

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA
U.L.A.C.I.T.

Licenciatura en Comportamiento Organizacional

Tesis de Grado

Condiciones Laborales para Maquila Textil en Zonas Francas de Costa Rica

Elaborado por

María del Milagro Rojas Giusti
1-1073-0264

Octubre, 2003

DECLARACION JURADA

Bajo la fe del juramento , declaro que ese trabajo es de mi propia autoria que en el no he reproducido, como si fuera propio, total o parcialmene, libros o documentos, escritos por otras personas, impresos o no; si no que he destacado entre comillas los textos transcritos y he consignado los datos del autor su obra.

PRESENTACION

La presente tesis consigue parte de los requisitos para optar por el grado de Licenciatura en Comporamiento Organizacional en la Universidad Latinoamericana de Ciencia Tecnología –U.L.A.C.I.T.-.

Las condiciones laborales de los trabajadores de maquila textil en nuestro país deben estandarizarse en procura de un beneficio igualitario para los trabajadores de esa área como estímulo para lograr que las prendas confeccionadas en el país muestren estándares de calidad superiores a los de otros países del área siendo esa la base de nuestra competitividad , lo cual se alcanzará mas fácilmente con personal altamente motivado que le facilite ajustarse a las necesidades del mercado.

Esta tesis dará como producto final una guia para esandarización de condiciones laborales que le brinde a las empresas maquiladoras una herramienta realizable e idónea cuya aplicación de como resultado un deparamento de Recuros Humanos estructurado organizado de manera que se convierta en un socio estratégico del negocio que busque mantener empleados motivados y un alto nivel de efectividad.

CONDICIONES LABORALES
PARA MAQUILA TEXTIL
EN ZONAS FRANCAS DE COSTA RICA

Según las cifras que maneja oficialmente el Consejo de Cuotas Textiles de Costa Rica, entre los años 1994 y 2000, muchas maquiladoras salieron del país al perder competitividad frente a México -ello significó la pérdida de miles de empleos- y posteriormente, con la ampliación de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC) se esperaba frenar la tendencia, sin embargo la desaceleración económica que sufre los Estados Unidos de Norteamérica, golpea a la maquila costarricense en general.

Una primera respuesta ante esta situación fue el anuncio de un nuevo reglamento de funcionamiento para las zonas francas en Costa Rica. En un esfuerzo por atraer la inversión extranjera directa y evitar la pérdida de empleos, en junio del 2001, se firmó el Nuevo Reglamento a la Ley de Zonas Francas y el Decreto para Modificar el Reglamento a los Regímenes de Perfeccionamiento Activo y Devolutivo de Derechos. Estos instrumentos están orientados a simplificar y reducir los trámites de ingreso de las empresas a los regímenes de zonas francas y perfeccionamiento activo, estableciéndose plazos máximos de 36 y 19, días hábiles respectivamente, para el análisis y aprobación de las solicitudes de ingreso. El entonces Ministro de Comercio Exterior en un discurso de junio del 2001 mencionó al respecto: *“Este es un esfuerzo más en el establecimiento de reglas claras y una mayor publicidad de los procedimientos establecidos para seguir avanzando en esta ruta de simplificación de trámites y favorecimiento de la competitividad nacional...”* (*www.comex.go.cr)

No obstante, estas medidas son sólo un paliativo al problema, puesto que a corto y mediano plazo, tanto Costa Rica como el resto de países centroamericanos deberán enfrentarse a una serie de tendencias internacionales tales como la desaceleración de la economía de los Estados Unidos y su impacto en la demanda de artículos exportados a ese país; esto, aunado a la masiva participación de China en el mercado estadounidense con diversidad de productos debido a su ingreso a la Organización Mundial de Comercio.

A pesar de los esfuerzos gubernamentales por mantener activas las maquilas en virtud de la cantidad de empleos que genera y, por ende su aporte a la mejora de la economía, en el ambiente nacional se ha manejado una falacia en torno éstas relacionadas principalmente en cuanto al uso y abuso del recurso humano, debido al vínculo existente entre la productividad y la competitividad en este tipo de empresas, la medición por el valor en dólares generado por metro cuadrado, el número de empleos existentes, el salario mínimo por hora, cargas sociales y el costo energético.

Con respecto a lo anterior, Zapata y Pérez durante un seminario promovido por el BID y la CEPAL en México (2001) acerca de las Zonas Francas y Maquila en Centroamérica, consideraron que esta forma de medir la productividad es estrictamente economicista y no aborda el fenómeno de que no haya redundado en todos los países, ni en todas las empresas en mejores condiciones laborales. Para estos autores, un reflejo de esa situación es Guatemala y Nicaragua que muestran una mayor productividad relativa, en tanto Costa Rica y El Salvador poseen índices menores que están asociados en forma proporcional con los mayores costos laborales, especialmente por los rubros correspondientes a protección de los trabajadores así, como los diferentes programas en beneficio de sus empleados.

Adicionalmente, el artículo titulado “La productividad en las empresas de maquila de vestuario y textil” publicado en Internet por el BID y CEPAL en ocasión a la reunión en México en el año 2001, señala que, desde la perspectiva de los empresarios del sector de la maquila un problema es la falta de flexibilidad de la mano de obra y señalan dos aspectos: la alta rotación -por la cual la mano de obra pasa de una empresa a otra- debido a informaciones de un pago de salario más elevado y la rigidez y resistencia al cambio de tareas. Otro problema son los costos asociados a las condiciones de trabajo tales como la seguridad social, salarios y la conflictividad laboral finalmente reflejados en capacidad competitiva.

Con respecto a la competitividad, en un Seminario sobre zonas francas, realizado en Chile por la CEPAL y el BID, Mortimore y Pérez afirman: *“La situación competitiva de la cuenca del Caribe se puede explicar esencialmente en una sola industria: prendas de vestir o confecciones, y en un solo mercado: Estados Unidos. Durante el periodo 1980-2000 muchos países de la cuenca del Caribe aprovecharon la nueva posibilidad de exportar confecciones al mercado norteamericano dentro de un mecanismo conocido como de producción compartida. Este mecanismo permitió mayor acceso al mercado norteamericano con reducidos aranceles y mayores cuotas para los países que ensamblaban confecciones hechas sobre la base de insumos norteamericanos. Los países de la cuenca del Caribe, a su vez, promovieron esta clase de ensamblaje mediante zonas de procesamiento de exportaciones, que permitieron la libre importación de insumos norteamericanos y largos períodos exentos de impuestos locales. Las empresas norteamericanas que importaban a Estados Unidos los productos finales ensamblados en la cuenca del Caribe pagaban impuestos sólo sobre el valor agregado fuera de Estados Unidos (básicamente salarios) y no sobre el valor total del producto importado. En esencia, este mecanismo permitía usar la mano de obra relativamente barata en la Cuenca del Caribe e hizo posible a las empresas norteamericanas competir con las importaciones a Estados Unidos de confecciones de Asia. La exportación de confecciones al mercado norteamericano se convirtió en el nexo principal de muchos países de la Cuenca del Caribe con el mercado internacional, representando a veces el 50% o más del valor de sus exportaciones totales...”* (Marzo del 2001)

Por su parte, los inversionistas de maquiladoras tienen gran poder de negociación, reaccionando según las condiciones competitivas que están influidas por los salarios, la seguridad social, los impuestos y la infraestructura, entre otros rubros; de manera que, si las condiciones son buenas se expanden o si baja la competitividad simplemente cierran sus negocios.

