecuente de la renuncia es la mejora laboral, le sigue la política salarial.

Es importante considerar el diseño de estrategias que permitan retener a los empleados con un desempeño óptimo, pero al mismo tiempo gratificarlo de acuerdo a su aporte. Para disminuir la rotación de personal se debe contar con una herramienta que permita determinar con exactitud cuáles son los motivos reales. Luego de contar con la información necesaria se debe diseñar un plan de incentivos que motiven a los trabajadores de acuerdo a su capacidad de producción logrando con esto retenerlos dentro de la maquila.

Gráfica No. 5

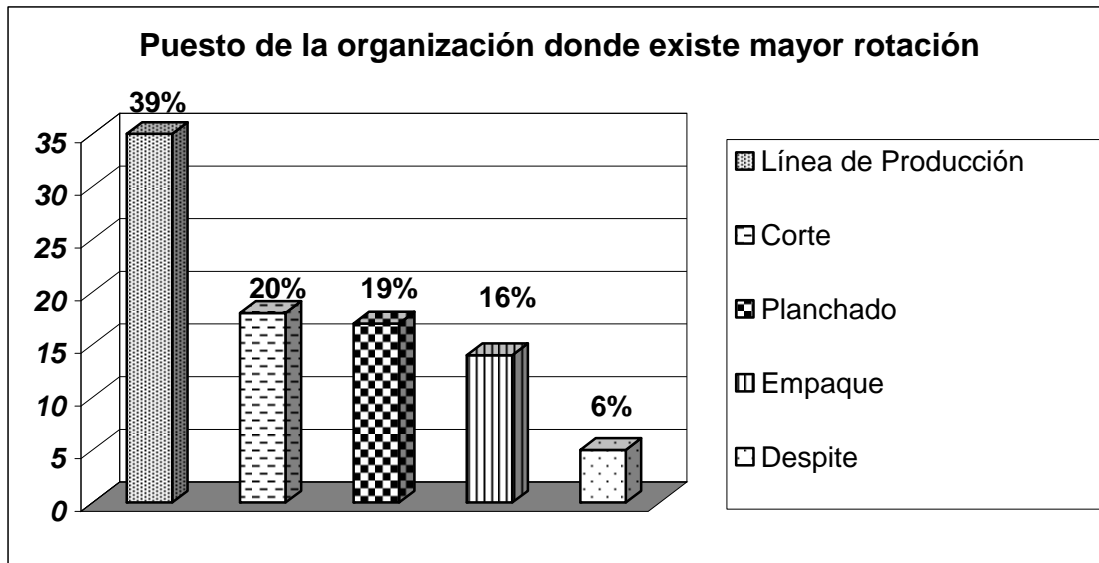


Fuente: Encuesta para Gerentes o Jefes de Personal. Guatemala, agosto-septiembre de 2009.

Se puede observar en la gráfica que el 34% de los encuestados respondió que el tiempo promedio de trabajo de una persona es de 7 a 12 meses.

Entre 07 y 12 meses es el tiempo que permanece un trabajador laborando la maquila, tomando en cuenta que muchos esperan hasta que les paguen su aguinaldo para retirarse de la organización. Esto se debe a que buscan cada año mejorar económicamente, con la esperanza de encontrar un mejor empleo por que cuenta con experiencia y conocimientos adquiridos en la maquila donde prestaron sus servicios previamente.

Gráfica No. 6

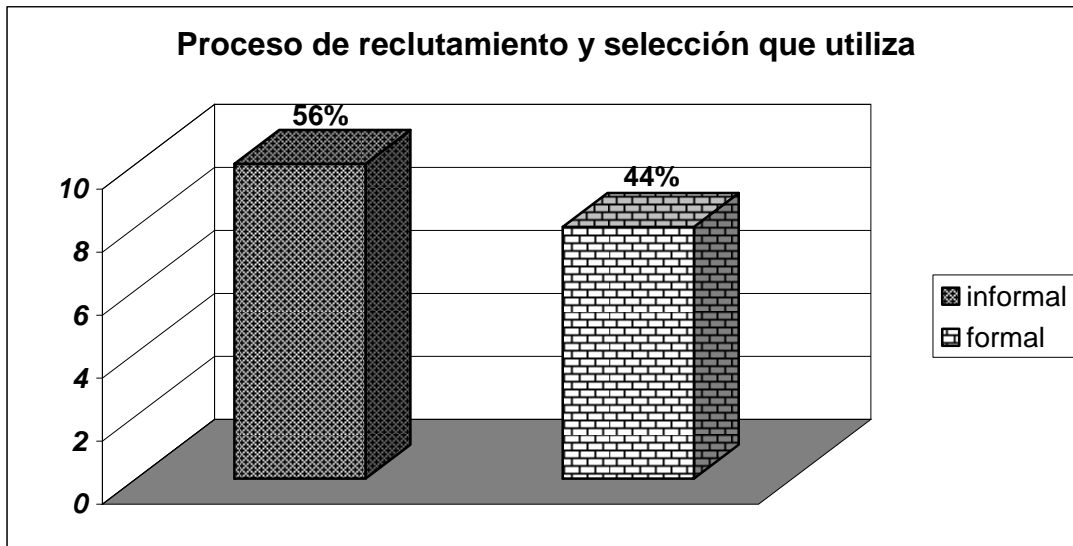


Fuente: Encuesta para Gerentes o Jefes de Personal. Guatemala, agosto-septiembre de 2009.

El mayor porcentaje respondió que es la línea de producción es donde mas rotación se presenta.

Los trabajadores refieren que el tipo de supervisión ejercida sobre el personal en esa área, las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la misma y las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas son situaciones que los obligan a renunciar o abandonar su trabajo.

Gráfica No. 7



Fuente: Encuesta para Gerentes o Jefes de Personal. Guatemala, agosto-septiembre de 2009.

Los resultados obtenidos muestran que se debe implementar un proceso de reclutamiento y selección más formal, con el objetivo de poder captar a las personas idóneas a los puestos de trabajo y lograr su permanencia.

La responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos es desarrollar procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación más efectivos.

Tabla No. 6

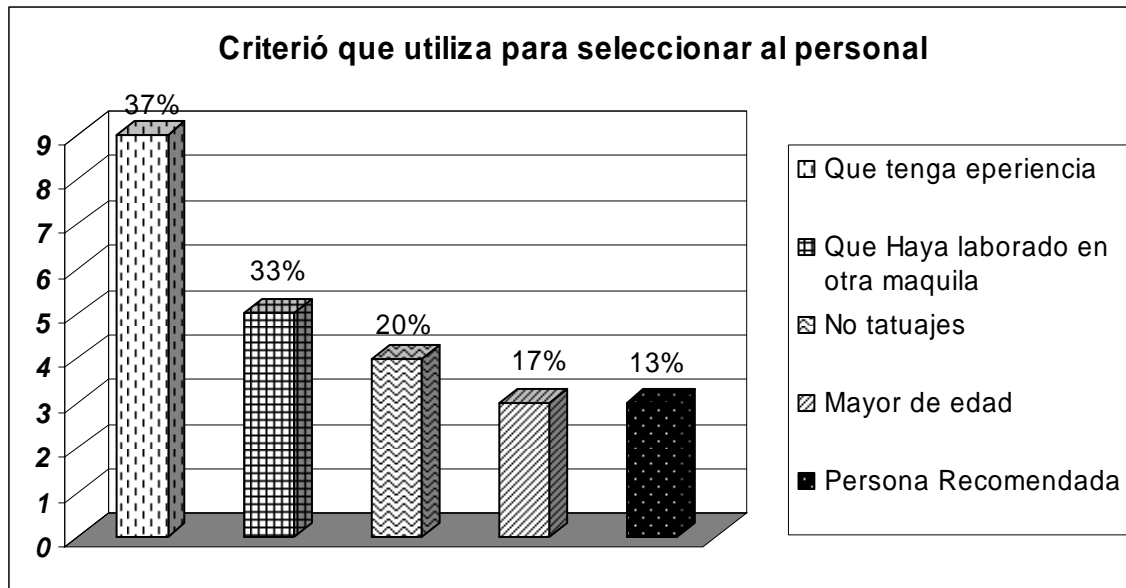
Proceso que utilizan para la selección y contratación de personas

MAQUILA	PROCESO
TERRAFE, S.A.	Contar con experiencia en el campo y llevar a cabo una prueba de ingreso
WINNERS, S.A.	Cedula de vecindad en buen estado. Revisión de antecedentes en la misma compañía
SAE A INTERNATIONAL, S.A. 1	Se verifica la experiencia laboral en el puesto. Documentos de identificación, los documentos que acreditan el trabajar en otras maquilas
SAE A INTERNATIONAL, S.A. 2	Verificar la experiencia laboral en el puesto documentos que identifique al a persona y cartas de otras maquilas donde ha trabajado
C.S.A. APPAREL, S.A.	Antecedentes penales y policíacos. Tener experiencia en el trabajo a solicitar y cartas de recomendación
INDUSTRIAS IMP GUATEMALA, S.A.	Se busca entre todos los participantes a optar a cada plaza, alguien que tenga experiencia en la maquinaria y operación que el departamento de producción haya requerido. Y que traiga sus documentos completos, se le hace sus pruebas correspondientes. Si demuestra que realmente puede, de una vez se queda trabajando
NBG TOO, S.A.	Antecedentes, papelería completa, luego se envían a otra empresa para corroborar la misma
KOA MODAS, S.A.	Verificar referencias, el proceso dura una semana
INVERSIONES Y SERVICIOS IMPERIA, S.A.	Se busca experiencia en el trabajo y se efectúa una prueba de ingresos

Fuente: Encuesta para Gerentes o Jefes de Personal. Guatemala, agosto-septiembre de 2009.

Se puede observar que cada maquila tiene una forma diferente de realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal. No cuentan con un proceso estructurado y definido, se hace necesario establecer un procedimiento estandarizado para reclutar y seleccionar de forma más sistemática y formal.

Gráfica No. 8

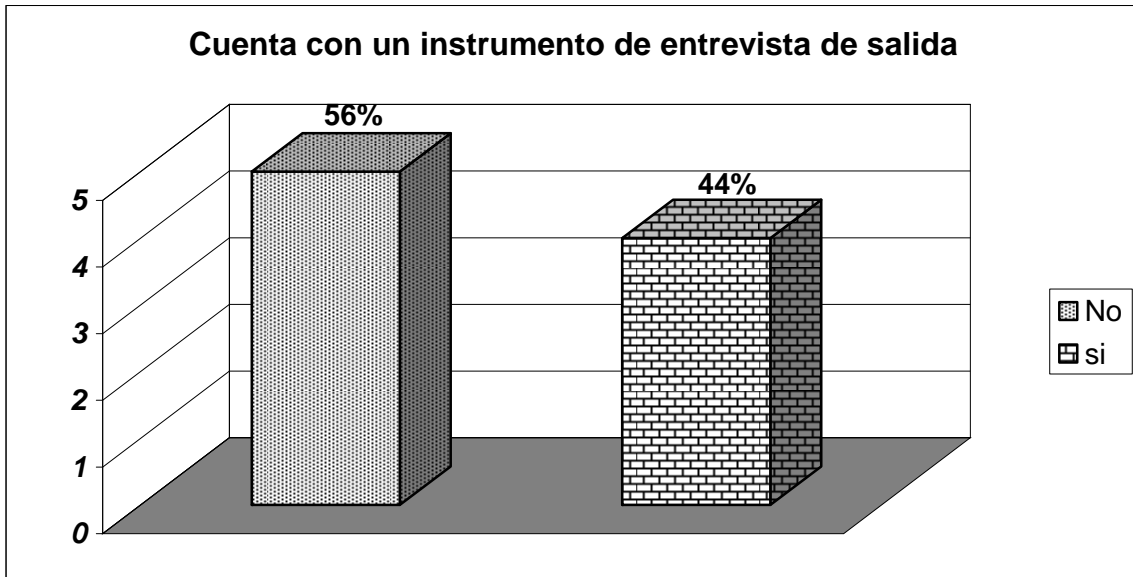


Fuente: Encuesta para Gerentes o Jefes de Personal. Guatemala, agosto-septiembre de 2009.

En la gráfica se puede observar que el 37% de los encuestados coinciden en que la experiencia es un factor importante para la contratación, 33% estima que la persona debe ser mayor de edad para ser contratado, el 20% estima que es importante que haya laborado en otra maquila, 17% indicó que si tiene tatuajes en su cuerpo es un factor para no ser contratado, el restante 13% determinó que para ser tomado en cuenta debe ser recomendado por algún conocido.

Los criterios no están estandarizados, es conveniente contar con una guía para determinar los criterios que se deben utilizar para que la contratación que sea efectiva.

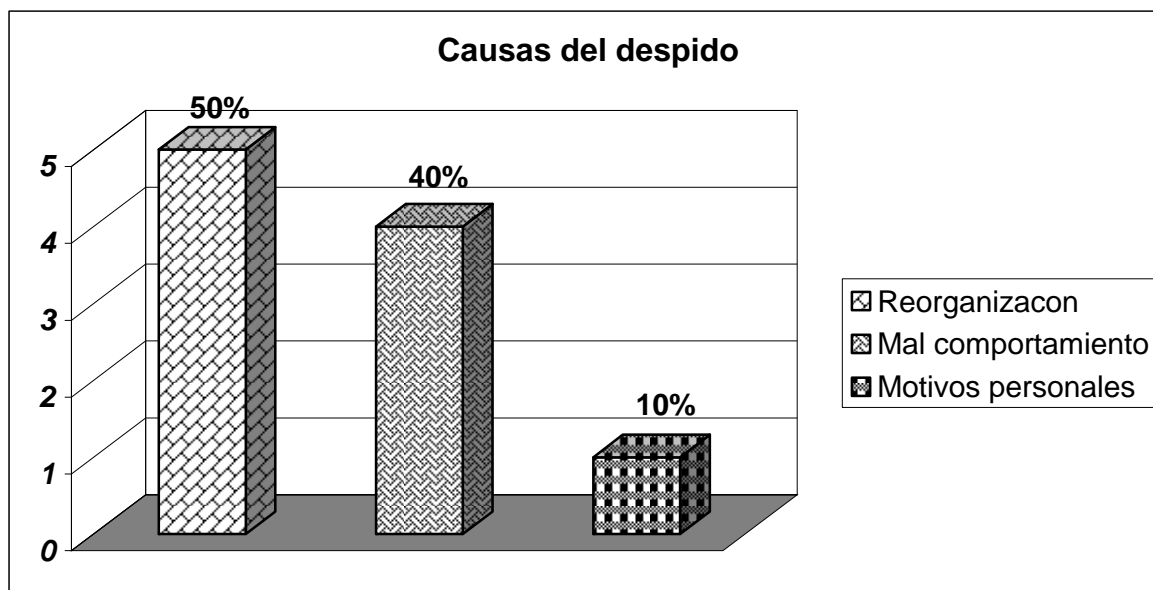
Gráfica No. 9



Fuente: Encuesta para Gerentes o Jefes de Personal. Guatemala, agosto-septiembre de 2009.

La gráfica muestra que el 56% indicó que no cuentan con un instrumento de entrevista de salida. Diseñar e implementar una herramienta permitirá determinar las causas de la rotación. Los Gerentes de Recursos Humanos que respondieron en forma afirmativa, al momento de solicitarles el instrumento no lo mostraron, por lo que no se pudo constatar su existencia.

Gráfica No. 10



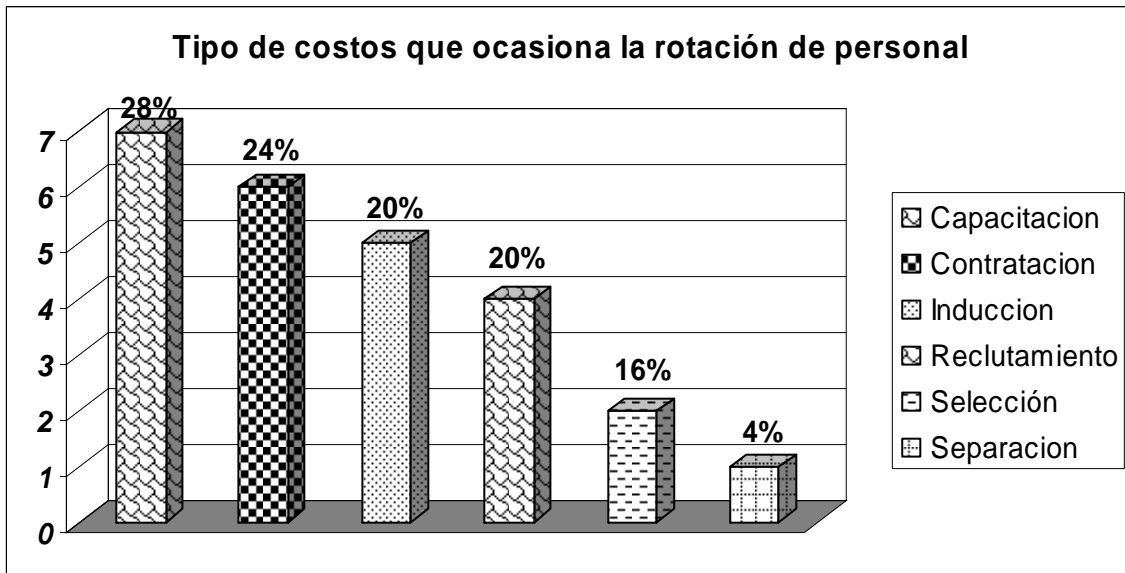
Fuente: Encuesta para Gerentes o Jefes de Personal. Guatemala, agosto-septiembre de 2009

Se puede observar que el 56% de los encuestados respondieron que la reorganización es la causa mas frecuente del despido, mientras que el 44% indicó que el trabajador se le despide porque presenta comportamiento inadecuado.

La reorganización es la razón más frecuente que utilizan las maquilas para terminar la relación laboral con los empleados. En el momento de que la producción baja (por periodos) se ven en la necesidad de hacer recorte de personal en su estructura organizacional.

Dentro del mal comportamiento, las empresas maquiladoras aducen que algunas veces el empleado roba, responden mal, se les ha sorprendido teniendo relaciones sexo genitales dentro de la fábrica, entre otros.

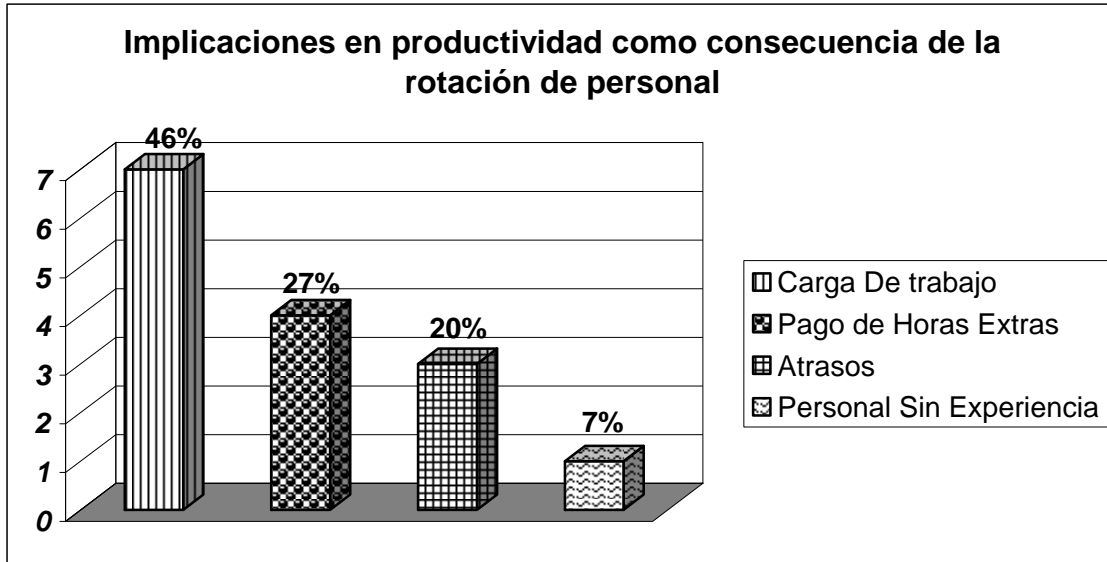
Gráfica No. 11



Fuente: Encuesta para Gerentes o Jefes de Personal. Guatemala, agosto-septiembre de 2009.

Se puede observar que los diferentes procesos de administración de los recursos humanos requieren de inversión financiera, por lo que al retirarse un empleado la empresa pierde por la inversión realizada en cada uno de los procesos efectuados con cada empleado.

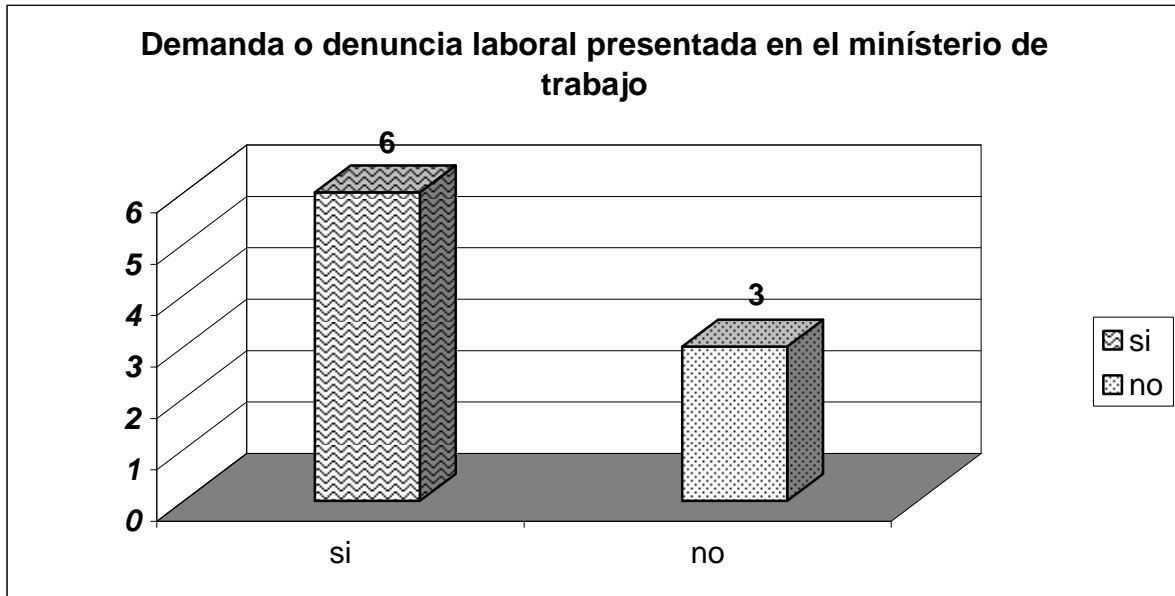
Gráfica No.12



Fuente: Encuesta para Gerentes o Jefes de Personal. Guatemala, agosto-septiembre de 2009.

En la grafica se observa que el 46% de los encuestados respondió que la carga de trabajo afecta la productividad, porque esto trae consecuencias como las siguientes: estrés, desmotivación, fatiga, accidentes laborales, que incide en el desempeño.

Gráfica No.13



Fuente: Encuesta para Gerentes o Jefes de Personal. Guatemala, agosto-septiembre de 2009.

La gráfica demuestra que el 67% de los encuestados respondieron que si tiene denuncias en su contra en el Ministerio de Trabajo, el restante 33% informó que no. En el Informe de la Dirección de Estadísticas Laborales, Datos estadísticos recopilados de la Inspección General de Trabajo, Periodo actualizado hasta el mes de agosto de 2009, la unidad de maquilas ha recibido 606 denuncias de las cuales sólo 10, han concluido con el cierre de maquilas.

El Ministerio de Trabajo ente que tiene que vigilar que se cumpla con la Ley Laboral, indica que las denuncias que se presentan más a menudo es por incumplimiento de pago de salarios, aguinaldo, bono catorce y prestaciones que les corresponden a los trabajadores.

Tabla No. 7

Costo que ocasiona la rotación de personal

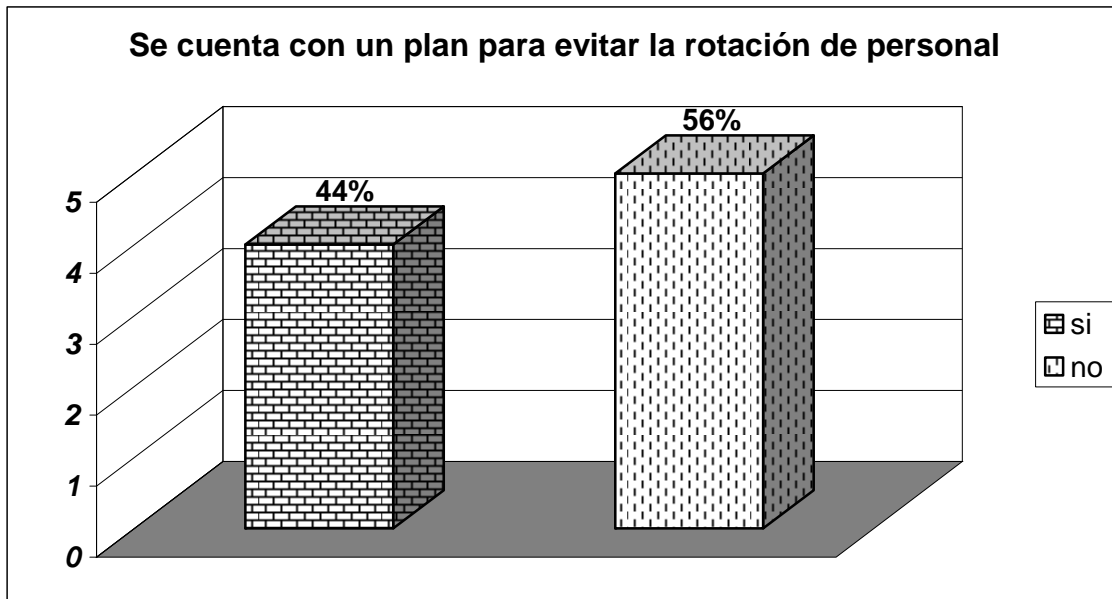
Nombre de la Maquila	Costo por trabajador
TERRAFE, S.A.	Ningún costo
WINNERS, S.A.	Un salario mínimo
SAE A INTERNATIONAL, S.A. 1	Aproximadamente dos salarios
SAE A INTERNATIONAL, S.A. 2	Dos salarios
C.S.A. APPAREL, S.A.	Dependiendo del puesto
INDUSTRIAS IMP GUATEMALA, S.A.	Un salario
NBG TOO, S.A.	Liquidación dependiendo su tiempo
KOA MODAS, S.A.	Entre Q. 1,00,00 a Q 3,000,00
INVERSIONES Y SERVICIOS IMPERIA, S.A.	Ningún costo

Fuente: Encuesta para Gerentes o Jefes de Personal. Guatemala, agosto-septiembre de 2009.

Los Gerentes de Recursos Humanos no tienen una percepción real de los costos que traen consigo la rotación de personal para la maquila.

Se puede observar que los costos que tiene para las maquilas la rotación de personal han sido cuantificados en base a los salarios mínimos que están vigentes. Dentro de sus costos de producción tiene que establecerse los costos fijos y los costos variables que son el resultado del constante cambio de personas que se da para realizar la producción de las prendas.

Gráfica No.14



Fuente: Encuesta para Gerentes o Jefes de Personal. Guatemala, agosto-septiembre de 2009

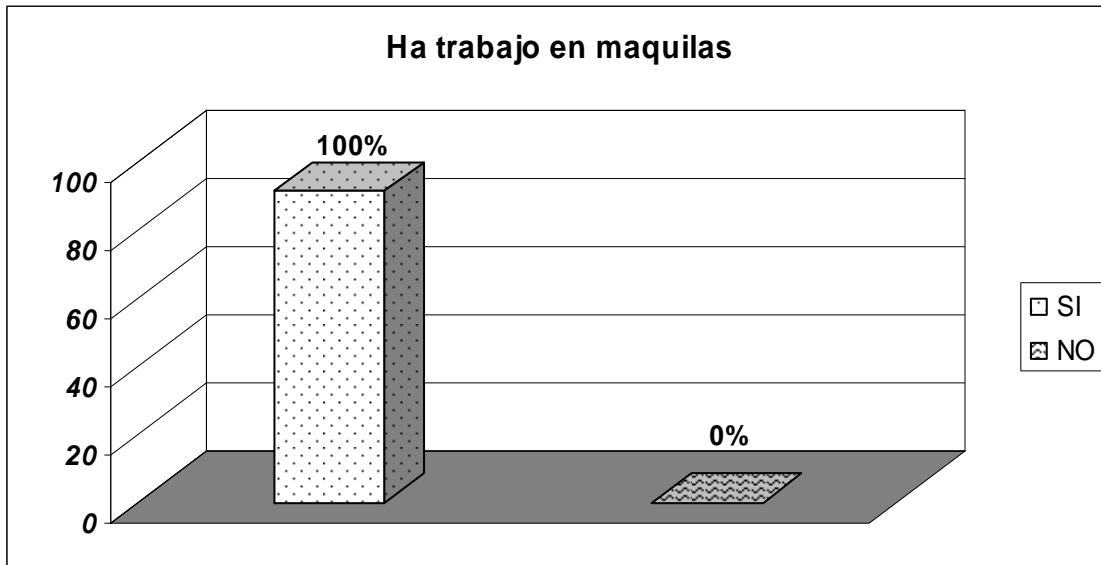
Se puede observar que el 56% de los encuestados respondieron que no cuenta con un plan para evitar la rotación, mientras que el otro 44% respondió afirmativamente. Los planes deben considerar el ofrecer mejores condiciones de trabajo, cumplir con lo establecido en el Código de Trabajo y proporcionar un ambiente laboral sano.

Se hace necesario que el Gobierno de Guatemala, por medio del Ministerio Trabajo y de Economía apoye a las maquilas en el diseño de planes encaminados a fortalecer la gestión del recurso humano.

4.1 Resultados Obtenidos en la Encuesta a Operarios

El instrumento fue respondido por 91 operarios de las maquilas del sector de Mixco con más de quinientos trabajadores. (Ver instrumento en las página 125)

Gráfica No. 15

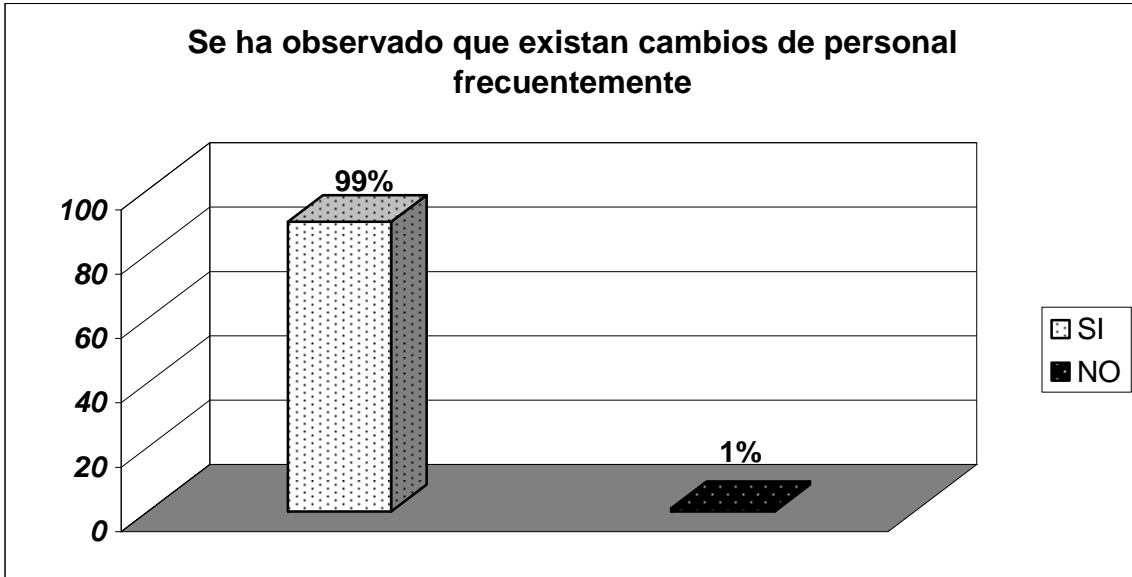


Fuente: Encuesta para Operarios. Guatemala, agosto de 2009

Se aprecia en la gráfica que el 100% respondió positivamente, ha laborado en otra maquila anteriormente.

Dado el resultado obtenido se considera que se cumplió con la norma de realizar la encuesta en personas que han trabajado en otras maquilas con anterioridad.