Asimismo, en un trabajo publicado en la Revista de la CEPAL, y preparado por Víctor Tokman y Emilio Klein, ambos funcionarios de la OIT, señalan que: *"La globalización abre nuevas posibilidades para el crecimiento y la creación de empleos, pero a la vez afecta los factores determinantes del empleo y los salarios y necesita regulación para evitar la competencia internacional desleal. Dadas las diferencias en dotación de recursos, se espera que las exportaciones de los países en desarrollo a los desarrollados se concentren en bienes que requieran uso intensivo de mano de obra no calificada. Esto podría aumentar la demanda de esos tipos de trabajo y reducir la brecha entre las remuneraciones de la mano de obra calificada y no calificada. Esta expectativa podría también combinarse con las diferencias vigentes de remuneración y regulación laboral entre países, para generar una expansión del comercio basada en prácticas laborales desleales o una mayor explotación de los trabajadores. En torno a este tema se ha suscitado un debate en el plano internacional sobre cómo evitar que esto suceda y si es necesario introducir normas adicionales. Aunque no hay consenso respecto de cómo proceder, es evidente que nadie postula la igualación de los salarios entre distintos países por el efecto que podría tener en la capacidad competitiva de los países en desarrollo, ni se acepta que la expansión del comercio deba basarse en la explotación del trabajo. Se ha discutido, asimismo, la posibilidad de aplicar sanciones a quienes no cumplen con las normas laborales internacionales mínimas, pero, hasta ahora, no han sido aceptadas por el riesgo de abusar de ellas como instrumento de protección comercial. Hay, sin embargo mayor consenso sobre la necesidad de instituir la vigilancia internacional y nacional sobre el grado de progreso social que acompaña al progreso económico y, particularmente sobre el cumplimiento de las normas laborales básicas por todos los socios comerciales. Esto ha sido incorporado en la Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, y su seguimiento, aprobada por la Conferencia Internacional del Trabajo el 18 de junio de 1998..."* (2002:12-18)

Por lo anterior se deduce la influencia de actores internacionales en los mercados actuales en problemas que antes de la globalización correspondían estrictamente al ámbito nacional como por ejemplo el respeto a derechos laborales básicos -conocidos como derechos humanos de los trabajadores- haciendo necesaria la participación activa de éstos y los empresarios, actuando mancomunadamente con los gobiernos, puesto que en forma inevitable, están surgiendo reglas globales que establecen marcos a los mercados en un proceso similar al dado a nivel nacional. Además la globalización trajo consigo la existencia de otras fuerzas aparte de del mercado, tales como los interlocutores sociales a nivel global cuya función es ejercer influencia a nivel político.

La competitividad está relacionada fundamentalmente con la participación de las exportaciones de los países en los mercados mundiales, y ha sido posible alcanzar

niveles aceptables de competitividad gracias al ajuste que los gobiernos han realizado a sus políticas económicas tal como la desgravación arancelaria, reformas a políticas monetarias en cuanto a devaluaciones del tipo de cambio y también en política de empleo en cuanto a flexibilización laboral. En este último aspecto Costa Rica no ha sido permisiva puesto que en las maquiladoras se debe respetar el Código de Trabajo en todos sus aspectos.

El BID y CEPAL también mencionan la presencia de competencia desleal, por cuanto en otros países se participa en las guerras de incentivos para atraer la inversión extranjera haciendo uso de condiciones competitivas basadas en el pago de salarios muy bajos, aplicando una seguridad social limitada o casi nula, lo que no permite brindar buenas condiciones laborales a los trabajadores.

En el artículo de BID y CEPAL “La productividad en las empresas de maquila de vestuario y textil” se menciona que los inversionistas extranjeros cuando contemplan la posibilidad de invertir fondos en un país, evalúan muchos aspectos como los factores relacionados con la productividad y la competitividad, el clima de estabilidad, los requisitos para operar en el país, siendo el caso de las operaciones de maquila de vestuario las que exigen procesos más complejos por lo que el nivel educativo y la capacitación de los obreros se convierten en factores determinantes para el desarrollo de sus actividades.

La misma publicación de BID y CEPAL valora las maquiladoras como una fuente importante de empleo, pero al mismo tiempo cuestiona su forma de operar; específicamente, en relación al trato recibido por los operarios, pues los conceptos que prevalecen están relacionados con las exigencias para lograr altos estándares de calidad cero errores o defectos de fabricación, entregas justo a tiempo y condiciones laborales no del todo aceptables.

Si bien es cierto que en esta industria de maquila textil se lleva día a día gran lucha por la competitividad, la realidad es que el Consejo de Administración de la OIT ha ratificado ocho convenios fundamentales que brindan los instrumentos necesarios para luchar libremente por la mejora de las condiciones de trabajo individuales y colectivas para Centroamérica, que amparan a los trabajadores de la industria de maquila. (*www.oit.or.cr)

En las maquiladoras textiles de zonas francas en Costa Rica, este tipo de guerra no se da desde esa perspectiva, ni se valora la maquila únicamente como fuente generadora de riqueza para los inversionistas y de empleo para los operarios, sino que se recurre a otros mecanismos, tales como el ofrecimiento de propuestas válidas y realistas a los inversionistas basadas en ventajas que ofrece nuestro país como la paz, estabilidad política, social y económica, una mano de obra calificada que hace que los operarios sean expeditos y eficientes – esto como producto de la aplicación de programas de desarrollo organizacional, salud ocupacional, comunicación y motivación al personal e incluso los programas de sucesión que contemplan la posibilidad de contar con operarios preparados para optar por puestos superiores como los de supervisión, gracias al constante proceso

de capacitación a que son sometidos-, lo que supera en mucho el ofrecimiento de otros países que basan su oferta en salarios bajos y condicionales laborales desfavorables.

Por ende, en las maquiladoras textiles de las zonas francas, se respeta la amplia legislación social nacional que es producto de la firma y ratificación por parte de Costa Rica a Convenios Internacionales de la Organización Internacional del Trabajo. De esta forma se ha tratado de minimizar estas dificultades para hacer realidad la misión de las zonas francas, que es crear un espacio económico competitivo que propicie, a través de la reducción de los costos y de la simplificación de los procedimientos administrativos, la atracción de inversiones que permitan desarrollar nuevas actividades, ofreciendo incentivos fiscales y mejores servicios de apoyo a los usuarios, pero sin detrimento del recurso humano.

Las maquiladoras de ropa y textiles que operan en zonas francas en Costa Rica son muchas, de manera que resultaría extenso y complejo realizar un trabajo que analice las condiciones laborales que ofrece cada una de ellas.

Se buscó entonces una que resultara representativa de esa industria. La seleccionada fue la Corporación *Sara Lee* –que opera en el país bajo la razón social Industria Textilera del Este- debido a su gran tamaño, ya que cuenta con: cuatro plantas maquiladoras operando en zonas francas en el Gran Área Metropolitana, con gran cantidad de operarios y una estructura de Recursos Humanos que permite conocer ampliamente la realidad de las condiciones laborales en que trabajan los operarios de maquila, y por ende la aplicación de sus estrategias puede realizarse en cualquier otra empresa. Era necesario seleccionar una empresa idónea, cuya estructura se prestara para realizar el trabajo planeado, tomando en cuenta datos como los publicados en el Periódico La Nación en noviembre del 2002, bajo el título “Leve Repunte en Rubro Textil Costarricense” que indica que este sector en nuestro país genera 40.000 empleos. La empresa seleccionada emplea alrededor del 10% de la cifra mencionada.

Además, un artículo del periodista Marvin Barquero (publicado también en La Nación en octubre del año 2002 y titulado “Diversidad Salva Exportaciones”) hace referencia a declaraciones brindadas por Marcela Filloy, Vicepresidenta de la Cámara de Exportadores de Costa Rica: *“la diversificación se convierte de nuevo en el pilar que sostiene las ventas ticas. La buena imagen del país ha contribuido a que grandes empresas, en lugar de reducir su producción, tengan más presencia”*.