Gráfica No. 16

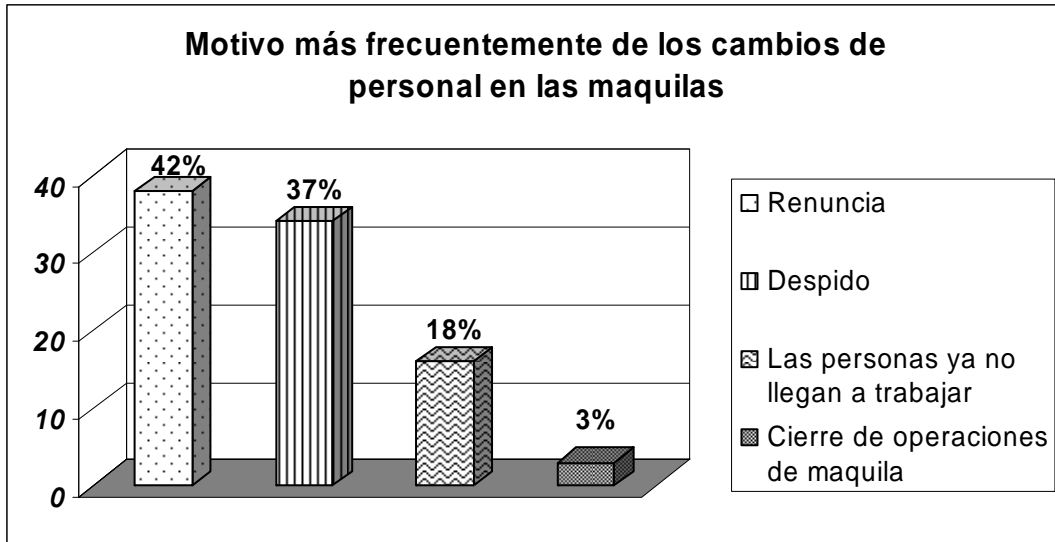


Fuente: Encuesta para Operarios. Guatemala, agosto de 2009.

El 100% respondió que si ha observado que existen cambio de personal frecuentemente en las maquilas que laboran y han laborado. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que la rotación de personal en las maquilas del sector de Mixco, con más de 500 trabajadores, se presenta en algunas de las áreas de manera significativa.

Si bien para muchos los recursos humanos son parte fundamental de las empresas, todas corren el riesgo de sufrir la deserción o rotación de personal. Los gastos y desenlaces que ésta conlleva son altos y negativos.

Gráfica No. 17

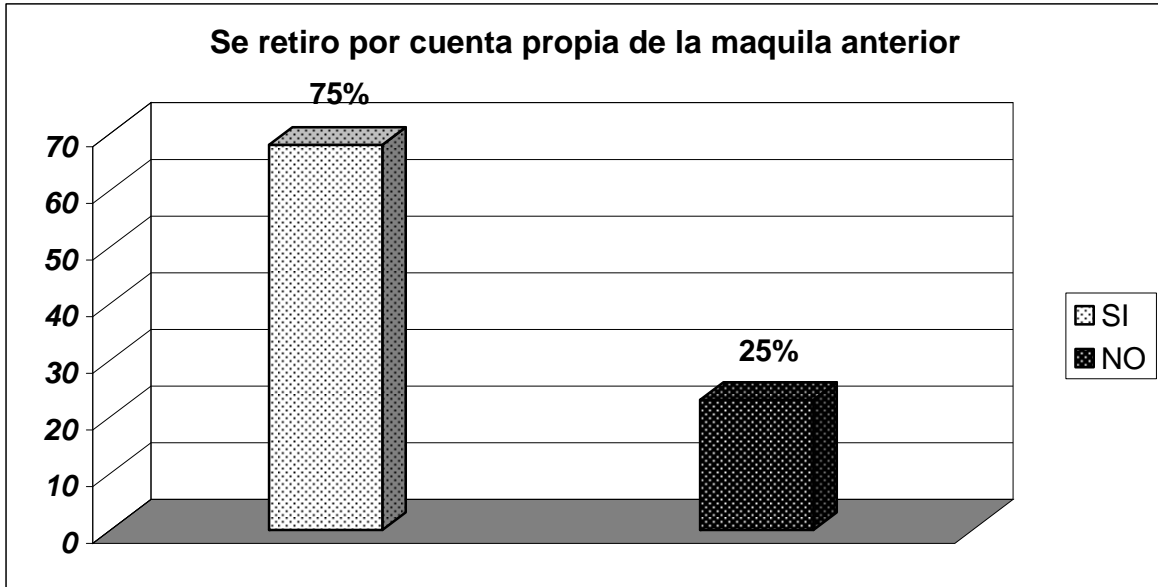


Fuente: Encuesta para Operarios. Guatemala, agosto de 2009

La gráfica muestra que el 42% de los entrevistados respondió que la renuncia es uno de los motivos más frecuentes en los cambios de personal. Es importante determinar las causas por las cuales las personas se retiran por esta causa, y sólo se puede lograr contando con una entrevista de salida.

El empleado renuncia porque la mayoría no cubre sus necesidades básicas con el salario que percibe por lo que se ve obligado a buscar mejores ofertas de trabajo.

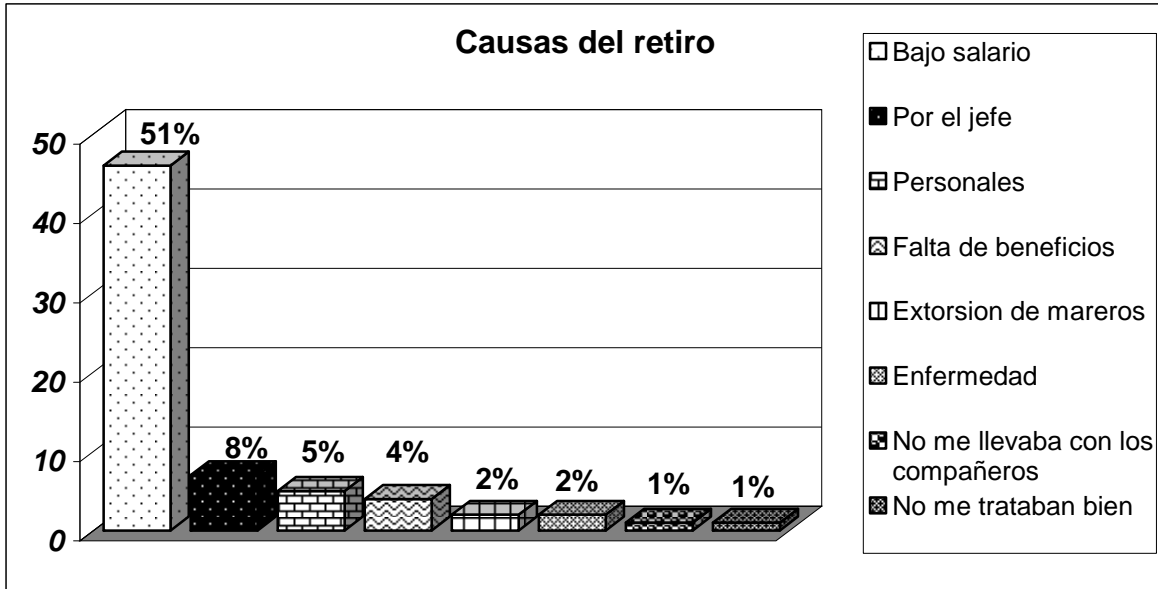
Gráfica No. 18



Fuente: Encuesta para Operarios. Guatemala, agosto de 2009.

El 75 % indicó que el retiro de la anterior maquila había sido por cuenta propia. Se determinó que la mayoría de los trabajadores de las maquilas se retiran por su cuenta, renunciando o ya no presentándose a trabajar. Muchos de ellos al no presentarse a sus labores pierden sus beneficios laborales que les corresponde por el tiempo trabajado.

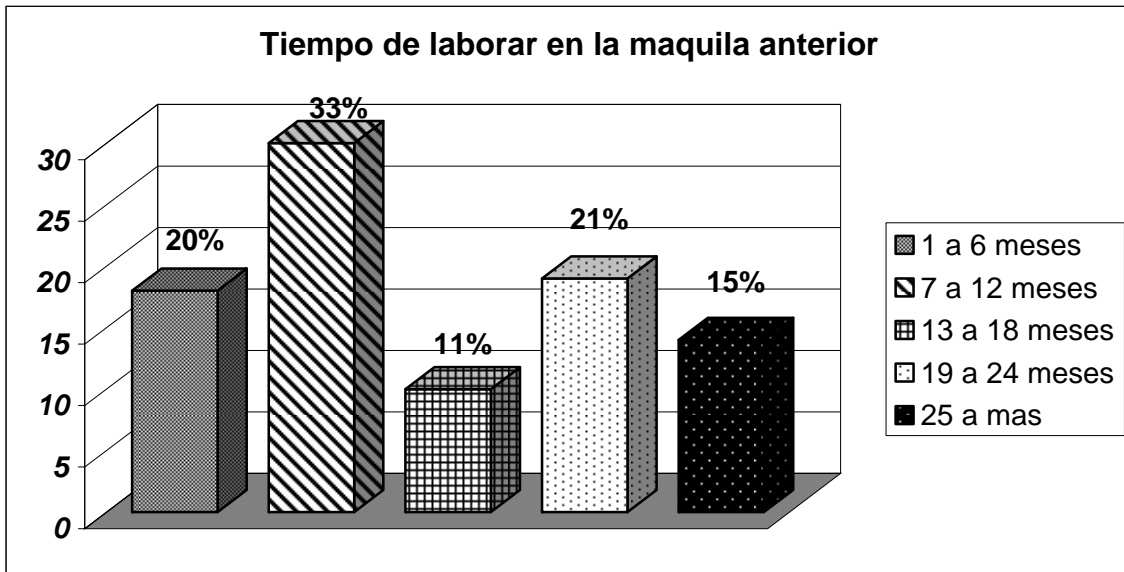
Gráfica No. 19



Fuente: Encuesta para Operarios. Guatemala, agosto de 2009.

El 69% de los encuestados respondieron que se retiran de la maquila por diversas causas entre ellas el 51% indica como causa el bajo salario, un 08% indicaron que el jefe es la causa más frecuente, un 05% por razones personales entre otras. Cuanto mayor sea la satisfacción de un empleado en el trabajo menores serán las posibilidades de que retire o abandone su puesto.

Gráfica No. 20

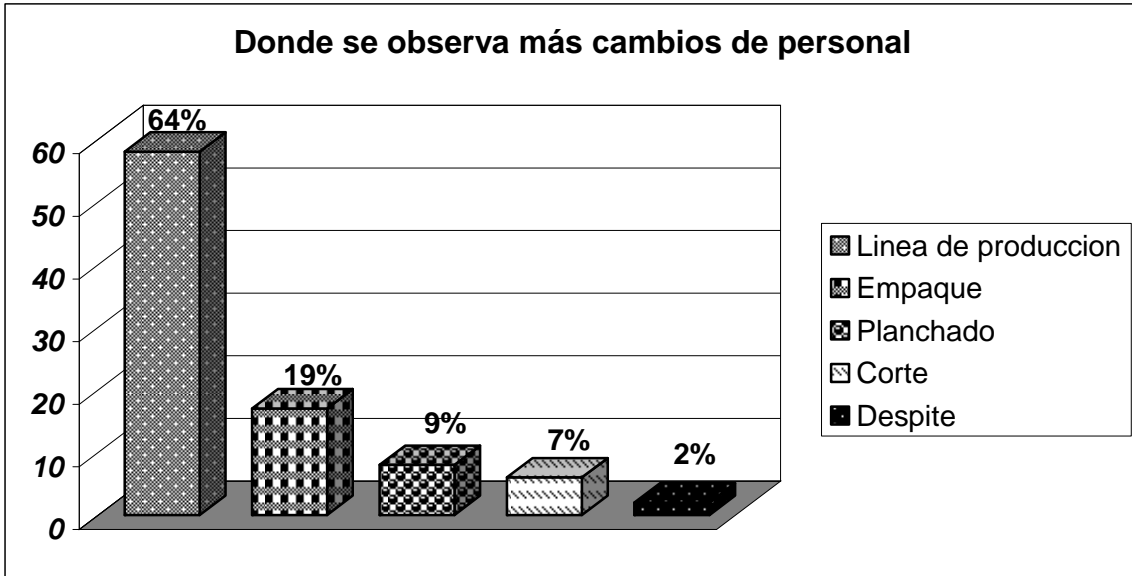


Fuente: Encuesta para Operarios. Guatemala, agosto de 2009

Se puede observar que el tiempo promedio que labora una persona en una maquila es de 7 a 12 meses. Esto nos indica que se tiene que contar con un proceso de selección y mantenimiento del recurso humano más efectivo, que garantice la permanencia de los trabajadores por periodos más largos de tiempo.

Un año es poco tiempo, muchos empleados sólo esperan el pago de su aguinaldo para retirarse y buscar una mejor oferta laboral.

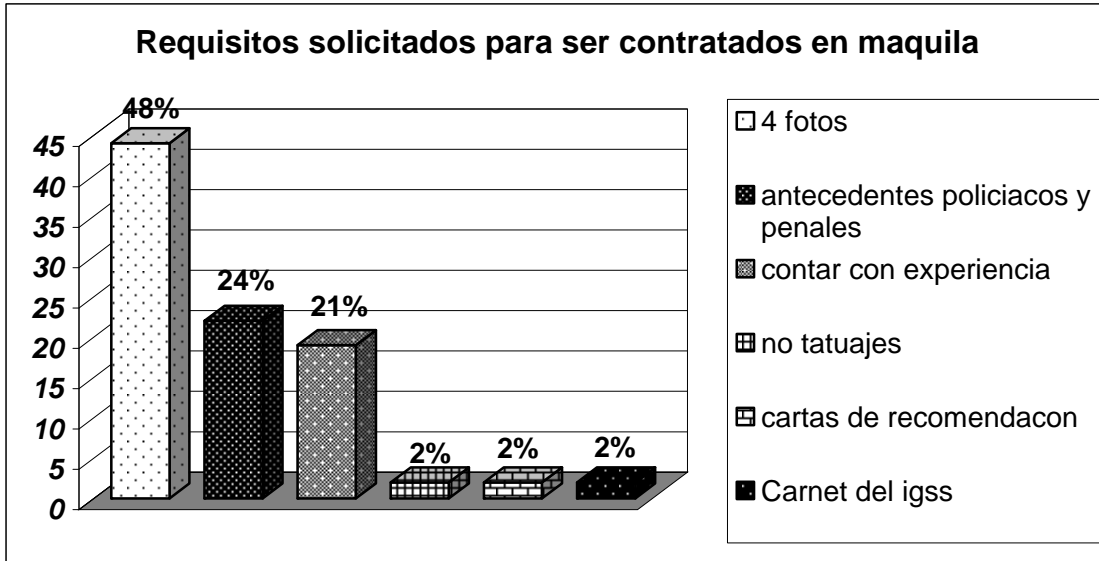
Gráfica No. 21



Fuente: Encuesta para Operarios. Guatemala, agosto de 2009.

La mayoría de los entrevistados respondió que donde ha observado más cambio de persona en las maquilas es la línea de producción, por lo que es importante contar con una entrevista de salida para determinar cuales son los factores que inciden en la rotación de personal en el área de producción. Al contar con esta herramienta se podrá identificar qué pasa en esa área de trabajo y qué estrategias deben implementarse.