El mismo artículo menciona que Tatiana Remy, directora ejecutiva del Consejo de Cuotas Textiles, explicó como razón del incremento en las ventas de productos de ese sector el traslado de operaciones de grandes compañías hacia nuestro país. Señala además que *“algunas empresas que ya tenían presencia aquí y en otras partes de la región, quitaron las operaciones en otros países y aumentaron la producción en el nuestro. Por ejemplo la compañía Sara Lee, que produce ropa íntima femenina, dejó dos plantas en Honduras y Haití y, a cambio, incrementó la producción en sus plantas costarricenses”*

. (Fuente: www.nacion.co.cr) * La negrita se utiliza con fines de la tesis

Al mismo tiempo agrega que “a nivel de textiles, los exportados por firmas que están en las zonas francas crecieron un 15%. No sucedió así con los enviados por medio de ventanilla única que decrecieron un 24%, pero la cifra de este sector es muy baja”.

En este sentido, son importantes las cifras mostradas por PROCOMER en su página Web, donde se señala el segundo lugar que ocupan a nivel nacional las exportaciones textiles después de los microprocesadores y adquiere mayor relevancia el que dentro de las empresas exportadoras de la región central de nuestro país, Industria Textilera del Este ocupa el cuarto lugar, siendo superada por empresas dedicadas a la elaboración de microprocesadores y productos médicos, lo que la convierte en la textilera a la vanguardia en exportaciones en Costa Rica.

La Corporación *Sara Lee* – en adelante denominada “la corporación” - es una compañía manufacturera y distribuidora de marcas de ropa íntima, cuyas maquiladoras están instaladas en El Salvador, Honduras y Costa Rica, además de alimentos y artículos de cuidado personal. Sus oficinas centrales se ubican en Chicago, Estados Unidos. Opera en más de 50 países y vende sus productos en aproximadamente 200 naciones. Entre sus marcas se encuentran *Hanes* y *Hanes Her Way* nacidas como tal en el sureste de los Estados Unidos, específicamente, en *Winston-Salem*, Carolina del Norte, donde están ubicadas sus oficinas corporativas. (www.saralee.com)

Dicha empresa, inicia operaciones en Costa Rica el 22 junio de 1987, en un pequeño edificio de entrenamiento prestado por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y el 31 de setiembre de ese mismo año, se traslada al Parque Industrial de Cartago. Durante los primeros nueve meses se maquilan sudaderas; año y cuatro meses después, camisetas y, finalmente, comenzaron a producir ropa interior para mujer y niña denominados *Hanes Her Way Blancos*, siempre bajo el sistema de maquila.

Sus fuentes de trabajo son:

- Cartex y Hanes Cartago, las cuales están localizadas en el Parque Industrial de Cartago. Hanes Cartago inició operaciones en 1987, donde Cartex había iniciado un año antes como contratista para la corporación.
- Industria Textilera del Este – conocida como Hanes Heredia - ésta se inauguró en marzo de 1990 y desde entonces se ubica en la Zona Franca Metropolitana.
- Gretex, conocida como Textiles Tropicales, inició operaciones en 1989, como parte del Grupo “*Champion*”. Tanto Gretex como Cartex fueron adquiridas por la corporación en 1998.

Tres de las plantas trabajan mayormente con módulos, -líneas de producción de veinte personas balanceadas por tipo de operación- que reciben incentivos individuales; por su parte en la cuarta, además de módulos se cuenta con equipos formados por grupos de ocho personas, también balanceadas por tipo de operación, quienes reciben incentivos grupales.

También, existen en las áreas de producción, módulos especiales llamados moviflex, los cuales son sistemas de producción de costura flexibles, basados en procesos de entrenamiento multi-prueba, esto permite la fabricación de diferentes productos en un corto período de tiempo.

Dos de las maquiladoras producen prendas femeninas y las otras manejan la rama masculina. En total, se manufacturan más de 1200 estilos de prendas que son empacadas y dispuestas al público en 16600 presentaciones diferentes. * Fuente: Manual de Presentación de Plantas Hanes - Costa Rica en República Dominicana. Noviembre, 2002

Durante su tiempo de operación en Costa Rica, la corporación ha concentrado sus esfuerzos en la conservación y las capacitación del personal, así como su protección y desarrollo, de forma tal que se pueda contar con operarios productivos que permitan el fortalecimiento de las maquiladoras, esto debido al panorama afrontado por esta industria durante el último lustro que obligó a redoblar esfuerzos no sólo para impedir la disminución del número de empleados, sino también para evitar la salida del mercado, provocada por presiones del entorno, en especial por la competencia desleal.

Cabe mencionar que, en los últimos años, varios factores influyeron para que se cerraran muchas industrias de maquila en Costa Rica, siendo el principal, la incapacidad de competir en igualdad de condiciones frente a otros países que ofrecen mano de obra barata, donde los operarios no gozan de beneficios sociales y abunda el desempleo.

Dichas situaciones, nos permiten introducir el comportamiento e intereses del recurso humano dentro de la organización que según Milkovich y Boudreau, pueden ser varias: la comunicación, motivación, salud ocupacional, desarrollo organizacional, entre otros. La definición de estos conceptos claves de presenta a continuación:

Comunicación y motivación

Stephen P. Robbins califica a la comunicación de la siguiente manera: *“Es la transferencia y el entendimiento del significado. Una idea, no importa cuán grandiosa sea, no sirve hasta que es transmitida y entendida por los demás. La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información”*. (1999:310)

Para Stoner y Wankel la comunicación es fundamental para una coordinación efectiva y ésta depende de los procesos de adquisición, transmisión y el procesamiento de la información. Cuando existe incertidumbre a la hora de organizar las tareas, la necesidad de información será mayor.

Por su parte, la coordinación permite la integración de objetivos y actividades de las áreas funcionales de la organización, por lo tanto es cuestión de procesamientos de información que para llevarse de manera efectiva requiere de tres enfoques diferentes: utilizar técnicas

básicas de la administración, ampliar el potencial de coordinación y reducir su necesidad.

Se utilizan técnicas básicas de la administración cuando se requiera una coordinación relativamente sencilla, ésta se puede lograr mediante los mecanismos básicos de la administración. Uno de estos mecanismos es la cadena de mando de la organización. Al especificar las relaciones entre los miembros y las unidades, la cadena de mando facilita el flujo de información. Otro instrumento útil consiste en una serie de reglas y procedimientos diseñados para permitir que los empleados manejen las tareas de rutinarias en forma rápida e independiente.

Se amplía el potencial de coordinación cuando la cantidad de contactos entre departamentos aumenta notablemente, por lo que resulta conveniente crear un vínculo permanente entre ellos que cumpla con este papel. Los empleados que expanden con éxito la cantidad de contactos entienden las necesidades, responsabilidades y preocupaciones de los demás y pueden ayudar a la comunicación entre ellos. En ocasiones, los miembros de la misma organización hablan diferentes idiomas, tal es el caso de empleados de departamentos tan diferentes como ventas y finanzas, por lo que debe establecerse un canal de comunicación mediante el dominio de sus lenguajes. En el caso de reducir la necesidad de coordinación, éste consiste en utilizar otros medios como crear recursos adicionales y unidades independientes. (1989:300/306)

Para George T. Milkovich y John W. Boudreau debe existir una buena coordinación en las relaciones con los empleados, que permita integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización, de ahí que las relaciones con los empleados deben estar enfocadas al logro de objetivos específicos.

Al respecto, dichos autores mencionan: *“Las actividades de las relaciones con los empleados son aquellas que buscan la mayor efectividad de la organización al eliminar las barreras que inhiben la participación total del empleado y el cumplimiento de las políticas de la organización.”* (1997:554)

Según esta aseveración, el grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y de la interdependencia entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren de comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos relación entre unidades.

La comunicación y la información son recursos a la disposición del empleado, pues si éste logra entender la razón por la cual la organización actuará, o pondrá en práctica algún plan, estará en mejor disposición no sólo de aceptarlo, sino más motivado para la participación.

El miembro central de la organización es su recurso humano el cual debe ser visto como personas que tienen responsabilidades, derechos, por lo que se requiere un vínculo entre el individuo y la organización. Bien lo menciona Charles Handy: *“Las utilidades son la sangre vital de cualquier empresa, pero la vida no sólo consiste en mantener fluyendo la sangre. A medida que más corporaciones se den cuenta de esta verdad, se preocuparán cada vez más por enriquecer las vidas de las personas que trabajan en ellas.”* (1997:42).