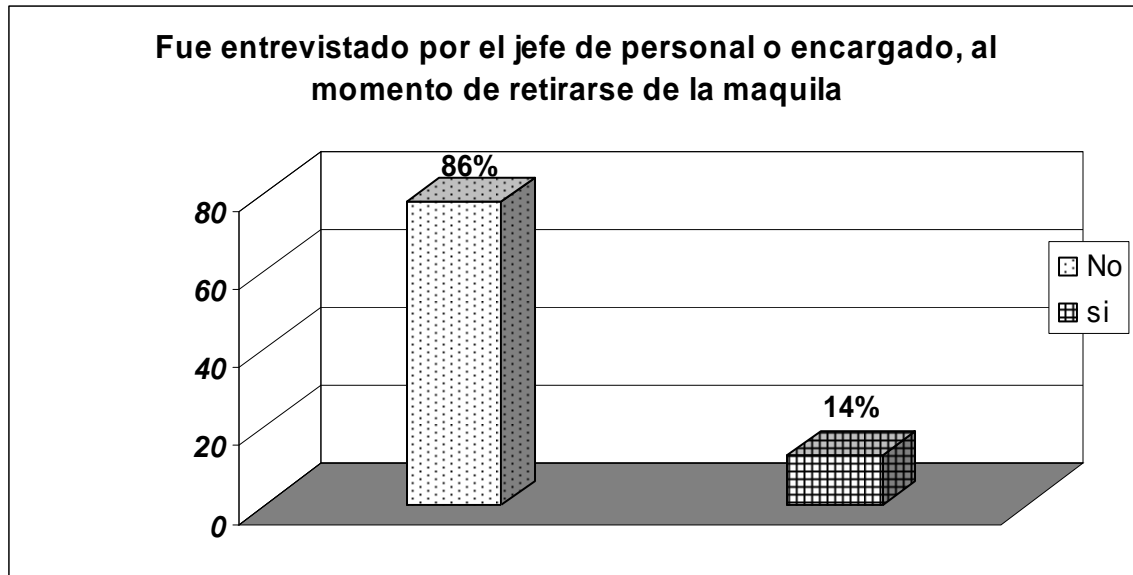
Gráfica No. 22



Fuente: Encuesta para Operarios. Guatemala, agosto de 2009.

Se necesita establecer una estandarización de los requisitos que las maquilas solicitan a los trabajadores para ser contratados. Al contar con un proceso de selección formal se pondrá contratar a empleados idóneos para el puesto.

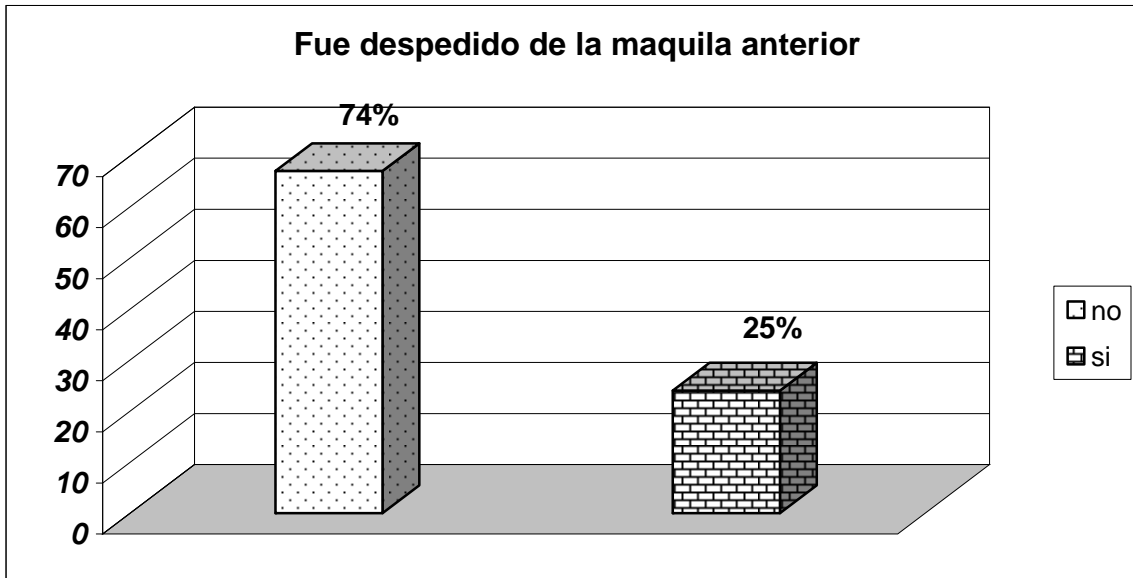
Gráfica No. 23



Fuente: Encuesta para Operarios. Guatemala, agosto de 2009.

En el gráfico se aprecia que el 86% de las personas entrevistadas respondió que no fueron entrevistados cuando se retiraron de la maquila anterior, el restante 14% indicó que de alguna forma si había tenido una entrevista en el momento de su retiro. Es necesario contar con una entrevista de salida al momento que los trabajadores se retiran o son retirados de la maquila. Esta herramienta es muy importante por que se pueden determinar las causas por las cuales se retiran las personas y determinar el entorno donde se desarrolla el trabajo.

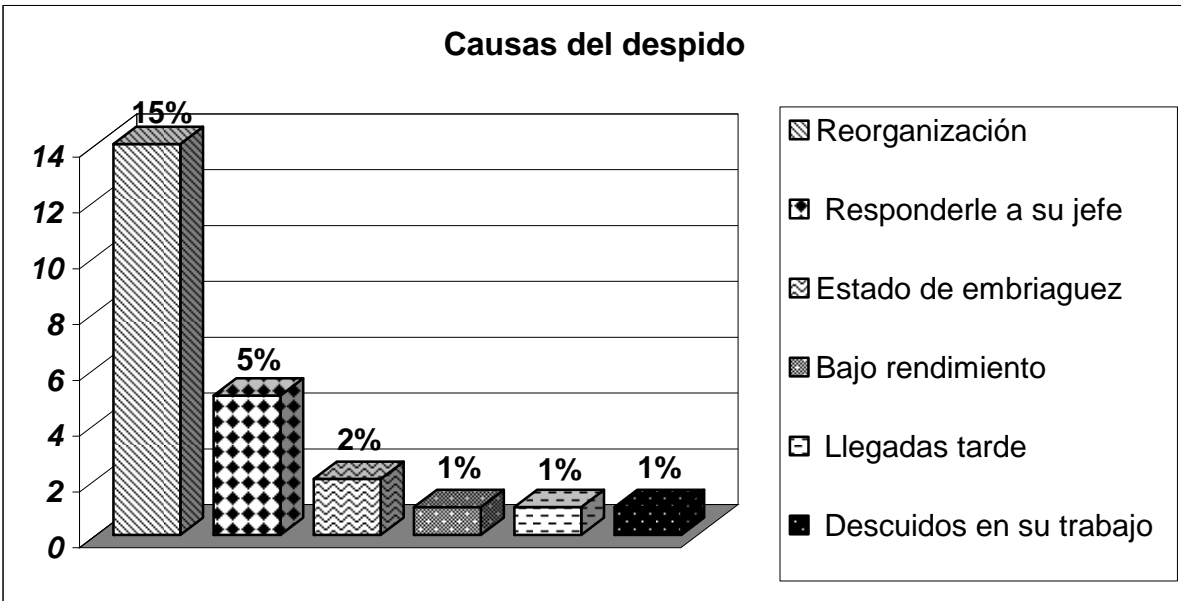
Gráfica No. 24



Fuente: Encuesta para Operarios. Guatemala, agosto de 2009.

La mayoría de los operarios refieren que no fueron despedidos de la maquila anterior. Los empleadores indican que renuncian aunque tengan que perder sus prestaciones laborales porque eso les garantiza ser contratados nuevamente cuando la maquila necesita aumentar su producción.

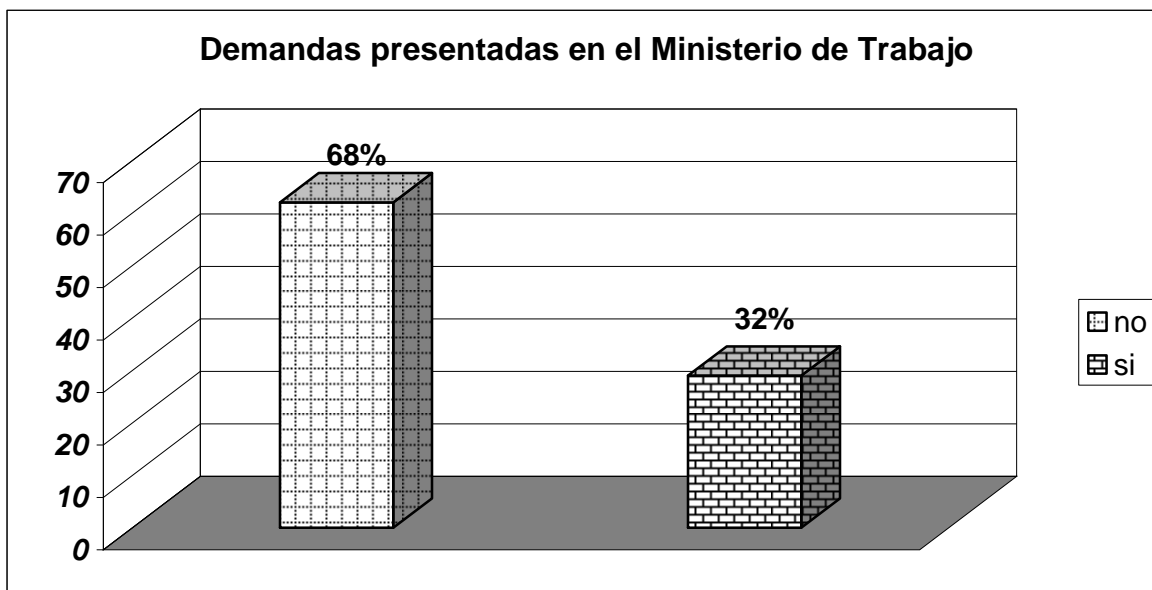
Gráfica No. 25



Fuente: Encuesta para Operarios. Guatemala, agosto de 2009

Se puede observar que una de las causas por las cuales los empleados son despedidos dentro de las maquilas es por reorganización, es decir que no existe una razón que justifique su retiro.

Gráfica No. 26



Fuente: Encuesta para Operarios. Guatemala, agosto de 2009

Casi el 70% respondió que si tiene algún tipo de denuncia o demanda contra una o varias maquilas en el Ministerio de Trabajo, el restante 32% indicó que no ha tendido la necesidad de presentar una denuncia contra las maquilas donde ha laborado.

Se puede observar que muchas de las denuncias contra maquilas son por el cierre definitivo de operaciones y porque no pagan las prestaciones que les corresponde a los empleados. Dentro de los beneficios con que cuenta VESTEX, es contar con un centro de resolución alterna de conflictos, para resolver rápidamente los problemas laborales. Con el apoyo de mediadores que ayuda a las partes a la elección de una solución que beneficie a las partes.

5. PROPUESTA

Desarrollo Organizacional para la Reducción de la Rotación del Recurso Humano en la Maquilas del Municipio de Mixco

5.1 Objetivos

- Mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal para garantizar la selección de personas idóneas para el puesto de trabajo.
- Proporcionar a los empleados la información necesaria a través de una fase de inducción que le permita integrarse a la maquila de forma rápida y adecuada.
- Proponer un formato de entrevista de salida que permita identificar las causas por las cuales el empleado deja de laborar en la maquila.
- Crear incentivos salariales y no salariales que permitan a la maquila, motivar y garantizar la permanencia de los trabajadores.
- Promover en las maquilas el diseño del Reglamento Interno de Trabajo que garantice el cumplimiento de derechos y obligaciones tanto del empleado como del empleador.

5.2 Estrategias

5.2.1 Reclutamiento y Selección de Personas

De acuerdo al estudio de campo realizado se comprobó que las empresas maquiladoras investigadas, no aplican un proceso de selección de personal completo.

Es importante aplicar las técnicas correctas de selección, ya que el recurso humano es un elemento muy importante para el logro de los objetivos de una organización, y los beneficios de realizar un adecuado proceso son: contratar al personal idóneo para cada uno de los puestos de la empresa, y así lograr el mejor desempeño en todas las actividades correspondientes a cada cargo.

Por tal motivo la siguiente propuesta se basa en los pasos básicos para realizar un adecuado proceso de selección de personal, a través de una explicación sencilla y clara de cada uno de los pasos.

Pasos para realiza el proceso de selección de personal

1) Recepción preliminar

La selección se inicia con una cita entre el candidato y el encargado de la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento, muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de una manera adecuada desde el principio. En esta etapa, el candidato llena un Formulario de Solicitud de Empleo.

2) Formulario de Solicitud de Empleo

FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO			
DATOS GENERALES			
Nombre completo: _____			
Dirección: _____ _____			
Número de cedula: _____ Extendida en: _____			
Teléfono: _____ Edad: _____			
Estado civil: _____ Número de hijos: _____			
NIVEL ACADÉMICO			
Escolaridad	Establecimiento	Último Año Aprobado	Diploma Obtenido
Primaria			
Básicos			
Diversificado			
Universitario			
Otros cursos:			
EXPERIENCIA LABORAL			
EXPERIENCIA LABORAL			
EXPERIENCIA LABORAL			
Nombre de la empresa: _____			
Dirección: _____			
Teléfono: _____ Nombre del jefe inmediato: _____ _____			
Puesto que desempeñó: _____			

Tareas que desempeñó: _____

Fecha en que ingresó a la empresa: _____

Fecha en la que finalizó sus labores: _____

Sueldo mensual: al inicio: _____ al final: _____

Razón de la terminación del contrato: despido: _____ retiro voluntario: _____

Otro: especifique: _____

INFORMACIÓN ADICIONAL

Autoriza contactar a su anterior empleador: **SI** _____ **NO** _____

Por qué: _____

Plaza que solicita: _____

Sueldo que pretende: _____

Cómo se enteró de la oportunidad del empleo: _____

Quién lo recomendó: _____

Tiene amigos o familiares trabajando en esta empresa: **SI** _____ **NO** _____

Especifique: _____

PARA USO DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

Aceptado _____

Rechazado _____

Observaciones: _____

Firma del encargado(a)

Guatemala, _____

3) Entrevista de Selección

Es el primer contacto que la empresa tiene con el candidato. Esta entrevista es de carácter superficial, es el primer filtro que tiene el candidato, les permitirá:

- Tener una impresión personal del candidato al puesto.
- Verificar si el candidato reúne los requisitos que requiere el perfil del puesto.
- Aclarar con el solicitante los datos asentados en la solicitud.

Entrevista de Selección
Nombre completo:
Dirección:
Teléfono:
¿Cómo obtuvo la información sobre la plaza vacante?
¿En qué consistía su empleo anterior?
¿En qué consistía su empleo anterior?
¿Por cuánto tiempo desempeño ese puesto?
¿Qué aspectos de su desempeño anterior considera que es el menos destacado?
¿Cuál es el mejor?
¿Por qué terminó o desea terminar la relación de trabajo en esa empresa?
¿Cómo emplea su tiempo libre?
¿Planea continuar sus estudios?
¿Cómo describiría sus objetivos profesionales?
¿Qué conoce respecto a la empresa? (servicio, producto, etc.)
¿Por qué le gustaría trabajar en esta empresa?
¿Por qué deberíamos elegirlo a usted y no a otra persona?
¿Cuándo puede empezar a trabajar?
Resumen aspectos positivos o aspectos negativos
OBSERVACIONES:

4) Verificación de Datos de Referencias

Verificación de Referencias
DATOS GENERALES
Nombre:
Plaza solicitada:
Empresa:
Teléfono:
Puesto desempeñado:
Jefe inmediato:
Tiempo laborado de:
Razón de terminación: Despido: _____ Renuncia: _____
¿Por qué?
¿El desempeño de sus actividades durante el tiempo laborado en la empresa, fue: a. Excelente b. Bueno c. Regular d. Malo
Aspectos positivos de la persona:
Aspectos que debe mejorar
¿Volvería a contratarlo? Si _____ No _____
¿Por qué?
Nombre y posición de la persona que informa:
6. Fecha: ____/____/____
Verificado por:

5.2.2 Programa de Inducción

Una vez que se ha reclutado con éxito y seleccionado a los empleados, el siguiente paso es socializarlos a su nueva empresa y capacitarlos para desempeñar con éxito sus labores.

Objetivos

- Orientar al empleado de reciente ingreso en el ambiente de las maquilas a través de un programa de inducción que les permita integrarse más fácilmente a la empresa y puesto de trabajo.
- Socializar con el empleado el Reglamento Interno.
- Dar al empleado un recorrido por las instalaciones, adjuntando las normas de seguridad que debe observar y presentarlo con su jefe inmediato y con el personal de su área.
- Facilitar la ejecución de sus funciones a través de la orientación del puesto de trabajo, relación con otros cargos dentro del área de trabajo, ubicación dentro del organigrama.
- Dar a conocer a los empleados los servicios y prestaciones que la empresa ofrece.

La duración del programa de inducción es de un día, iniciando a las 8:00 horas y finalizando a las 17:30 horas.

Contenido Programático de la Inducción

- Bienvenida

Impartida por el Jefe de Recursos Humanos o Jefe de Área.

- Dinámica de presentación

Pedirles a los participantes que respondan las siguientes preguntas:

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su experiencia en maquilas?

¿Qué puesto va desempeñar?

¿En qué departamento va a trabajar?

¿Cuál es su pasatiempo favorito?

¿Cuántos miembros hay en su familia?

(Duración aprox. de 45 minutos).

- Bienvenida a la Empresa

Se ofrecerá una presentación de quiénes somos, misión visión, objetivos, valores, organigrama.

Resolver dudas de los participantes

(Duración aproximada de 20 minutos).

- Entrega de material (trifoliar y Reglamento Interno)

El objetivo de esta etapa es que el empleado conozca las políticas y el Reglamento Interno de la empresa y que tenga material de apoyo por cualquier duda que surja.

Leer con los participantes el contenido del manual, con el apoyo de una presentación en poder Pont, explicar detalladamente todos los aspectos relacionados con prestaciones, reglamento interno y políticas. Mostrar nuevamente el organigrama y explicar en forma general las funciones de cada departamento. Pedir a los participantes que resuman los principales puntos de la actividad y sus comentarios.

Preguntar si existen dudas o si es necesario retomar algún punto y aclarar algún tema específico.

Receso de 20 minutos

- Recorrido por las instalaciones

El objetivo de esta etapa consiste en indicar a los participantes la ubicación de puntos importantes: oficinas, servicios sanitarios, área de descanso, equipo de seguridad, puerta de ingreso de personal. Establecer contacto con el Jefe de Área y el resto de sus compañeros. Además, el Jefe de Área seleccionará a un empleado para oriente sobre las tareas que debe realizar el nuevo empleado. A este funcionario se le denominará “Compañero Guía”. Alentar a los participantes para que comenten o pregunten aspectos relacionados con el área que están visitando. Concluida la gira se lleva a los participantes a la sala utilizada para la inducción. (Duración aproximadamente 15 minutos).

Se les proporciona almuerzo: (1 hora).

- Los compañeros guía los llevarán nuevamente al área de trabajo.

El objetivo es que el personal pueda adaptarse más fácilmente a su puesto de trabajo.

- Cierre del proceso de inducción

Agradecer a los participantes por la colaboración y la atención prestada. Hacer un breve resumen del trabajo realizado en ese día. Inquietudes y preguntas con respecto a la última actividad “Compañero Guía”.

Materiales a utilizar lápices, hojas en blanco tamaño carta, documento conteniendo el Reglamento Interno, Folletos de inducción, computadora, cañonera, otros.

Ubicación: Sala de descanso de personal.

PROGRAMACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Actividad	Objetivo de la Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de Presentación Pedirles a los nuevos empleados que platiquen un poco sobre ellos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir la ansiedad que existe en los nuevos integrantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • 8:30 - 9:00 	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de descanso de personal
<ul style="list-style-type: none"> • Palabras de bienvenida y presentación de la empresa, leer con los nuevos empleados el contenido del trifoliar apoyado con una presentación en Power Point 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre la empresa. visión misión, valores, políticas, medidas disciplinarias etc. • Entregar el material de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • 9:00 - 10:00 	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop, • cañonera • Trifoliales de Inducción • Reglamento Interno • Lápices • Sala de descanso de personal
Receso 10:00 – 10:30				

Actividad	Objetivo	Responsable	Tiempo	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un breve recorrido por las instalaciones: Motivar al nuevo empleado para que comente o pregunte aspectos sobre el área que está visitando 	<ul style="list-style-type: none"> Ubicar a los nuevos empleados en las áreas de trabajo y en puntos importantes (sanitarios, locker, reloj marcador etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Recursos Humanos /o el Encargado de impartir el programa. 	<ul style="list-style-type: none"> 10:30 – 12:00 horas 	
<ul style="list-style-type: none"> Orientar en la funciones de su puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo es el de contribuir a la orientación del participante a su área y puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Compañero guía 	<ul style="list-style-type: none"> De 12:00 a 12:15 horas 	<ul style="list-style-type: none"> Sala de descanso de personal
Almuerzo 12:15 – 13:30				

Actividad	Objetivo	Responsable	Tiempo	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento del puesto de trabajo con el apoyo del compañero guía 	<ul style="list-style-type: none"> Reconocer las tareas que realizará en su puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> El compañero que fue asignado para esta tarea 	<ul style="list-style-type: none"> 13:30 a 16:30 horas 	<ul style="list-style-type: none"> Área de trabajo según el puesto a desempeñar.
<ul style="list-style-type: none"> Cierre de programa 	<ul style="list-style-type: none"> Resolver dudas y hacer una retroalimentación de la actividad 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> 16:30 - 17:00 	<ul style="list-style-type: none"> Sala de descanso de personal

DERECHOS DEL EMPLEADO

La empresa no discrimina a los trabajadores. La contratación remuneración, promoción, aplicación de medidas disciplinarias no son motivados por la raza, origen social, discapacidad, religión, género, orientación sexual o afiliación política de la persona.

Respetar el derecho de asociarse en la organización o agrupaciones de su interés. De la misma forma, respeta la decisión de no participar en dichas organizaciones.

Reconoce que todos los trabajadores son libres e iguales en dignidad y derechos. Los hombres y mujeres, cualquiera que sea su estado civil, tiene iguales oportunidades y responsabilidades

No emplea trabajo infantil y respeta las limitaciones establecidas en la ley para la contratación de menores.

De acuerdo a las jornadas de trabajo, la empresa debe pagar el salario mínimo que exige la Ley de Guatemala, la bonificación incentivo. Cada hora extra debe ser pagada multiplicando el valor de la hora ordinaria por 1.5.

Adicionalmente, la empresa debe cumplir otorgando vacaciones, bono 14, aguinaldo y permisos con goce de sueldo en los casos establecidos por el Código de Trabajo.

Tiene el derecho a descansar un día a la semana, luego de haber trabajado 6 días, también tiene derecho a descansar los días de asueto. Si por algún motivo es necesario trabajar un día de asueto, las horas que se trabajen ese día se deben pagar como horas extras, según lo establece el código de trabajo.

Las condiciones en todas las instalaciones de la empresa deben ser seguras y limpias para evitar que se sufran accidentes o les causen enfermedades. La empresa debe dotar del equipo de protección personal (mascarillas, guantes, etc.)

según el tipo de trabajo, y que como trabajadores tienen la obligación de hacer uso.

Respetar la prohibición de todas las formas de trabajo forzoso. Cuando se trabajen horas extras lo debe de hacer de forma voluntaria.

Preservar y contribuir a mejorar el medio ambiente, implementando los procedimientos necesarios, tales como el reciclaje, el manejo adecuado de químicos y e cuidado del agua. Como trabajadores, debe contribuir con este objetivo.

Está estrictamente prohibido el maltrato verbal (gritos o insultos), castigos corporales u otras formas de abuso, acoso, coerción, ya sea físico o mental, incluyendo el acoso sexual.



OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

- Desempeñar el trabajo según las instrucciones del jefe o supervisor.
 - Realizar el trabajo con eficiencia, cuidado y esmero apropiados.
 - Devolver los materiales no usados y conservar en buen estado las máquinas y útiles que utilizó.
 - Prestar los auxilios necesarios a los compañeros en caso de emergencia.
 - Guardar los secretos técnicos o de fabricación de las prendas.
 - Respetar rigurosamente las medidas preventivas para la seguridad y protección personal.
 - No asistir a la maquila cuando se encuentra en estado de ebriedad o bajo influencia de drogas o estupefacientes.
- No utilizar los útiles o maquinas suministradas por la empresa para un uso distinto del trabajo.
 - No portar armas de cualquier clase dentro de la empresa.
 - No realizar actos para destruir la propiedad o producción de la empresa.
 - No abandonar el puesto de trabajo sin causa justificada o sin permiso del jefe o supervisor.



CÓDIGO DE CONDUCTA

NOMBRE DE LA EMPRESA:

VISIÓN

MISIÓN

TIPO DE PRODUCTO QUE
FÁBRICA

DIAS DE TRABAJO

HORARIOS DE TRABAJO

5.2.3 Propuesta de entrevista de salida

- Detectar las principales causas por las cuales un empleado abandona la compañía y así pueda disminuir la rotación de personal y al mismo tiempo los gastos que incurren al contratar nuevo personal.
- Crear un clima agradable al momento de realizar la entrevista con el trabajador que se retira de la empresa, para obtener información verídica.
- Identificar maneras de mejorar el ambiente de la organización.
- Identificar los factores que influyen para que los empleados del área de producción abandonen el trabajo.
- Entender los factores que contribuyen a disminuir la rotación de personal.
- Identificar maneras de mejorar las condiciones de empleo.

Políticas

- Las entrevistas de salida se aplica a todos por igual.
- Las entrevista de salida, se llevan a cabo el último día de trabajo, para que el empleado no sospeche una maniobra de retención por parte de la empresa.
- La entrevista debe realizarla el Gerente o Jefe del Departamento de Recursos Humanos.
- Programar la reunión durante los primeros días de la semana.
- Evitar los viernes y los días previos a los feriados y a las vacaciones.

Formato de Entrevista de Salida

Entrevista de Salida	
Nombre completo:	
Puesto desempeñado:	
Tiempo laborado en la empresa de: _____ al: _____	
Motivo de retiro: Despido _____ Renuncia _____	
¿Por qué? _____	
1. ¿Cuál es su opinión respecto a la empresa?	
2. ¿Cuál es su opinión respecto al cargo que desempeñó en la empresa?	
3. ¿Cómo calificaría las condiciones físicas del ambiente en el que se desarrolla este tipo de trabajo?	
4. ¿Cómo calificaría a su jefe directo?	
5. ¿Considera usted que su salario es?	

6. ¿Cuál es su opinión respecto al horario de trabajo? _____

7. ¿Cuál es su opinión respecto a la relación con sus compañeros de trabajo?

a. Excelente

b. Buena

c. Regular

d. Mala

8. ¿Obtuvo algún beneficio social otorgada por la organización? _____

9. ¿Cuál es su opinión acerca de las oportunidades de progreso que le brindó la organización?

10. ¿Cuál es su impresión respecto a las oportunidades que encuentra en el mercado laboral?

OBSERVACIONES: _____

5.2.4 Programa de Incentivos Salariales y No Salariales

Crear un programa de incentivos que nos permita conservar niveles de motivación alta dentro de la maquila, logrando garantizar la calidad de vida en el trabajo, logro, autoestima y autorrealización, para que los empleados encuentren una oportunidad de satisfacer sus necesidades superiores al integrar mayores retos flexibilidad en sus puestos así como apoyar la superación personal de los trabajadores, logrando confianza y estabilidad económica.

Objetivos

- Crear una ventaja competitiva, sirviendo como un medio para satisfacer las necesidades personales importantes de los empleados de la maquila mediante su trabajo en la organización, logrando satisfacción individual y ayudando a la vez mediante esto, cumplir con los objetivos y las metas organizacionales trazadas por la gerencia de la maquila.
- Propiciar un ambiente adecuado en el cual los colaboradores de las maquilas encuentren los elementos necesarios para sentirse parte de un equipo que trabaja para un fin común, y relacionarse con las demás personas que forman parte de la maquila.
- Satisfacer de manera óptima las necesidades básicas del empleado, como son alimento, descanso, recreación, condiciones físicas de trabajo, satisfacción laboral, entre otras.
- Comunicación abierta y horizontal en todas en todas las direcciones entre operarios y jefes.

En el presente programa es necesario tener claro que cuando se habla de incentivos o compensaciones, se refiere a los posibles resultados que podrían obtener los empleados y la maquila, a través de un estado de motivación elevado. Tomando en cuenta que no se puede influir directamente en lo que se refiere al estado de motivación intrínseca, dentro del proyecto se harán algunas sugerencias

que de alguna manera podrían propiciar las condiciones necesarias para que los empleados se mantengan en un nivel considerable de motivación extrínseca.

Esta propuesta permitirá de alguna manera disminuir los niveles de rotación del personal, motivando y mejorando el clima organizacional y las relaciones entre la maquila y los colaboradores, logrando un mejor desempeño para ser competitivos. El recurso humano es uno de los elementos más valiosos e importante con que cuentan las empresas, debido a su alta contribución al funcionamiento de las mismas, además aportan a su trabajo creatividad y dinamismo para el logro de las metas de la empresa. Este concepto da una idea sobre lo que cada trabajador representa en las diferentes empresas, independientemente de su actividad económica.

Resultados

Establecer o lograr que en la maquila, comprendan que las personas no están únicamente incentivadas por el factor económico como dinero en efectivo, sino que va de la mano con otro tipo de satisfactores no monetarios.

Lograr que los gerentes de la maquila, comprendan que los empleados necesitan satisfacer necesidades básicas que los motiven a cumplir con su trabajo eficientemente y a la vez los incentivan a satisfacer las demandas de trabajo de la organización.

Establecer canales de comunicación mediante los cuales los niveles gerenciales, jefaturas y encargados de los departamentos mantengan una información actualizada sobre las necesidades de los empleados a su cargo, para así reorientar la aplicación de los programas de incentivos que conforme el tiempo pudieran no ser tan efectivos para los fines de la maquila.

Metodología

La promoción, implementación y actualización del presente programa estará a cargo directamente de la Gerencia General, mediante el apoyo y colaboración de las demás gerencias y departamentos.

Esta gerencia deberá elaborar anualmente el presupuesto del programa de incentivos, hacer los contactos necesarios con los proveedores, organizaciones y demás servicios, adjunto presupuesto de incentivos anuales.

Llevar control de sueldos, contacto con los proveedores, calendarizar reuniones periódicas con los empleados; coordinar la logística para eventos recreativos, de capacitación, deportivos y de reconocimiento.

Dentro de este punto, con primordial importancia se encuentra el informar a todos los colaboradores las actividades a llevarse a cabo durante el mes, para que ellos conozcan los beneficios que les traerá el laborar para la institución y empiecen a identificarse con la misma. Las formas de comunicación podrían ser: vía correo electrónico, carteleras, folletos, manuales de bienvenida e inducción, reuniones con colaboradores, entre otros. De esta manera se involucrará de mejor manera al personal con el programa, su plan e acción y las medidas tomadas en cuenta por la empresa, para su beneficio personal y profesional.

Alcances del Plan

La propuesta que a continuación se presenta, consiste en llevar a cabo un plan de acción que podría beneficiar a las personas que desarrollan sus labores en las diferentes áreas de la maquila. En el plan de acción se diferencian cuatro tipos de incentivos: directos, indirectos, puesto y ambiente de trabajo, todos ellos incluidos en los incentivos de tipo monetario y no monetario.

El programa va dirigido a todo el personal que labora dentro de la maquila.

Incentivos Monetarios Directos

Se propone un aumento del 5% anual para todos los empleados. Son los incentivos que se dan al empleado para satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, vestido y cumplen la importante función de motivar y recompensar el desempeño de los trabajadores. Con este tipo de incentivos, se busca utilizar principalmente el dinero como un medio de compensación.

• Aumento Salarial Anual

Es de vital importancia implementar un plan de aumentos anuales: aumentos generales, aumentos por capacidades, aumentos basados en el éxito financiero de la organización, incrementos por promoción, ajustes del mercado y aumentos por cumplir con objetivos y metas.

• Aumento por Competencia en el Puesto

- a. Pago por aptitud: demostrar y usar una nueva aptitud.
- b. Pago basado en capacidades: demostrar y usar nuevas capacidades.
- c. Avance en el trabajo: ascender en responsabilidad dentro de un área técnica o profesional.

• Aumentos por Resultados

- a. Bonificaciones: Un monto establecido por cumplimiento de metas de trabajo.
- b. Pago de un salario fijo al final del año.

a) Incentivos Monetarios Indirectos

Son los incentivos llamados de Calidad de Vida y buscan proveerlo al empleado y a su familia con ciertas condiciones de seguridad, previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de control o de su voluntad.

La sensación de seguridad dentro de la institución lograra un sentimiento de satisfacción e identificación del empleado con la institución.

- **Seguros Médicos**

Brindar un seguro médico que respalde la salud de los empleados de la maquila, debido a cualquier circunstancia a la que estén expuestos. Este beneficio también a su familia.

Las pólizas de seguro por gastos médicos pueden cubrir gastos originados en enfermedad, accidentes y hospitalización. La maquila puede llegar a un acuerdo con la empresa aseguradora el porcentaje sobre el seguro de sus empleados y la diferencia será cubierta por los colaboradores.

Debe hacerse todo lo necesario para especificar a los empleados, en el caso de las pólizas de atención médica tanto como en todas las demás, que aspectos no están previstos en una póliza específica.