Sin embargo, la tecnología y la economía han creado el “teletrabajo”, de momento es poco lo que se sabe del impacto que causará a largo plazo esta forma de trabajar, específicamente, en el manejo del recurso humano, el efecto de las nuevas formas de trabajo a la productividad, la satisfacción laboral, el compromiso y sobre todo, la identificación del empleado con la organización. Los sistemas de manejo del recurso humano deberán ayudar para que las empresas y los empleados puedan hacerle frente a la empresa virtual. Deberá incorporarse un nuevo concepto: la distancia que no siempre será geográfica, sino también psicológica, social y de información. Hay que tomar en cuenta que el “teletrabajo” podría crear la sensación de frialdad y alejamiento del compromiso, pero al mismo tiempo, podría aumentar la productividad al permitir a los individuos realizar sus labores sin perturbaciones.

El recurso humano es una de las partes más difíciles de administrar ya que debe motivársele para lograr el comportamiento y rendimiento deseado. El empleado tiene necesidades que cumplir, tales como poder competir, y que lo hace dar lo mejor de sí; necesidad de afiliación donde requieren ser parte de un buen equipo de trabajo; autorrealización que le permite dar todo su potencial y alcance del poder y el liderazgo que lo impulsa a influir en los demás. En todos estos casos el empleado necesita estímulo a sus acciones para que éstas se encaminen acordes con los objetivos de la empresa y es aquí precisamente donde se debe trabajar para motivar el compromiso y el mejoramiento diario, lo cual hará que los planes de la empresa no se queden rezagados.

Stephen P. Robbins señala que: *“La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.* (1999:168)

Toda empresa aspira a ser productiva y no podrá lograrlo sin sustentarse en su recurso humano, de ahí la importancia de brindar una oportuna y constante motivación orientada hacia la obtención de un empleado satisfecho, que pueda cumplir con las expectativas de su puesto y aún más, ir más allá de sus obligaciones por iniciativa propia, ser autosuficiente y capaz de dar trabajo con calidad, que por sí mismo es competitivo y a su vez es recompensado por su actitud.

Según Luis Arturo Quesada Oviedo: *“Las necesidades del ser humano se satisfacen mediante la consecución de incentivos específicos. Cuando los incentivos sirven para satisfacer las necesidades tienen una influencia positiva sobre el hombre, resultan atractivos, y, finalmente, producen satisfacción. Son los que se denominan incentivos positivos. Tenemos, por tanto, dos formas de influir sobre la conducta: una asociada con*

los incentivos positivos (premios), y otra con los incentivos negativos (los castigos)”. (1999: 60).

En atención a estos conceptos -y ya que toda persona actúa motivada por incentivos-, Quesada Oviedo, considera que las organizaciones deben tratar de que los trabajadores busquen por sí mismos los incentivos positivos que recompensen su actitud, en vez de tener que recurrir a la aplicación de incentivos negativos que van dirigidos a castigar o sancionar si no cumplen con sus obligaciones, y por ende, no coadyuvan a la obtención de los objetivos predeterminados. Los mismos deben ser estudiados para cada nivel y para cada grupo de personas pues deberán corresponder a las necesidades propias de los trabajadores: algunos requerirán incentivos monetarios, y en otros casos, podría tratarse de no monetarios pero sí que produzcan algún grado de bienestar o satisfacción. (1999:60)

En este sentido, se deben ofrecer incentivos reales para todos, que en algunos casos significará un ascenso, mientras que en muchos otros, tan sólo será un aumento salarial o un premio en dinero por su desempeño. Se trata de mantener muy en alto la moral de los trabajadores tanto desde el punto de vista del rendimiento que esté dispuesto a dar, mostrando perseverancia en sus labores -como desde el punto de vista del grado de interés que muestre por su trabajo-.

Salud Ocupacional

El ser humano actual dedica la mayor parte de su vida al trabajo y es por eso que toda organización debe contar con programas de seguridad e higiene laboral para prevenir y evitar lesiones o enfermedades.

Alfredo Barquero Corrales, menciona que: *“La seguridad e higiene del trabajo es el conjunto de medidas y actividades que pone en práctica la organización para prevenir y corregir las causas que podrían dar origen a lesiones o enfermedades profesionales durante el proceso laboral”*. (1987: 75).

Aparte de los problemas que representan los accidentes para la empresa empezando por los costos económicos, también debe considerarse que impactan psicológica y moralmente a los trabajadores y a sus familias. Es por eso que en Costa Rica existen leyes que regulan las actividades laborales en general y que abarcan lo relacionado a salud ocupacional. Un ejemplo es la Constitución Política en su artículo 66 que menciona: *“Todo patrono debe adoptar en sus empresas las medidas necesarias para la higiene y seguridad del trabajo.”*

Además el Título IV del Código de Trabajo (De la protección de los trabajadores durante el ejercicio del trabajo) consta de nueve capítulos que abarcan diferentes aspectos como: obligaciones de los patronos, derechos de los empleados a prestaciones al ocurrir un riesgo del trabajo, detalle de las incapacidades que pueda sufrir el empleado, forma en

que debe ser recompensado y manejo de estos casos por parte del Instituto Nacional de Seguros.

Dentro de los artículos más relevantes se encuentran los siguientes:

Artículo 193: *“Todo patrono, sea persona de Derecho Público o de Derecho Privado, está obligado a asegurar a sus trabajadores contra riesgos del trabajo, por medio del Instituto Nacional de Seguros, según los artículos 4° y 18° del Código de Trabajo. La responsabilidad del patrono, en cuanto a asegurar contra riesgos del trabajo, subsiste aún en el caso de que el trabajador esté bajo la dirección de intermediarios, de quienes el patrono se valga para la ejecución o realización de los trabajos.”*

Artículo 201: *“En beneficio de los trabajadores, declárase obligatorio, universal y forzoso el seguro contra los riesgos del trabajo en todas las actividades laborales. El patrono que no asegure a los trabajadores, responderá ante éstos y el ente asegurador, por todas las prestaciones médico-sanitarias, de rehabilitación y en dinero, que este Título señala y que dicho ente asegurador haya otorgado.”*

Artículo 273: *“Declárase de interés público todo lo referente a salud ocupacional, que tiene como finalidad promover y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social del trabajador en general; prevenir todo daño causado a la salud de éste por las condiciones del trabajo; protegerlo en su empleo contra los riesgos resultantes de la existencia de agentes nocivos a la salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo con sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y, en síntesis, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su tarea.”*

Los artículos mencionados ponen en evidencia que la legislación costarricense ofrece una amplia protección a los trabajadores, obligando a los patronos a participar del seguro de riesgos de trabajo, tanto si tiene relación directa con el empleado o como intermediario. Al declararse de interés público la salud ocupacional, se establece sólidamente la certeza de que la calidad de vida esté asegurada para el trabajador en general, no sólo en el aspecto físico, sino también en el psicológico.

Por su parte, el Código de Trabajo, también da su cuota de responsabilidad a los trabajadores y es explícito en el artículo 71: *“Fuera de las contenidas en otros artículos de este Código, en sus reglamentos y en sus Leyes supletorias o conexas, son obligaciones de los trabajadores: 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.”*

En una búsqueda de equidad en la distribución de la cuota de responsabilidad acerca de la salud en los trabajadores, el Código de Trabajo no regula sólo lo concerniente a los patronos, sino que define la responsabilidad de los trabajadores en relación con las normas de seguridad establecidas.