- **Botiquín de Personal y Seguro Social**

Tener un botiquín en el área de Recursos Humanos, sin costo alguno, medicamentos para primeros auxilios para uso de sus colaboradores. Por razones de salud si los medicamentos con los que se cuenta no son efectivos, el empleado deberá ser referido al seguro de la institución o bien al seguro social, el cual le servirá también al trabajador como un sistema de prestación por jubilación.

En cada botiquín incluya los siguientes elementos:

- un manual de primeros auxilios
- gasa estéril
- esparadrapo (cinta adhesiva)
- vendas adhesivas de distintos tamaños
- vendas elásticas
- toallitas antisépticas
- jabón
- crema antibiótica (pomada de antibiótico triple)
- solución antiséptica (como peróxido de hidrógeno)
- crema de hidrocortisona (al 1%)
- acetaminofen (paracetamol) (como Tíllenlo) e ibuprofeno (como Aval o Motril)

- los medicamentos habituales de venta con receta médica (si se va de vacaciones con su familia)
- unas pinzas
- una tijeras afiladas
- impermeables (alfileres de gancho)
- bolsas de frío instantáneo desechables
- loción de calamina
- toallitas impregnadas de alcohol
- un termómetro
- guantes de plástico (por lo menos 2 pares)
- una linterna con pilas de repuesto
- una mascarilla de reanimación cardiopulmonar (la puede obtener en la sede local de la Cruz Roja)
- su lista de teléfonos de emergencia
- una sábana (guardada cerca del botiquín)

- **Seguro de Vida**

Ofrecer un seguro de vida que proteja al empleado y a su familia en caso de que este fallezca.

b) Incentivos No Monetarios “Puesto “

Buscan motivar al empleado de la maquila creando puestos que incluyan tareas interesantes, desafíos, responsabilidades, oportunidades, reconocimientos, satisfacción por haber alcanzado una meta de producción definida, oportunidades de promoción, todo esto con el fin de satisfacer las necesidades del individuo no simplemente con dinero.

Luego de haber cumplido las funciones de su puesto, darle la oportunidad al empleado de conocer otros puestos para que posteriormente pueda adquirir más conocimientos y experiencia, de esta forma el empleado está motivado, y tendrá la oportunidad de ascender dentro de la maquila.

- **Oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional**

El desarrollo significa adquirir nuevas capacidades aprovechando muchos métodos distintos de aprendizaje que beneficien a los empleados, así como a la organización.

Los empleados se benefician al experimentar más satisfacciones por sus posibilidades de lograr resultados en el trabajo y al asumir responsabilidades para su crecimiento.

- **Ascensos y convocatorias internas de selección**

Es importante tener una planeación de carrera, lo cual da lugar a un ambiente en donde se autoricen las promociones y ascensos de los empleados competentes, además, realizar convocatorias internas de selección de personal, para que las personas que lo deseen, puedan aplicar a las plazas nuevas o vacantes, como una medida de rotación de los puestos, evitando de esta manera que las personas se aburran de permanecer con las mismas actividades y finalmente decidan por dejar la institución.

- **Cartelera**

Para la promoción de este tipo de reconocimientos, y como apoyo de los demás tipos de incentivos, es recomendable la colocación de cartelera llamativa y en buen estado, en los diferentes ambientes de la empresa (Recursos Humanos, cafetería, entrada de marcaje de personal). Un diseño en donde se permita colocar información referente a la organización: organigramas, logros, misión, visión, objetivos, entre otros; así como otro empleado del mes, promoción de eventos, capacitación, e información en general, de interés general.

- **Reconocimiento público mensual como empleado distinguido del mes**

Reconocimientos del empleado del mes, de acuerdo a los criterios que evalúe la empresa para dicho efecto. Podrán tomarse diferentes aspectos durante el mes y

tomar en cuenta aspectos como puntualidad, iniciativa, superación de metas en cuanto a disposición de ayudar a los demás, participación en actividades.

Coordinar con jefes inmediatos, la forma a evaluar, que puede ser mediante una pequeña y sencilla evaluación el desempeño del mes, en la cual se escogerá al empleado que más objetivos, metas y resultados ha conseguido durante dicho período.

Cuando se tenga a la persona seleccionada, o sea, la persona que más aportó a la producción durante el mes se le hará entrega de un obsequio significativo y motivante, puede proporcionárseles certificados de compras en supermercados y con una carta de felicitación por el buen desempeño.

Incentivos No Monetarios “Ambiente del Puesto “

Son un tipo de incentivos no monetarios en los cuales los intereses de los empleados ya no son simplemente por el dinero como medio de compensación, incluyen otros factores para satisfacer las necesidades del individuo, entre los que se encuentra: horario flexible, condiciones cómodas de trabajo, símbolos apropiados de estatus, etc.

Este tipo de incentivos busca también proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo, en algunos casos estos se extienden a la familia del trabajador.

La recreación es un medio de lograr que el trabajo se vuelva dinámico y con ventajas de diversión.

- **Ambiente Laboral**

La empresa debe proveer a los colaboradores del equipo necesario para el cuidado de su integridad física, de acuerdo a las labores que desempeñan y dentro de un plan de seguridad industrial. Trabajar en instalaciones físicas que llenen los requisitos mínimos para realizar la labor en un ambiente agradable tales como: Iluminación, ventilación, mobiliario, temperatura, espacio para trabajar, sanitarios limpios y papel higiénico.

Aquí radica la importancia de que todos los empleados tengan las herramientas necesarias para la realización de sus labores. En el caso del área administrativa, contar con suficiente material y equipo para agilizar las actividades. Servicios generales, tener suficientes implementos de limpieza y enfermería, poseer todo lo necesario para la realización de sus labores y prestar un mejor servicio.

a) Actividades Recreativas

Realizar actividades recreativas que al mismo tiempo de entusiasmar a los colaboradores, crean un ambiente de espíritu de grupo identificación con la institución y aliento de prácticas sana.

a) Realizar campeonatos deportivos, dentro de las diferentes áreas de la maquila.

b) Transporte para empleados:

Contratar a empresas que presten el servicio de transporte desde diferentes puntos de la ciudad capital para trasladar a empleados de otras zonas a laborar en la maquila.

c) Cafetería:

Adaptar una cafetería que cuente con hornos microondas para calentar alimentos, suficientes mesas y sillas (plásticas), enfriadores para colocar refrescos en las horas de almuerzo y cena, así como cafeteras, azúcar y vasos plásticos. De esta manera los colaborados se sentirán cómodos porque cuentan con un lugar apropiado para tomar sus alimentos en la hora de almuerzo refacción y cena.

5.2.6 Modelo de un Reglamento de Trabajo

Objetivo

Incentivar a las maquilas para el diseño del Reglamento Interno de Trabajo que garantice el cumplimiento de los derechos y obligaciones tanto del empleado o empleador.

Guía para un Reglamento Interno de Trabajo

El objetivo principal es brindar a la empresa una guía concreta para establecer normas y procedimientos que rijan el comportamiento tanto de los empleados como de los que hacen uso de las facilidades que proporcionan.

Una empresa puede desarrollarse mejor, si tiene bien ordenada la relación con sus trabajadores. Esto es importante debido a que el trabajo debe realizarse siempre en un ambiente cordial y que se preste para que los laborantes ofrezcan su mejor esfuerzo con la mayor voluntad.

Esto requiere de reglas claras que contribuyan a organizar el trabajo para que exista orden en la relación entre el trabajador y el patrono. El trabajador debe saber exactamente lo que se espera de él; los beneficios que obtendrá por su labor; las sanciones a las que se expone si no cumple con sus tareas tal y como se le asignaron.

Nuestras leyes contienen lo necesario para ordenar la relación entre una empresa y sus empleados pero lo hace de una manera general. Entonces, tomando con base este ordenamiento legal general, la empresa puede precisar la forma en la que quiere que el trabajador le preste sus servicios; es decir, que puede hacer su propia ley interna, debidamente respaldada por las leyes del país.

Este reglamento interno queda escrito en el Reglamento Interior de Trabajo y se convierte en una poderosa ayuda para la empresa, ya que le trae los siguientes beneficios:

1.- Cumplir con una obligación legal. Según el Artículo 58 del Código de Trabajo, toda empresa que ocupe permanentemente a diez o más trabajadores esta obligada a elaborar y ponerlo en vigor.

2- Ordenar la relación entre la empresa y sus trabajadores. El Artículo 57 del Código de Trabajo dice que el Reglamento Interior de Trabajo es el conjunto de normas elaborado por el patrono de acuerdo a las leyes, reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes que lo afecten, con el objeto de precisar y regular las normas a que obligadamente se deben sujetar él y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo.

A través del Reglamento Interno de Trabajo puede establecerse las obligaciones generales y especiales que tendrán que cumplir sus trabajadores:

- Las obligaciones generales y especiales.
- Las categorías de trabajo que existan en la empresa maquiladora
- Las funciones generales de cada una de las categorías de trabajo.
- Las prohibiciones a los trabajadores.
- Las prohibiciones a la empresa.
- EL procedimiento disciplinario.

Elaboración del Reglamento Interno de las Maquilas Basado en el Código de Trabajo

Las normas y políticas de la empresa están enfocadas en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados desde la concepción de la visión y misión de la empresa.

El Reglamento Interno de Trabajo recopila las reglas a seguir dentro de la empresa, éste debe ser conocido y aplicado con justicia en la empresa a fin de

mantener la armonía y coordinación para buscar el logro de los objetivos de la compañía.

Aspectos Generales

Artículo I

El presente Reglamento regula las relaciones entre la maquiladora y sus servidores, asegurado a éstos justicia, equidad y estímulo en su trabajo, buscando garantizar la eficacia y eficiencia administrativa a través un manejo adecuado de personal a fin de lograr los objetivos generales de la empresa.

Artículo II

Principios de la maquila

- a) Toda persona tiene derecho a optar a un puesto dentro de la maquila, únicamente atendiendo a méritos de capacidad, preparación, eficiencia y honradez.
- b) Tendrán igual salario aquellos que desarrollen su trabajo bajo iguales condiciones, antigüedad o eficiencia.
- c) No existirá ninguna discriminación de sexo, raza, color, religión, posición social, estado civil para optar por dichos puestos.

Artículo III

Se considera trabajador de la maquila, a toda persona que presta un servicio remunerado en virtud de un contrato, a través del cual queda obligado a prestar sus servicios a cambio de un salario. En el mismo se especifican las principales actividades que dicho puesto requiere y la remuneración salarial que recibirá por cumplirlos. Así mismo, contempla un período de doce meses y al estar de completo acuerdo las dos partes se renovará al pasar dicho lapso. En el mismo se indica que el pago del salario deberá realizarse quincenalmente.

Artículo IV

De la clasificación de puestos: el Gerente de Recursos Humanos debe crear un sistema de clasificación de puestos de acuerdo a los servicios que presta la empresa, agrupándolos en un Manual de Funciones donde se especifique y defina la naturaleza de las funciones, atribuciones, características y requisitos mínimos de los puestos a efecto de que la contratación de personal sea eficiente.

Artículo V

Las pruebas de aptitud y conocimientos pueden utilizarse al seleccionar a los candidatos que desempeñarán puestos dentro de la empresa. Algunas de las pruebas que se utilizan para la evaluación de la personas para cualquier puesto son psicométricas, y las otras específicas para éste.

Artículo VI

El Gerente de Recursos Humanos puede clasificar y reclasificar cualquier puesto, para ajustarse a las nuevas necesidades.

Contrataciones

Artículo VII

Para llenar cualquier vacante que se produzca en la empresa el jefe de área será el responsable de notificar la necesidad para que ésta sea llenada y autorizada por el Gerente de Recursos Humanos.

Artículo VIII

Toda persona nombrada en un puesto dentro de la maquila debe someterse a un período de prueba de dos meses en el desempeño del puesto. El período de prueba inicia a partir de la fecha de toma de posesión del puesto y dura dos meses tanto para nuevos servidores como para los casos de ascenso o promoción.

Artículo IX

Al terminar satisfactoriamente el período de prueba que corresponda el servidor debe ser declarado por la Gerencia General como empleado regular.

Artículo X

En cualquier momento dentro del período de prueba la Gerencia puede despedir a un empleado sin responsabilidad de su parte.

Derechos, Obligaciones y Prohibiciones

Artículo XI

Los trabajadores de la empresa gozan de los derechos establecidos en la Constitución Política de la República, Código de Trabajo, en donde los contenidos son:

- a) Disfrutar de licencia con o sin goce de salario, según el caso; por enfermedad, gravidez, accidente, duelo, becas, estudios, capacitación y adiestramiento en el servicio.
- b) Al ascenso a un puesto de mayor jerarquía, previa comprobación de eficiencia y mérito, de conformidad con las normas de este reglamento.
- c) A recibir un trato justo y de respeto a su dignidad personal en el ejercicio de su cargo.
- d) A recibir indemnización por supresión del puesto o despido injustificado, equivalente a un mes de salario por año de servicio continuo y si no alcanzare un año, la parte proporcional al tiempo trabajado.
- e) A un salario justo que permita una existencia decorosa de acuerdo a las funciones que desempeñe y a los méritos de su actividad personal y de acuerdo con las posibilidades económicas de la empresa.
- f) A recibir un aguinaldo anual, igual al monto de un salario mensual que se liquidará de la siguiente forma: un cincuenta por ciento en la primera quincena de diciembre y el otro cincuenta por ciento en la primera quincena de enero de cada año.
- g) La madre trabajadora gozará de un descanso forzoso retribuido con el cien por ciento de su salario durante los treinta días que preceden al parto y los cuarenta y cinco siguientes.

h) La madre trabajadora tendrá derecho a un período de lactancia que consiste en un descanso de un hora diaria para alimentar a su hijo. El período de lactancia se fija en seis meses a partir de la finalización del período de post natal.

Artículo XII

Son deberes de los trabajadores:

- a) Observar dignidad y respeto en el desempeño de sus puestos hacia el público, jefes, compañeros y subalternos, además de cuidar su apariencia personal.
- b) Guardar discreción aún después de haber cesado en el ejercicio de sus funciones o cargos, en aquellos asuntos que por su naturaleza o virtud de ley o instrucción especial, se requiere reserva.
- c) Asistir con puntualidad a sus labores.
- d) Desempeñar el cargo para el que haya sido nombrado, en forma regular y con la dedicación y eficiencia que requiera la naturaleza de éste.
- e) Acatar las órdenes e instrucciones que les imparten sus superiores jerárquicas de conformidad con el presente reglamento, cumpliendo y desempeñando con eficiencia las obligaciones inherentes a sus puestos.
- f) Aportar su iniciativa e interés en beneficio de área en la que sirve.

Artículo XIII

Los trabajadores tienen las siguientes prohibiciones:

- a) Ejecutar cualquier acto con el objeto de obtener aumento salarial, promoción y otra ventaja análoga.
- b) Hacer discriminaciones de orden político, social, religioso, de sexo o racial que perjudiquen o favorezcan a los trabajadores o aspirantes a ingresar en el servicio.
- c) Realizar actividades o hacer propaganda de índole política partidista dentro del lugar de trabajo.
- d) Y las establecidas en el Código de Trabajo.

Traslados y ascensos

Artículo XIV

Se considera ascenso el acto por el que el trabajador pasa a ocupar un puesto de clase o grado superior.

Artículo XV

Solamente se podrán realizar traslados de empleados de un cargo a otro de la misma jerarquía, siempre que:

- a) por solicitud del empleado con informe favorable del jefe inmediato del área donde presente sus servicios o del Gerente General.
- b) Por mejorar el servicio de acuerdo a las necesidades.
- c) Por razones del servicio, determinadas por el jefe de área con anuencia del interesado.

Política salarial

Artículo XVI

Toda persona tiene derecho a un salario quincenal o mensual dependiendo al tipo de contrato adquirido con la empresa, gozará de Bono 14, aguinaldo e indemnización al terminar su contrato de ser despedido sin justificación alguna. Si el empleado es despedido con justificación o él renunciare a su puesto, éste sólo recibirá Bono 14 y vacaciones proporcionales al período laborado.

Artículo XVII

La empresa considera la implementación de incentivos salariales a las personas que demuestren esfuerzo, dedicación, creatividad y colaboración, como: aumentos, bonos, premios, etc. Esto es parte de la motivación para procurar condiciones que induzcan a los miembros de la institución.

Artículo XVIII

Todo trabajador de la empresa que por la naturaleza del cargo, extienda sus horas laborales, las que son cuarenta y cuatro por semana, gozará del pago de las horas extras.