Samuel Chávez Donoso menciona: *“Para que la empresa, los directivos y los trabajadores hagan lo que hacen en materia de Seguridad, independiente de que sea mucho o poco, bueno o malo, acertado o no, tienen algunas razones o motivos definidos, aunque no siempre son expresados ni conocidos. El indagar y descubrir el velo sobre esta cuestión, entrega una información importante para una mejor fundamentación de los sistemas preventivos, ya sea utilizando mejor los motivos actuales o mostrando ventajas en aquellos aspectos que no se ven.”* (1999:99)

Además, Chávez Donoso hace referencia a cinco razones por las que las organizaciones se ocupan de la seguridad y que cada una de esas razones se manifiesta en diferente grado según cada empresa, cada ejecutivo o cada trabajador. Estas razones son: por un deber moral, por una responsabilidad social, por una obligación legal, por una conveniencia económica y por una ventaja competitiva. En relación con la razón de la ventaja competitiva menciona: *“La seguridad constituye hoy en día una gran reserva de oportunidades para mejorar la competitividad en las empresas.”* (1999:102)

Gary Dessler menciona dentro de las tres causas básicas de los accidentes: los acontecimientos inesperados, -aquellos que contribuyen a los accidentes pero se encuentran fuera del control de la empresa-, las condiciones inseguras, -tales como equipos desprotegidos o defectuosos, procedimientos peligrosos realizados cerca de maquinaria, almacenamiento inseguros, iluminación inadecuada, reflejos, fuentes de aire impuro y sobrecarga-; y por último los actos inseguros -consisten en tendencias o comportamientos que provocan accidentes-. (1996:625).

Las condiciones inseguras se pueden reducir al eliminar peligros físicos. En cuanto a los actos inseguros, se pueden evitar en el momento mismo de realizar la contratación pues según Dessler: *“La propensión a los accidentes es un tipo de personalidad, y una persona con esas características puede ser identificada por ciertos rasgos de personalidad específicos y medibles.”* (1996:625)

De la misma manera, en los Departamentos de Recursos Humanos de las maquiladoras no sólo se debe conocer y respetar la legislación costarricense, sino que cuando se trata de empresa de capital norteamericano se debe conocer y aplicar el funcionamiento del Acta de Higiene y Seguridad Ocupacional (OSHA por sus siglas en inglés) que es una ley aprobada por el Congreso Estadounidense en 1970 y que pretende *“...asegurar tanto como sea posible para todo hombre y mujer trabajador en el país, condiciones de trabajo seguras y saludables y preservar nuestros recursos humanos.”* (1996:613)

La OSHA obliga a llevar registros de las lesiones y enfermedades ocupacionales conforme se van presentando y vigila el cumplimiento de las normas establecidas mediante inspecciones con el conocimiento y aprobación de las organizaciones. En sus inspecciones, los representantes de la OSHA (que son miembros de la Administración para la Higiene y Seguridad Ocupacional de la Agencia del Departamento del Trabajo) se presentan para vigilar la seguridad y las prioridades de inspección van desde situaciones de peligro inminente, hasta revisiones al azar.

Esta es una razón por la cual las maquiladoras velan celosamente para evitar, tanto los riesgos en la seguridad que se relacionan con lesiones inmediatas, como las relacionadas con la higiene, que son aspectos propios del ambiente laboral que podrían deteriorar, paulatinamente, la salud física o mental del trabajador.

Según el *“Industrial Ergonomics Training Program”*, debido a la naturaleza de las maquilas, en donde la mayoría del personal se ve expuesto a realizar movimientos repetitivos, posiciones extremas y el manejo de cargas pesadas, se vuelve imperativo la implementación de programas ergonómicos que prevengan lesiones al trabajador en el puesto de trabajo, evaluando la tarea realizada, el entorno que lo rodea, el equipo y las herramientas utilizadas así como los materiales con los que trabajan. (1994:13)

Dentro de estos programas, se encuentran revisiones periódicas a los puestos de trabajo, con el fin de determinar el ajuste de los aspectos antes mencionados a la configuración y el tamaño físico de la persona, de tal manera que ésta no se vea forzada a realizar estiramientos excesivos o movimientos estresantes que causen fatiga.

En las maquiladoras, se promueve el tiraje de folletos como: “La ergonomía en la industria”, que sirven de apoyo a estos programas para evitar lesiones en las áreas más propensas que son manos, muñecas, hombros, brazos, espalda, cuello, rodillas, tobillos y pies; esto mediante el alternamiento a los patrones de trabajo (evita repeticiones de movimientos dañinos), realización de ejercicios de estiramiento antes y durante la jornada y el mantenimiento del cuerpo en posiciones neutrales.(1995: 6/12)

El buen funcionamiento, así como el éxito en la continuidad de los programas ergonómicos, dependen en gran medida de un buen liderazgo por parte de un Coordinador de Salud Ocupacional y requiere además, como factor clave, de un compromiso gerencial que esté convencido de que esa inversión también representa mayor índice de productividad, ya que los empleados sanos mantienen buenos niveles de eficiencia y no incrementan los días de incapacidad que representan bajas en la producción.

Debido a la gran cantidad de operarios en las maquiladoras, sería imposible que una sola persona vigilara todo lo que ocurre en el lugar de trabajo y regular a todos los riesgos, accidentes, incidentes, actos inseguros y condiciones inseguras es decir para poder manejar por sí solo la seguridad industrial del lugar entendiéndose como el conjunto de conocimientos encaminados a la prevención de accidentes relacionados con el trabajo. Por esta razón que se existen comités de seguridad cuyo fin es facilitar la participación de todos, ayudar en los entrenamientos, discutir las condiciones laborales y asegurar que se cumplan las normas, leyes y políticas.

Estos comités cuentan con apoyo gerencial y además los Supervisores de Seguridad son constantemente capacitados. Un ejemplo es la Reunión sobre Seguridad y Ergonomía realizada en San Salvador, El Salvador en el año 2000, para Supervisores de Seguridad de Outer Banks Centro América, donde se mencionó: *“Las metas y estándares de desempeño son establecidas para todos nuestros negocios claves prioritarios, incluyendo*

salud y seguridad del empleado. Todos los miembros de la gerencia son responsables de lograr llevar a cabo las responsabilidades de seguridad.” (2000:2)

Todos estos esfuerzos con respecto a la seguridad pretenden evitar una serie de gastos cuando ocurre un accidente, pues esto acarrea costos directos como el correspondiente a la ausencia, las medicinas y los pagos de compensación; además de los costos indirectos: la interrupción y retraso de la producción, daño a equipos y herramientas, instalaciones y material, equipo y provisiones de emergencia, tiempo de investigación del accidente, contratación de personal sustituto, entrenamiento de nuevo personal e incluso el pago de tiempo extra.

Las reglas de seguridad deben estar bien claras y establecidas desde el momento de la inducción para el nuevo trabajador, de manera que éstas guíen sus acciones respecto a la seguridad, concienciando acerca de que ésta es responsabilidad de todos, por lo que deben reportarse situaciones que representan peligro o condiciones de riesgo, a fin de proteger su bienestar y el de sus compañeros.

Desarrollo Organizacional y Administración del Recurso Humano

El especialista en Comportamiento Organizacional y Doctor en Psicología, Enrique Umaña, publicó un artículo sobre la importancia del clima organizacional en el cual expresa: *“El concepto de clima organizacional, se refiere a la forma como se percibe un conjunto de dimensiones de un determinado medio laboral, por las personas que trabajan en él. Los estudios de clima organizacional han permitido encontrar hallazgos tales como que las ideas rectoras (visión, misión y valores) son desconocidas por el personal, lo cual supone un divorcio entre la parte estratégica y la operativa, y constituye una de las principales causas de que las personas no estén comprometidas con su empresa.” (1998:100/102)*

Según este concepto, es importante determinar cómo perciben los trabajadores a la empresa y la confianza que tienen en sus jefes. Por eso deben considerarse aspectos como liderazgo, el grado de dificultad del trabajo, la inducción, la capacitación y la evaluación del personal, el conocimiento de personal sobre la visión, misión de la organización así como las condiciones físicas del trabajo y el aspecto psicológico

En este sentido, el desarrollo organizacional tiene por objeto buscar la eficiencia y progreso de toda organización mediante la destreza de la fuerza laboral para realizar labores que se le han encomendado. Para esto es que existen programas de reclutamiento y selección de personal y posteriormente se aplican otros encaminados a la formación del trabajador. Estos consisten en un conjunto de acciones que le permiten adquirir y aplicar los conocimientos necesarios para ocupar su puesto y además desarrollar las destrezas que requiera para alcanzar su progreso laboral, con ellas puede satisfacer sus necesidades técnicas, humanas y las propias de la empresa. La formación, no solo toma en cuenta lo anterior sino que prioritariamente considera la condición humana de cada trabajador y toma las medidas necesarias para evitar que los programas de adiestramiento y

capacitación pretendan convertirlo en un objeto de producción, por lo que incluye valores éticos y morales.

El doctor Umaña, también se refiere a la importancia de los escenarios laborales de la siguiente forma: “ *Mediante los estudios de clima, se puede determinar el grado en que fenómenos como la globalización de los mercados afectan el comportamiento y los sentimientos de los miembros de las organizaciones. El conocimiento del clima organizacional es un insumo de gran valor para desarrollar programas preventivos, que eviten la formación de cuadros psicopatológicos, tales como las neurosis laborales...*” (1998:102).

El tema relacionado con la capacitación de recursos humanos no es nuevo, pues hace mucho más de una década que se ha venido insistiendo y aplicando en las empresas. Una muestra de ello es que ya en 1991, Álvaro Cedeño Gómez, Máster en Administración de Empresas, Licenciado en Economía y Catedrático Universitario, escribió: “ *En un medio muy competitivo se requiere optimizar el uso de los recursos. Y sólo los seres humanos pueden optimizar el uso de los otros recursos y de sí mismos. De manera que las aspiraciones de crear entornos más abiertos, más competitivos, más globales, plantea una necesidad de revisión de lo que se ha venido haciendo en materia de recursos humanos*”. (1991:71)

Luis Arturo Quesada Oviedo, Asesor y Consultor Gerencial en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, considera que debe manejarse con cuidado el término “capacitación”, pues no se debe utilizar en forma generalizada e incluso en el área de Recursos Humanos deben realizarse estudios que determinen a cuáles empleados se les debe capacitar, a cuáles se les debe adiestrar y habrá otros a los cuales se les deba perfeccionar. También menciona diferencias entre capacitar, adiestrar y desarrollar el recurso humano, tal y como a continuación se expone.

La capacitación tiene como objetivo principal brindar los conocimientos básicos sobre los aspectos técnicos del trabajo que cada operario deberá desarrollar. Dentro de la capacitación, se encuentra el proceso de adiestramiento que consiste en ayudarlos a desarrollar la habilidad o destreza que han adquirido en el trabajo físico que se imparte a los operarios en la administración de máquinas y equipos, se les ayuda a desarrollar aptitudes, mediante la repetición de operaciones que los lleve a realizarlas en forma rápida y correcta.

Tiene más amplitud el significado de desarrollo, porque comprende todo un proceso integral al cual ha sido sometido cada operario. Implica la adquisición de conocimientos, la mejora en todos sus aspectos personales como disciplina, apego a la empresa, concienciación y va dirigido al mejoramiento en todas las habilidades que posee. Es en este aspecto de desarrollo donde se enfatiza en las actitudes que se mejoran mediante la adquisición de conocimientos, desde los niveles inferiores, puesto que nada se haría con un cúmulo de experiencia en cuanto a manejo de máquinas, si no se ha dado énfasis al aspecto integral que incluye la formación mediante la adquisición de conocimientos, con

lo que se trata de obviar puntos débiles producto de actitudes negativas como ausentismo o falta de responsabilidad.

La formación permite mirar al trabajador como un todo, pues empleando un buen proceso de desarrollo no sólo se les enseña a utilizar bien sus manos para manejar las máquinas, sino también sus pensamientos y sentimientos. Ésta también va dirigida desde los niveles inferiores hasta los ejecutivos o gerentes, quienes tienen en sus manos las tomas de decisiones y deben tener el conocimiento y habilidad necesarios para cumplir con la misión asignada. Cuanto mayor sea la formación de los empleados, será mayor la flexibilidad que muestre la empresa para ajustarse a las exigencias de la competitividad. (1998:66)

Los planes de sucesión deben ser aplicados desde los niveles básicos de la organización, de manera que siempre haya disponibilidad de otra persona para sustituir al que se ausenta. Por tanto, es preferible desarrollar al recurso humano, lo que significa “fabricarlo” internamente, pues aunque implica períodos de tiempo más largos, evita la adquisición de nuevo personal reclutado externamente que resulta más costoso y menos confiable al desconocer el modo de operar de la organización, y deberá empezar por conocerla.

Se debe analizar el potencial que tenga cada persona para ser parte de un plan de sucesión y para ello se toma en cuenta el potencial que muestra en este momento. Allí se indicará si está listo en caso de ser promovido, si sería necesario que tenga más experiencia o desarrollo, qué formación adicional requiere, o bien, si del todo no muestra un potencial que merezca los esfuerzos en miras a una promoción. Además, se trata de prever el éxito que tendrá en caso de pasar a un nuevo puesto.

José Leñero, en una conferencia dictada a cuarenta gerentes salvadoreños, al referirse al desarrollo potencial de talento humano, da cinco claves: el cliente, la razón de ser; el avance científico y tecnológico; el tiempo de proceso; las células autodirigidas y la educación del personal. Sobre ésta última dijo: *“Muchos empresarios y gerentes piensan que capacitar a los empleados es un derroche. Aquí es oportuno recordar dos frases famosas de Kenosuke Matsushita: “Ninguna empresa es más que cada uno de sus empleados. Calidad total es mejorar constantemente la calidad de vida de los clientes, a través de mejorar la calidad de vida de los empleados”. “A la luz de estas consideraciones el papel de la gerencia de recursos humanos en la globalización es: educar constantemente e intensamente; promover un clima organización agradable...”* (1998:78)

El conjunto de esfuerzos realizados por las organizaciones las hará competitivas cuando se trabaje con empleados cuyo desarrollo de habilidades se haya ampliado y prevalezca una actitud positiva, todo ello siempre como un patrón de comportamiento que influya positivamente en el resto del equipo, donde se note calidad humana en cuanto al trato entre todos los niveles organizativos.

En esta línea de competitividad, todo empresario debe estar consciente de la necesidad de generar ganancias económicas, sociales y personales. Desde este punto de vista, debe buscar el crecimiento de sus empleados, y para ello es indispensable que la globalización no riña con el desarrollo humano, aunque el enriquecimiento se logre con la participación de personal eficiente, actualizado, receptivo, y apoyado en la alta tecnología.

En vista de que el Gerente de Recursos Humanos debe manejar el activo más valioso de la empresa, deberá proponer ante los niveles superiores programas para aumentar la productividad, integrar el planeamiento de recursos humanos a los planes generales de la empresa, establecer modelos de evaluación del desempeño y, al mismo tiempo, efectuar la evaluación de la empresa por parte del personal, así como velar por el costo de los beneficios que se le dan a sus trabajadores.

Al verse obligadas a enfrentar tantos cambios en períodos tan cortos requieren de una excelente planificación para estar prestas a enfrentar los nuevos retos, por lo que será necesario que exista una mayor interrelación entre las personas, las empresas, la tecnología y el entorno para lograr una verdadera integración, que hará necesario la aparición de líderes que logren engranar todo lo complejo de las relaciones humanas interactuando de diversas maneras, y éstos tendrán ante sí la tarea de integrar una filosofía individual, de grupo y empresarial en busca de un equilibrio que permita alcanzar las metas establecidas mediante el estímulo.

Es imperativa una transformación del comportamiento humano, que mueva la voluntad de asumir responsabilidades con el medio ambiente, así como mantener el consumo del recurso humano dentro de niveles sostenibles. Para ello, deberá hacer uso de tecnología y además realizar cambios de actitudes, de manera que se pueda utilizar el recurso humano, poseerlo y conservarlo.