Sanciones y remuneraciones

Artículo XIX

Para garantizar la buena disciplina de los trabajadores, así como para sancionar las violaciones de las disposiciones prohibitivas de este Reglamento y demás faltas se establecen medidas disciplinarias como:

- a) Amonestación en forma verbal y privada.
- b) Amonestación en forma escrita, que se impondrá cuando el trabajador haya merecido.
- c) Suspensión en el trabajo sin goce de salario hasta por un máximo de cinco días en un mes calendario.

Artículo XX

Los trabajadores sólo pueden ser removidos de sus puestos si incurren en los siguientes casos:

- a) cuando el trabajador cometa un delito o falta contra la propiedad en perjuicio de la empresa, de alguno de sus compañeros o terceros en el lugar de trabajo.
- b) Cuando el trabajador se niegue de forma manifiesta a adoptar las medidas preventivas a seguir los procedimientos indicados para evitar accidente o enfermedades.
- c) Cuando el trabajador se conduzca durante sus labores en forma inmoral o acuda a la injuria, calumnia contra su jefe, compañeros.
- d) Cuando el trabajador falte a la debida discreción según la naturaleza de su cargo, así como, cuando revele los secretos que conozca por razón del puesto que ocupe.

Jornadas y descansos

Artículo XXI

La jornada ordinaria de trabajo no puede exceder de ocho horas diarias, ni cuarenta horas semanales. La empresa deberá fijar lo relativo con la jornada diurna, nocturna y mixta.

Artículo XXII

Todo trabajador de la maquila tiene derecho a un día de descanso remunerado después de una jornada semanal ordinaria de trabajo.

Fuente: Ministerio de Trabajo

5.2.6.1 MODELO DE UN REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Nombre de la empresa: _____

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1.- Se establece el presente Reglamento Interno de Trabajo para fijar normas que regularan el funcionamiento de la empresa maquiladora, con el fin de obtener el cumplimiento de las funciones que legalmente le han sido asignadas.

Artículo 2.- La maquila denominada _____, fue establecida para poder confeccionar prendas de vestir, con el objetivo de comercializarse.

Artículo 3.- El presente Reglamento, de conformidad con la Ley de la materia será fijado en dos sitios de los más visibles del lugar, centro de trabajo o lugares de que conste la empresa _____. Para que sea fácilmente conocido por las personas a quienes se refiere, se imprimirá en un folleto que se suministrará a todos los trabajadores de la empresa.

Artículo 4.- En el presente Reglamento, se estipulan las normas a que se sujetan las prestaciones, y ejecución de los servicios por los trabajadores de la empresa _____. Sus disposiciones son de cumplimiento obligatorio, y las infracciones que se causen darán lugar a la aplicación de la sanción respectiva recogida en la normativa disciplinaria de este Reglamento.

Artículo 5.- Son nulas "ipso jure" y no obligan a los trabajadores, cualquier disposición contenida en el presente Reglamento Interior de Trabajo que sea contraria a la costumbre imperante en la empresa y disminuya derechos previamente adquiridos por ellos y/o leyes laborales les confieran.

CAPITULO II

CONDICIONES DE INGRESO

Artículo 8.- La relación laboral entre trabajadores y la maquila denominada: _____ se formalizará a través de la celebración de un

Contrato Individual de Trabajo, de conformidad con las leyes laborales respectivas, y una vez el trabajador haya llenado los requisitos establecidos en este Reglamento.

Artículo 9.- Toda persona para ingresar como trabajador en la empresa, deberá cumplir con los requisitos siguientes:

- a) Los mayores de edad, deberán presentar cedula de vecindad y otras referencias que se les indique.
- b) Presentar dos cartas de recomendación
- c) Presentar certificación de carencia de antecedentes penales y policíacos.
- d) Presentar tarjeta de pulmones
- e) Presentar constancia de haber terminado con anterioridad cualquier contrato de trabajo (Artículo 87 de Código de Trabajo)
- f) Cuando el aspirante a laborar en la Empresa sea menor de catorce años, el mismo deberá presentar la autorización correspondiente extendida por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, para poder trabajar.

CASOS ESPECIALES

En caso de que el trabajador a contratarse sea de nacionalidad extranjera, el patrono previamente obtendrá la autorización correspondiente al Ministerio de Trabajo y Previsión Social, requisito imprescindible para la relación obrero patronal.

Artículo 10.- Los trabajadores contratados a plazo fijo o para obra determinada terminarán su relación laboral con la maquila: _____

Vencimiento del plazo estipulado o conclusión de la obra.

CAPITULO III

CATEGORÍAS DE TRABAJO, TIPOS DE SALARIOS Y FORMA DE PAGO

Artículo 11.- Las categorías de trabajo del personal que presta sus servicios en la empresa maquiladora denominada: _____ así como el tipo de salario pactado y forma de pago que a cada uno de ellos correspondan, se determina en el manual de descripción de puestos.

CAPITULO IV

JORNADA DE TRABAJO

Artículo 12.- El horario a que estarán sujetos los trabajadores de la empresa _____, es de la siguiente manera:

Los trabajadores comprendidos en lo que establece el Artículo 124 del Código de Trabajo y Acuerdo Gubernativo 346, pueden laborar hasta un máximo de 12 horas diarias y 72 a la semana.

La Jornada Ordinaria Diurna de trabajo efectivo semanal no será mayor de 44 horas ni de 8 horas diarias, computables para los efectos exclusivos de su pago de 48 horas semanales.

La Jornada Ordinaria Mixta de trabajo semanal no será mayor de 42 horas, ni de 7 horas diarias, computables para los efectos exclusivos de su pago de 48 horas semanales.

La Jornada Ordinaria Nocturna Semanal no será mayor de 36 horas ni de 6 horas diarias computables para los efectos exclusivos de su pago de 48 horas semanales.

Artículo 13.- Todo trabajo que se ejecute fuera de los límites de la Jornada Ordinaria prevista en este Reglamento, previo Convenio entre Trabajador y Empleador, constituye jornada extraordinaria.

El trabajo en tiempo extra será remunerado por lo menos con 50% de incremento sobre el salario ordinario. Si dicho trabajo extra se realizase en días de asueto o séptimos días será remunerado con incremento del 100% de su salario ordinario.

El tiempo de trabajo extra que sea necesario e imprescindible para prevenir o reparar siniestros y otros daños extraordinarios o urgentes que hagan peligrar a las personas, establecimientos, máquinas, instalaciones, productos, y que sin evidente perjuicio, no sea posible sustituir a los trabajadores o suspender las labores de los que estén trabajando, es de obligado cumplimiento para los trabajadores de la empresa, sin perjuicio de su compensación como horas extraordinarias.

Artículo .14.- No se considera tiempo extraordinario el que el trabajador utilice fuera de la Jornada Ordinaria para subsanar errores en el trabajo realizado,

imputables sólo a él, o a reponer tiempo perdido o falta de actividad, en estos supuestos el trabajador deberá comunicarlo a su Jefe inmediato para que tome nota de ello y se le autorice a seguir laborando con dicho propósito.

Artículo 15.- Todos los trabajadores deben observar puntualidad tanto al ingreso como en la salida de sus labores, de conformidad con el presente Reglamento, para dichos efectos la empresa: _____ instalará o establecerá los controles que estime convenientes.

Los trabajadores que no observen lo anterior serán sancionados de conformidad a las medidas disciplinarias dispuestas en este Reglamento, salvo por causa justa que excuse el atraso a juicio del jefe inmediato superior.

Ningún trabajador debe dejar sus labores antes de terminar su jornada de trabajo, a menos que obtenga autorización de su jefe inmediato superior.

Artículo 16.- Una vez terminada la jornada de trabajo, todos los trabajadores deben abandonar los locales en que laboran, salvo que hayan sido autorizados por el jefe inmediato superior, para permanecer en ellos laborando tiempo extraordinario o para prevenir o reparar siniestros y otros daños extraordinarios y urgentes.

Artículo 17.- El trabajador que se encuentre imposibilitado para asistir a sus labores, deberá justificar su inasistencia al Patrono o Gerente de Recursos Humanos quien así lo estima necesario establecerá por los medios legales a su alcance, la veracidad de los motivos expresados. El simple aviso no implica que la falta sea justificada.

Artículo 18.- Si el trabajador no cumpliera con dar el aviso a que se refiere el artículo anterior, al volver a su trabajo dentro de las primeras horas del mismo, deberá comprobar la justa causa que originó su inasistencia. Si ésta no es justificada, el trabajador puede ser sancionado de conformidad con el presente Reglamento y/o las Leyes Laborales aplicables

Artículo 19.- Cuando la inasistencia se deba a motivos de enfermedad, él trabajador debe presentar el Certificado Médico o constancia de haber asistido al I.G.S.S., Pudiendo exceptuarse casos muy calificados a criterio del Administrador.

CAPÍTULO V

PAGO DE SALARIOS

Artículo 20.- Los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por los trabajadores, le serán pagados personalmente o bien a una persona de su familia escrita en Acta levantada por la Autoridad de Trabajo.

El pago se realizará en moneda de curso legal, directamente en efectivo en las oficinas de la Empresa: _____ dentro de la jornada de trabajo y en la forma siguiente:

- a. Los que devenguen salario quincenal se les pagará el día quince y último del mes laborado.
- c. Los que devenguen salario semanal se les pagará el último día de la semana laborada.
- d. Los que devenguen salario por hora trabajada se les pagará al final de la jornada del día laborado.
- e. Cuando el día de pago fuera inhábil, el mismo se verificará el día hábil inmediato superior.

CAPITULO VI

ASUETOS, VACACIONES, AGUINALDOS Y BONIFICACIONES

Artículo 21.- A todos los trabajadores se les concederá con goce de sueldo, los asuetos estipulados en el Artículo 127 del Código de Trabajo y Acuerdo No. 1974, y los que en el futuro puedan decretarse o que voluntariamente la empresa disponga otorgar siendo éstos:

1o. de enero

26 de abril, día de la Secretaria (día de asueto para las secretarias o en su defecto se remunerará como tiempo extraordinario)

Jueves, viernes y sábado Santo.

Primero de mayo

10 de mayo, día de la Madre trabajadora (para las madres trabajadoras).

30 de junio

15 de septiembre

20 de octubre

1o. de noviembre

24 de diciembre (medio día a partir de las 12 horas).

25 de diciembre

31 de diciembre (medio día a partir de las 12:00 horas).

El día de la festividad de la localidad.

Artículo 22.- Toda trabajadora embarazada deberá gozar de un descanso remunerado durante los 30 días anteriores y cincuenta y cuatro días posteriores al parto. Este descanso se rige por las reglas establecidas en el Artículo 152 del Código de Trabajo, reformado por el

Artículo 12 del Decreto No. 64-92 del Congreso de la República.

Artículo 23: Todo trabajador de la empresa tiene derecho a un periodo de vacaciones anual de 15 Días hábiles con goce de salario, conforme al programa de vacaciones del personal de la empresa.

Artículo 24.- De conformidad con lo dispuesto en el Decreto No. 76-78 del Congreso de la República, los trabajadores de la empresa gozarán del pago del Aguinaldo Anual de la siguiente forma:

Anualmente la empresa, otorgará a sus trabajadores en concepto de aguinaldo el equivalente al cien por cien del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicio continuo, o la parte proporcional al tiempo laborado. Se pagará el 50% en la primera quincena del mes de diciembre de cada año y el 50% restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente.

Artículo 25.- Todos los trabajadores de la empresa de conformidad con lo establecido en el Decreto No. 42-92 del Congreso de la República, gozarán de una Bonificación Anual (Bono 14) equivalente al cien por cien del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes para determinar su monto se tomará como base el promedio devengado en el año que termina en junio.

Artículo 26.- De conformidad con lo establecido en el Decreto No. 37-2001 del Congreso de la República de Guatemala se concederá a favor de todos los trabajadores del sector privado

UNA BONIFICACIÓN INCENTIVO de doscientos cincuenta quetzales exactos (Q.250.00 en forma mensual) que deberá pagar la empresa. Junto al sueldo devengado, en sustitución de la bonificación incentivo a que se refieren los decretos 78-89 y 7-2000 ambos del congreso de la republica de Guatemala.

CAPITULO VII

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Artículo 27- Son obligaciones de los trabajadores, además de las determinadas por el Código de Trabajo y disposiciones legales en vigor, las siguientes:

- a. Ejecutar los trabajos según los cargos y requerimientos de la producción.
- b. Desempeñar el servicio contratado bajo la Gerencia de Recursos Humanos de cuyas autoridades estén sujetos en todo lo concerniente al trabajo a ejecutar.
- c. Ejecutar el trabajo con eficiencia, cuidado y esmero.
- d. Ejecutar el trabajo en la forma y lugar convenido.
- e. Observar buenas costumbres durante el desempeño de sus labores.
- f. Cumplir las órdenes relacionadas con su trabajo, que reciban de sus jefes superiores.
- g. Ejecutar diariamente los trabajos que se les asignan y tratar de efectuarlos a cabalidad.
- h. Dar aviso inmediatamente a las oficinas de la empresa cuando ocurra cualquier cambio de dirección de su domicilio.
- i. Guardar los secretos técnico-comerciales que se relacionen con sus atribuciones o concurran directa o indirectamente con tanta mas fidelidad, cuando más alto sea el cargo o la responsabilidad que tengan de guardarlos por razón de la ocupación que desempeñen, así como asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicio a la Empresa.
- j. Deberá permanecer en su respectivo puesto de trabajo durante la jornada ordinaria para la cual fue contratado.
- k. Colaborar en todos aquellos casos tendientes a lograr un mejor funcionamiento de la Empresa, presentando las sugerencias que estime convenientes.
- l. Prestar Auxilio en Caso de siniestro o riesgo inminente en que las personas e intereses de la empresa o de algún compañero de trabajo este en peligro, en este

caso prestara toda la ayuda necesaria sin derecho a ser remunerado en especial o adicional.

CAPITULO VIII

OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

Artículo 28.- Además de las obligaciones que establece el Código de Trabajo y disposiciones legales en vigor, se determinan las siguientes obligaciones:

- a. Pagar con puntualidad y en el lugar estipulado los salarios a los trabajadores y en la forma establecida en la ley laboral.
- b. Guardar a los trabajadores el debido respeto y las consideraciones que se merecen, absteniéndose de dar mal trato de palabra u obra, cuidando que esta conducta sea observada por sus representantes en el trabajo.
- c. Conceder licencia a los trabajadores que la soliciten, para atender asuntos particulares, según el caso.
- d. Pagar al trabajador el salario correspondiente al tiempo que este pierda cuando se vea imposibilitado por culpa de la Empresa.
- e. Otorgar permiso y pagar a los trabajadores la prestación correspondiente en caso de enfermedad comprobada.
- f. Conceder permiso y el tiempo necesario a los trabajadores para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares. .
- g. Proporcionar a los trabajadores según costumbre, los útiles, herramientas, implementos, materiales y demás para la ejecución del trabajo.
- h. Mantener en el lugar de trabajo toda la documentación concerniente a la relación obrero-empendedor.
- i. Prestar la atención debida cuando se encuentre en peligro, la salud y seguridad de sus trabajadores.
- j. Mantener en forma correcta a las autoridades de trabajo, del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y Salud Pública, que concurran a la Empresa en el desempeño de sus atribuciones.
- k. Mantener instalado en la Empresa un botiquín para uso de los trabajadores en caso de siniestro, debidamente implementado.

l. Cumplir fielmente las disposiciones contenidas en el Reglamento General sobre higiene y seguridad en el trabajo en vigor.

m. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, para que estén protegidos por sus beneficios. .

n. Conceder a los trabajadores vehículo para su traslado a un centro de asistencia en caso de accidente grave.

CAPITULO IX

OBLIGACIONES Y ATRIBUCIONES ESPECIALES DE LOS TRABAJADORES

Artículo 29.- Las principales atribuciones y obligaciones especiales aunque no limitativas, del personal que presta sus servicios en la empresa de acuerdo con el cargo y puesto que desempeña y a lo convenido previamente en el Contrato Individual de Trabajo.