En virtud de lo anterior, salen a flote conceptos como el *empowerment* o empoderamiento, publicados en la Revista Actualidad Económica por Luis Arturo Quesada y, que, a grandes rasgos, consiste en dar a los trabajadores una mayor cuota de responsabilidad, tanto en el proceso de la toma de decisiones como en su forma de interactuar entre los diferentes grupos de trabajo de la organización. Por eso, es importante formar grupos o equipos de trabajo, administrar por objetivos, propiciar la lluvia de ideas. (1998:60)

En 1997 el *Harvard Business Review* publicó, de Peter Druker, “El futuro que ya sucedió”, donde se introduce el concepto de trabajadores del conocimiento: las empresas sustentan su crecimiento económico en la productividad del trabajo, con base en conocimientos. Igualmente, es importante el conocimiento del comportamiento humano dentro de la organización, cómo se puede crear un clima apropiado para la gestión efectiva, el manejo de conflictos, una comunicación efectiva así como un liderazgo bien visualizado. “*La productividad del conocimiento y de los trabajadores del área de conocimientos no será el único factor competitivo en la economía mundial. Sin embargo, sí es probable que se convierta en un factor decisivo, por lo menos para la mayor parte de las industrias en los países desarrollados.*” (1997:38/39)

En ese mismo artículo Druker expresa: *“El conocimiento vuelve móviles los recursos. Los trabajadores del área de conocimientos, a diferencia de los trabajadores del sector manufacturero, son dueños de los medios de producción: tienen los conocimientos en la cabeza y, por consiguiente, pueden llevarlos consigo. Al mismo tiempo, es probable que las necesidades de conocimiento de las organizaciones varíen continuamente.”* (1997:38/39)

El Consultor de Europa Management Consulting, Alex Fernández publicó en el año 1999 un artículo titulado “La Administración del Conocimiento” expuso que, valorar la capacidad y conocimientos del recurso humano de la organización, cobra cada día mayor relevancia, ya que resulta de suma importancia la capacidad de la empresa para sacar provecho de los conocimientos de sus empleados e integrarlos como parte de su capital intelectual. Para que una empresa sea competitiva, en esta era de la información y del mundo globalizado este hecho marca diferencias sustanciales puesto que hace algunos años, las empresas sufrían por falta de información mientras que en la actualidad cada vez se tiene que luchar más contra el exceso de información debido a que la tecnología ha permitido que las comunicaciones sean cada vez más rápidas y sofisticadas. (1999:66)

Para Alex Fernández, se debe hacer una diferencia entre una empresa que cuente con muchísima información y aquella que tenga más conocimientos que le sean valiosos, en vista de que no toda información es de utilidad para determinada empresa; esto implica que deberá hacerse una clasificación y un buen uso de aquella que se requiera. De todo esto, ha nacido la teoría de la administración del conocimiento, la cual se ha venido desarrollando en grandes compañías estadounidenses y europeas. Las personas dentro de la empresa deben aprender a compartir información importante cuando ésta sea necesitada, debe encontrarse disponible y de fácil transmisión en todos los niveles. (1999:66)

Menciona, además, que el activo más relevante con que cuenta cualquier empresa para ser competitiva y productiva, son sus empleados; de manera que ellos son quienes cuentan con los conocimientos que la empresa ha ido acumulando, o sea el capital intelectual de la organización, por tanto se constituye en mucho más valioso si se toma en cuenta que para la gestión actual de las empresas el manejo de los activos intangibles juegan un papel preponderante.

Las empresas deben prepararse para los cambios y para ello es necesario que todos sus empleados participen en los proyectos de cambio, se deben crear equipos de trabajo, se debe dar impulso al valor del conocimiento, tanto en el nivel de la empresa como al de cada empleado, debe capacitarse al personal e integrarlo alrededor de la tecnología. (1999:66)

El capital intelectual es la suma de aptitudes y conocimientos de sus empleados con el compromiso de alcanzar las metas, así pues las empresas deberán hacer énfasis en su recurso humano y a la vez ser motivadores para promover el compromiso. Las exigencias a los empleados, en aquellas organizaciones altamente competitivas,

lógicamente serán altas, por eso los recursos que se deben poner al servicio de sus empleados serán los valores y las acciones que ejecuta la empresa. Para lograr el compromiso debe ejercerse un control de las acciones, se les debe brindar una visión y dirigirlos hacia las metas, estimular sus habilidades, es importante conformar grupos de trabajo, compensar por los esfuerzos realizados, dotar la tecnología necesaria para agilizar y facilitar sus labores así como capacitar y desarrollar destrezas para estar seguros que los empleados cuenten con las habilidades que requiere cada puesto. Junto a la cultura organizacional deberá establecerse una cultura laboral que establezca, busque y logre metas mediante procesos emocionantes, que den energía al trabajador.

Mediante el recurso humano, se toman las decisiones más cruciales para las empresas, por ello deberá ser proactivo, con gran conocimiento de la organización y por sí mismo deseoso por desarrollar sus propias ideas y ponerlas en práctica. De ahí que se deba asegurar la adquisición de aquellos que cumplan con las expectativas, ya que cada organización debe contar con su modelo o perfil de empleado, acorde con sus necesidades, su tamaño y la complejidad de sus operaciones. Por lo tanto, es invaluable la labor que se realice en la clasificación y valoración de puestos, pues de aquí partirá no sólo el salario, sino el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, para luego llegar a la evaluación de desempeño y extenderse hacia otras áreas, como los incentivos y seguridad en el trabajo.

Al Gerente de Recursos Humanos de la empresa moderna se le presentan muchos retos, entre ellos el principal será elaborar técnicas de medición del desempeño, lograr una integración entre el planeamiento estratégico de la empresa y la integración, capacitación y motivación del personal, pero sobre todo deberá ser un verdadero estratega en el manejo del recurso humano que le permita a la empresa alcanzar sus metas mediante una productividad sostenida.

HALLAZGOS

La legislación costarricense es clara en cuanto al manejo que debe dársele al recurso humano en cualquier empresa, sin importar su índole; con mucha mayor razón los empleados de las maquiladoras deben estar protegidos, debido a que representan la fuerza laboral de un sector importante para la economía.

Una forma, por medio de la cual, Costa Rica responda al prestigio que goza de ser una verdadera democracia, es controlando los aspectos relacionados con la operación de las maquiladoras, que deben mostrar claro respeto a la legislación con el fin de no proyectar la imagen de otros países, donde este sector laboral se considera explotado según datos suministrados por la misma OIT, que menciona que la globalización afecta algunos factores relacionados con empleo y salarios, lo cual provoca a la vez competencia internacional desleal.

De esta forma, el estudio realizado, pretende ser objetivo de manera que los datos que se pudieran obtener del mismo y que se presentan aquí, aunados a la envergadura de la corporación escogida para el estudio, propicien un cambio individual en cada una de las maquiladoras, con el fin de colaborar con la estandarización de las condiciones laborales de los empleados.

La investigación permitió la presentación del siguiente análisis, el cual incluye estadísticas de importancia:

Generalidades

En Costa Rica, se cuenta con más de 3.800 empleados, distribuidos en las cuatro maquiladoras, de la siguiente manera:

Planta	Número de Empleados	Area de Planta
Cartago	1075	78.809
Heredia	1060	99.351
Gretext	920	72.000
Cartex	747	88.445

* Fuente: Manual de Presentación de Plantas Hanes - Costa Rica en República Dominicana. Noviembre, 2002.

La corporación ofrece una importante fuente de empleo no sólo en área urbana sino también en zonas rurales, donde es sabido que estas oportunidades son limitadas.

Las áreas de las plantas son suficientemente espaciosas para albergar a los operarios de manera que realicen su trabajo sin problemas de hacinamiento.

Todas las plantas trabajan un solo turno, excepto Cartex, (para el proceso de cortado trabajan dos turnos.)