CAPITULO X

PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

Artículo 30.- Además de las prohibiciones contenidas en el Código de Trabajo y demás disposiciones legales vigentes en materia laboral, se prohíbe a los trabajadores de la empresa:

- a. Efectuar chistes o bromas desacomodadas y distraerse en pláticas.
- b. Efectuar sorteos sin previa autorización de autoridad respectiva de la Empresa.
- c. Efectuar colectas de cualquier clase sin previa autorización de las autoridades y del propietario
- d. En el desempeño de sus atribuciones no podrán tener ayudantes a no ser que sean autorizados por la Empresa.
- e. Terminantemente prohibido divulgar o vender secretos industriales, como sacar herramientas especiales para su reproducción.
- f. Prohibido trabajar, después del trabajo en horas libres, en Empresas relacionadas con el ramo, ya que esto se prestaría a malas interpretaciones y deslealtad a la misma.
- g. En el caso que menciona el inciso e) y t), el gerente se reservará el derecho de consignar por la vía legal a la persona o personas que violen dicha disposición.

- h. Ingresar a la Empresa llevando consigo bolsas de mano u otros.
- i. Por ningún motivo deberán hacer propagando política, cualquiera que sea ésta en el interior de la Empresa.
- j. Ingresar tarde a sus labores, sin la debida autorización y justificación y que a juicio del jefe inmediato o propietario sea valedera.
- k. Abandonar el trabajo en horas hábiles sin la respectiva licencia.
- l. Emplear los útiles o implementos proporcionados por la Empresa, para usos distintos de aquel que están normalmente destinados.
- m. Presentarse o permanecer en el trabajo en estado de ebriedad o de introducir a la Empresa bebidas alcohólicas o estupefacientes.
- n. Portar armas de cualquier calibre o clase en horas de labor, excepto de los casos que sean de su labor normal.
- o. Provocar riñas, discusiones o dificultades entre sus compañeros de trabajo u otros trabajadores o jefes.
- p. Ejecutar durante el horario de trabajo, actividades ajenas al servicio para el cual fue contratado.

Artículo 31.- El presente Reglamento Interior de Trabajo, al ser aprobado por la Inspección General de Trabajo entrará en vigor quince días después de haber sido puesto en conocimiento de los trabajadores de conformidad con lo dispuesto por el Artículo 59 del Código de Trabajo.

Fuente: Ministerio de Trabajo

CONCLUSIONES

- Las contrataciones y cambio constante del personal representa una problemática importante para las maquiladoras investigadas, la razón más frecuente es el retiro, el empleado se marcha porque necesita una mejora laboral y salarial, también deja de laborar porque es despedido; la reorganización, el robo y el establecimiento de relaciones de pareja son las razones más frecuentes.
- El mayor tiempo que un empleado permanece en la maquila es entre 07 y 12 meses y es en la línea de producción donde más tiempo permanece.
- El proceso de reclutamiento, selección e inducción que se aplica es informal, cada maquila realiza los procesos de forma diferente, no cuentan con un proceso definido y estructurado, la experiencia es el requisito más importante y necesario para que la persona sea contratada.
- Los diferentes procesos de administración de los recursos humanos representan un costo, por lo que al retirarse un empleado, la maquila pierde por la inversión realizada en cada uno de los procesos efectuados con cada empleado: reclutamiento, selección, inducción, capacitación.
- La rotación trae consigo implicaciones en la productividad, ocasiona recarga de trabajo, pago de horas extras, atrasos; sin embargo, no cuentan con una entrevista de salida que les permita determinar las razones del retiro, ni tampoco cuentan con un plan que les permita minimizar esta problemática.
- Las maquilas enfrentan hasta el mes de agosto de 2009, 606 denuncias ante el Ministerio de Trabajo, se presentan a menudo por incumplimiento de pago de salarios, aguinaldo, bono catorce y prestaciones que les corresponden a los trabajadores.

RECOMENDACIONES

- Establecer un programa de inducción que permita que los empleados se identifiquen con los valores y objetivos de la maquila para que estos desarrollen carrera dentro de la empresa; así disminuir las principales causas de la rotación de personal.
- Es importante considerar el diseño de estrategias que permitan retener a los empleados con un desempeño óptimo, pero al mismo tiempo gratificarlo de acuerdo a su aporte.
- Que las maquilas cuenten con procesos de reclutamiento, selección e inducción formales y estandarizados que permitan identificar a los candidatos más aptos para los puestos de trabajo, logrando de esa manera su permanencia.
- Para determinar las principales causas de la rotación de personal es necesario que se realice una entrevista de salida, en ella el empleado expresará libremente los motivos de su renuncia.
- Se propone que se lleve a cabo un control estadístico del índice de rotación de personal, para que se puedan plantear objetivos a mediano plazo y así disminuir la rotación de personal.
- En los planes deben considerarse mejoras en las condiciones de trabajo, cumplir con lo establecido en el Código de Trabajo y proporcionar un ambiente laboral sano.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acharando, Luís (1996) **Iniciación a la Práctica de la Investigación**. Guatemala: Reproducciones URL
2. Alvarado, C. (2003). **El papel de la integración y dirección del personal en las causas más probables de deserción**. Tesis, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
3. Chiavenato, Idalberto (2002). **Administración de Recursos Humanos**, (5ta. Ed.) México: McGraw Hill.
4. Chiavenato, Idalberto (1995) **Recursos Humanos**. McGraw Hill, México.
5. Chiavenato, Adalberto (2004) **Gestión del Talento Humano**, McGraw Hill, primera edición.
6. Chacón, J. (1997). **Incidencia de los manuales de inducción y programas de capacitación en la rotación de personal**. Tesis, Universidad Rafael Landívar.
7. Chruden, Herbert J, & Sherman, Arthur W. (1992) **Administración de Personal**. Editorial Continental, 4ta Edición. México
8. **Constitución Política de la República de Guatemala**. Congreso de la República
9. Código de Trabajo.
10. Dessler, Gary (2001) **Administración de Personal**. Prentice Hall, México

11. Gómez-Mejía, L. (2001). **Dirección y gestión de recursos humanos**. 3ra. edición, editorial Printice Hall, Madrid.
12. Hernández, Sveldlik, Chruden y Sherman (1984) **Administración de Personal**. Grupo Editorial Iberoamérica, México
13. Koontz, H. y Wehrich H. (2004) **Administración una Perspectiva global**. Doceava Edición. México. Editorial McGraw-Hill.
14. Kopelman, Robert. (1990). **Administración de la productividad en las organizaciones**. Madrid, España. Edit. McGraw Hill.
15. Méndez, C. (2002). **METODOLOGIA, Diseño y desarrollo del proceso de investigación**. (3ª. ed.). Colombia: McGraw Hill.
16. Mendoza, R. (2002). **¿Sabe usted cuanto le cuesta la rotación de personal?** Revista INCAE Volumen 1.
17. Ortiz García, H. (1996) **Tesis la Rotación de Personal en las empresas comercializadoras de Bebidas en la ciudad capital de Guatemala**, Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas
18. Ovalle Gatica, (1991). **Rotación de Personal y Productividad**. Tesis inédita, Universidad Francisco Marroquín. Guatemala.
19. Paíz, G (1994) **Tesis La inducción organizacional y su incidencia en la rotación de personal de las empresas bancarias con cuatro años de funcionamiento y más de 450 empleados en la ciudad capital de Guatemala**. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas.

20. Robbins, Stephen P. (1993) **Comportamiento Organizacional**. Sexta edición. Prentice
21. Simula y Schuter (1988). **Por qué cambia el personal**. Editorial Espasa
22. Stoner, James (1995) **Administración**. Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana. Quinta edición. México
23. Stoner, J., Freeman R. y Gilbert, D. (1996) **Administración**. México: Prentice Hall.
24. Werther, W. B. y Davis, K. (1993). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. México: Mc. Graw Hill.
25. Werther, W. (1996). **Administración de personal y recurso humano**. 5ta. edición, Editorial McGraw Hill, Companies Inc.
26. www.apprel.com.gt
27. www.ministeriodetrabajo.org.com.gt

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ENCUESTA PARA GERENTES O JEFES DE RECURSOS HUMANOS

Este instrumento tiene como propósito establecer los efectos de la rotación de personal en los costos de producción, en las maquilas. Estos datos serán utilizados para fines de estudio académico por lo que se garantiza confidencialidad de la información.

Nombre de la Empresa: _____

Dirección: _____

Nombre del Responsable: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

Instrucciones: Por favor responda a las siguientes preguntas; en algunas de las mismas puede marcar dos o mas, según su opinión.

1. ¿Número de empleados? _____

2. ¿Existe rotación de personal en su empresa?

Sí

No

3. ¿Cuál ha sido el índice de rotación en los últimos seis meses?

1% --- 10%

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

más de 41%. Especifique

11% --- 20%

21% --- 30%

31% --- 40%

4. ¿Cuál es el motivo más frecuente de la rotación de personal?

Renuncia

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Despido

Abandono

Cierre de Operaciones

Muerte

Otros _____

5. De las anteriores, ¿Cuál es la más frecuente?

Especifique: _____

6. ¿Entre las causas de renuncia están?

Política salarial	<input type="checkbox"/>
Política de beneficios	<input type="checkbox"/>
Clima Laboral	<input type="checkbox"/>
Desmotivación	<input type="checkbox"/>
Oportunidad de mejora laboral	<input type="checkbox"/>
Tipo de relaciones humanas	<input type="checkbox"/>
Trato inadecuado por parte de algún jefe	<input type="checkbox"/>
Condiciones físicas del ambiente de trabajo	<input type="checkbox"/>
Condiciones de evaluación del desempeño	<input type="checkbox"/>
Incompatibilidad con la empresa	<input type="checkbox"/>
Cambio de domicilio	<input type="checkbox"/>

Otros: _____

7. ¿Cuánto tiempo dura en promedio un empleado?

1 a 6 meses 19 a 24 meses

7 a 12 meses 25 meses a más

13 a 18 meses

Instrucciones: Califique de acuerdo a su experiencia, el enunciado que se le presenta. De uno a cuatro, tomando en cuenta que:

4 = Siempre

3 = Frecuentemente

2 = Algunas veces

1 = Rara vez

8. ¿En que puesto de la organización hay mas rotación?

Corte	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>
Planchado	<input type="checkbox"/>	Jefaturas	<input type="checkbox"/>
Empaque	<input type="checkbox"/>	Gerencias	<input type="checkbox"/>
Línea de Producción	<input type="checkbox"/>		
Despiste	<input type="checkbox"/>		
Bodega	<input type="checkbox"/>		

9. ¿Para reclutar y seleccionar a su personal que proceso utiliza?

Formal

Informal

10. Describa el proceso de reclutamiento y selección que utiliza.

11. ¿Cuenta con un instrumentó de entrevista de salida para los empleados al momento de retirarse de la empresa?

Si

No

12. Entre las causas del despido están:

Crear inestabilidad en el trabajo

Mal comportamiento

Reorganización

Otros _____

13. ¿Qué tipo de costos le ocasiona la rotación de personal?

Reclutamiento

Selección

Contratación

Separación

Inducción

Capacitación

Otros _____

14. ¿Cómo afecta al departamento de producción la rotación de personal?

Atrasos

Pérdida de contratos

Mala imagen

Carga de trabajo

Personal sin experiencia

Pago de horas extras

Otro (especifique) _____

15. ¿Tiene alguna demanda o denuncia laboral en el Ministerio de Trabajo?

Si

No

16. ¿Cuánto le implica en dinero el despedir y sustituir a una persona para cubrir la plaza?

17. ¿Qué criterio utiliza para seleccionar a una persona?

Que tenga experiencia

Que no tenga experiencia

Que haya laborado en otra maquila

Solo hombres

No mujeres

No tatuajes

Persona recomendada

Otro (especifique)_____

18. ¿Cuenta con un plan para evitar la rotación de personal?

Si

No

Si es afirmativo responder la siguiente pregunta.

19. ¿Describa brevemente el plan para disminuir la rotación?

ENCUESTA PARA OPERARIOS DE MAQUILAS

Este instrumento tiene como propósito establecer los efectos de la rotación de personal en los costos de producción, en las maquilas. Estos datos serán utilizados para fines de estudio académico por lo que se garantiza confidencialidad de la información.

Por favor responda a las siguientes preguntas:

Nombre de la Empresa: _____

Dirección: _____

Nombre del Trabajador _____

Cargo: _____ Fecha: _____

Instrucciones: Por favor responda a las siguientes preguntas; en algunas de las mismas puede marcar dos o más, según su opinión.

1. ¿Ha laborado en otra maquila?

Sí

No

2. ¿Usted ha observado que exista cambio de personal frecuentemente?

Sí

No

3. ¿Cuál cree usted que es el motivo más frecuente de los cambios de personal en las maquilas?

Renuncia

Despido

Las personas ya no llegan a trabajar

Muerte

Cierre de Operaciones de la maquila

Otros _____

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

4. ¿En la maquila anterior usted se retiro por cuenta propia?

Si No

Si su respuesta anterior es afirmativa, responda la siguiente pregunta

5. ¿Por qué se retiro usted?

Bajo salario	<input type="checkbox"/>
Falta de beneficios	<input type="checkbox"/>
Motivación	<input type="checkbox"/>
No me llevaba con los compañeros	<input type="checkbox"/>
No me trataban bien	<input type="checkbox"/>
Por el jefe	<input type="checkbox"/>

Otra causa: _____

6. ¿Cuánto tiempo laboró en la maquila anterior?

1 a 6 meses	<input type="checkbox"/>
7 a 12 meses	<input type="checkbox"/>
13 a 18 meses	<input type="checkbox"/>
19 a 24 meses	<input type="checkbox"/>
25 a más	<input type="checkbox"/>

7. ¿En que puestos de la organización observa usted que hay mas cambios de personal (rotación)?

Corte	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>
Planchado	<input type="checkbox"/>	Jefaturas	<input type="checkbox"/>
Empaque	<input type="checkbox"/>	Gerencias	<input type="checkbox"/>
Línea de Producción	<input type="checkbox"/>		
Despiste	<input type="checkbox"/>		
Bodega	<input type="checkbox"/>		

8. ¿Qué requisitos le han pedido para poderlo contratar el las maquilas que ha o está trabajando?

9. ¿Al retirarse de la maquila anterior, usted tuvo una entrevista con el jefe o encargado de personal?

Si

No

10. ¿Lo despidieron de la maquila anterior?

Si

No

Si su respuesta es positiva responda la siguiente pregunta.

11. ¿Al momento de ser despedido cual fue la causa que le plantearon para retirarlo?

Mal comportamiento

Reorganización

Bajo rendimiento

Llegadas tarde

Estado de embriaguez

Descuidos en su trabajo

Robo

Responderle a su jefe

Pelea

Abuzó de confianza

Otro: indique _____

12. ¿Ha presentado alguna demanda o denuncia laboral en el Ministerio de Trabajo?

Si

No

A. INDICE DE CUADROS

Anexo	Nombre	No. Página
1.	Distribución de maquilas en Guatemala	2
2.	Maquilas investigadas	3
3.	Muestra por Gerente y Operario	37
4.	Maquilas para validación de instrumentos	38
5.	Número de empleados por maquila	40
6.	Proceso de Reclutamiento y Selección por maquila	48
7.	Costos que ocasiona la rotación de personal por maquila	55

B. INDICE DE GRAFICOS

Anexo	Nombre	No. Página
1.	Existe rotación de personal	41
2.	Índice de rotación en los últimos seis meses	42
3.	Causas de la rotación de personal	43
4.	Causas de Renuncia	44
5.	Tiempo promedio que laboran un empleado en la maquila	45
6.	Puesto de la organización donde existe mayor rotación	46
7.	Proceso de reclutamiento y selección que utiliza	47
8.	Criterio que utiliza para seleccionar al personal	49
9.	Se cuenta con un instrumentó de entrevista de salida	50
10.	Causas del despido	51
11.	Tipo de costos que ocasiona la rotación de personal	52
12.	Implicaciones en productividad como consecuencia de la rotación de personal	53
13.	Demanda o denuncia laboral presentada en el ministerio de trabajo	54
14.	Se cuenta con un plan para evitar la rotación de personal	56
15.	Ha trabajado en maquilas	57
16.	Se ha observado que existan cambios de personal frecuentemente	58
17.	Motivó más frecuente de los cambios de personal en las maquilas	59
18.	Se retiró por cuenta propia de la maquila anterior	60

19.	Causa del retiro	61
20.	Tiempo de laborar en la maquila anterior	62
21.	Donde se observa más cambios de personal	63
22.	Requisitos solicitados para ser contratados en maquila	64
23.	Fue entrevistado por el jefe de persona o encargado, al retirarse de la maquila	65
24.	Fue despedido de la maquila anterior	66
25.	Causas del despido	67
26.	Demandas presentadas en el Ministerio de trabajo	68