Los índices de rotación para las localidades en estudio son las siguientes:

Planta	Índice de Rotación Anualizada
Cartago	21.00%
Heredia	17.84%
Gretext	9.92%
Cartex	14.70%

* Fuente: Entrevista realizada a los Gerentes de Recursos Humanos de las Plantas.

Se tiene conciencia de que los operarios de maquila muestran siempre cierto grado de inestabilidad, por lo que es muy usual que cambien de trabajos en búsqueda de mejores oportunidades -según las fuentes del BID y CEPAL- Por lo tanto, estas cifras son consideradas como satisfactorias dentro del sector maquila textil de nuestro país

El promedio de tiempo de permanencia de los empleados en cada planta es el siguiente:

Planta	Número de Años
Cartago	3.3
Heredia	3.5
Gretext	5
Cartex	3.6

* Fuente: Manual de Presentación de Plantas Hanes - Costa Rica en República Dominicana. Noviembre, 2002.

Tomando en cuenta que el trabajo de maquila es desgastante, lograr que el promedio de permanencia oscile entre 3.3 y 5 años es considerado normal para el área operativa.

La producción semanal de prendas en docenas es:

Planta	Docenas Semanales	Eficiencia	Rendimiento
Cartago	131.000	95%	101%
Heredia	129.000	95%	102%
Gretext	45.000	91%	NA
Cartex	45.000	91%	NA

* Fuente: Manual de Presentación de Plantas Hanes - Costa Rica en República Dominicana. Noviembre, 2002.

Se marca una diferencia en la producción semanal entre las plantas, lo cual es normal debido a que las prendas que se fabrican son diferentes, lo que implica un mayor grado de dificultad en el proceso.

La eficiencia es alta, así como el rendimiento. No obstante Gretex y Cartex no han implementado un sistema para medir el rendimiento.

Los hallazgos relacionados con los conceptos claves para el desarrollo y comprensión de este estudio, -que fueron mencionados anteriormente-, se dividen en tres grandes grupos: Comunicación y Motivación, Salud Ocupacional y Desarrollo Organizacional.

Comunicación y Motivación

Es bueno confrontar lo que piensan diversos autores con respecto a lo que es la motivación:

Ricardo Solana, afirma que *“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”*

Por su parte, Stoner señala a la motivación como *“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.”*; mientras que Koontz piensa que *“La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”*

Cuando se habla de comunicación dentro de la organización, Gary Kreps la describe como: *“Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización”*.

Mientras que Annie Bartoli, en su intento por definir el papel de la comunicación, en el ámbito de las organizaciones, expresa que: *“La organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas para el funcionamiento de la empresa que busca resultados.”*

Con el fin de obtener la información necesaria y realizar el análisis correspondiente, para cada variable se aplicó entrevista estructurada y una guía de observación, además de la recopilación de folletos y manuales sobre políticas concernientes al tema.

1. La aplicación de la entrevista estructurada (véanse anexos del 1-4) permitió obtener la siguiente información:

Las maquiladoras se han organizado de manera que existe planificación de recursos humanos, reclutamiento y selección, así como: seguridad y salud ocupacional en un primer plano, seguido de capacitación y desarrollo, clasificación y valoración de puestos y evaluación del desempeño, beneficios y compensaciones y auditoría de recursos humanos. Sin embargo, dos de las maquiladoras carecen de programas desarrollados.

Funcionan programas de motivación actuando en todos los niveles, desde los altos ejecutivos, hasta los niveles inferiores. Cada empleado recibe, de alguna manera, el “empuje” para dar siempre un paso adelante, deseando verdaderamente su participación en todos los procesos.

2. Del material impreso que manejan las plantas se extrajo lo siguiente:

Existe el programa de “Puertas Abiertas” que se le ofrece a los empleados en el momento de la inducción y que consiste en la política de la empresa de mantener a disposición de cualquier empleado, la posibilidad de contactar a su supervisor o recurrir al Departamento de Recursos Humanos e, incluso, a la misma Gerencia de Planta. Se garantiza que se atenderá su inquietud, queja, duda o aporte al sistema, si considera que podría mejorarse.

Existen pizarras informativas o boletineras, que deben ser sometidas a una auditoría semanal que permita establecer si la información está vigente, si debería agregarse alguna otra información o variarse el formato de los mensajes motivacionales, con el propósito de que éstas no pasen inadvertidas por los empleados. Además, toda información que en ellas se exhiba debe llevar la autorización del Gerente de Planta o de Recursos Humanos.

Cuando se inicia la inducción, cada nuevo empleado recibe un “Manual de Inducción” que contiene varias secciones como: ¿Quiénes somos?, Información General, Políticas de la Empresa, Asociación Solidarista, Servicios de Recursos Humanos y Beneficios. En este último apartado, se le habla de las muchas ventajas, oportunidades y utilidades económicas que se les ofrece.

Es política de la empresa monitorear el clima organizacional, por lo que cada dos años se contrata a un ente externo para que aplique encuestas de opinión a la totalidad del personal.

Existe un programa llamado “Recursos Humanos en el Sitio”, que abarca todo un conglomerado de procedimientos que conllevan al logro de trabajadores más sanos y dispuestos al trabajo, minimiza la rotación y ausentismo.

3. La guía de observación (Anexos del 5-8) permitió obtener la siguiente información:

Se confirma la existencia de un total de 40 boletineras, repartidas tanto en las áreas de operación, como en la administrativa. Su objetivo es reforzar en el empleado las normas, prácticas, lineamientos y disposiciones bajo las cuales se debe operar, siempre con material actualizado. Sirven como fuente interna de reclutamiento de personal, ya que quienes están laborando podrán recomendar a otras personas. Además, en ellas se acostumbra colocar material de motivación.

Salud Ocupacional

La salud ocupacional comprende todos aquellos programas, actividades y capacitaciones orientadas a la prevención de accidentes y enfermedades laborales, para el beneficio de los trabajadores de una empresa determinada.

De los instrumentos aplicados se obtiene la siguiente información.

1. Del material impreso que manejan las plantas se extrajo lo siguiente:

El Manual de Descripción de Puestos detalla que el Departamento de Salud Ocupacional es responsable del bienestar físico y mental del trabajador. No sólo se trata de evitar los accidentes, sino también la enfermedad profesional; puesto que todos sus empleados, - tanto administrativos como operarios - son tomados en cuenta desde un punto de vista personal.

La seguridad es un valor permanente y sus proyectos y programas han sido implementados para asegurar las mejores condiciones de trabajo de los empleados. Esto ha permitido que el total de horas trabajadas sin accidentes por la totalidad de los empleados en cada planta, muestre estos resultados:

Planta	Horas en Millones
Cartago	22.7
Heredia	25.3
Gretext	4.9
Cartex	6.6

* Fuente: Manual de Presentación de Plantas Hanes - Costa Rica en República Dominicana. Noviembre, 2002.

Estas cifras se tomaron al totalizar las horas laboradas, sin accidentes, por cada empleado por año.

Diariamente, a los operarios se les insiste en la necesidad de participar en dos sesiones de relajamiento muscular, utilizando rutinas de ejercicios con fondo musical transmitidas por altoparlantes, para que todo el personal en la planta apague sus máquinas y participe. Tiene una duración de un minuto y medio durante la jornada de la mañana y de la tarde, y este tiempo es reconocido por la empresa, por lo que se insta a los empleados de todo nivel a participar y, aunque no es estrictamente obligatorio, el Departamento de Recursos Humanos se preocupa por indagar por qué un empleado no participa.

2. La entrevista estructurada (Véanse anexos del 1-4) aporta la siguiente información:

Como parte integral de la preocupación por el bienestar de los empleados, en todas las plantas funciona una sección de enfermería, así como consulta médica. Se realizan en forma aleatoria pruebas anti-dopaje, pues se considera que una persona que consume sustancias no permitidas, podría poner en peligro su seguridad personal y la de sus compañeros.

También se brinda atención psicológica en casos de situaciones familiares difíciles, se les avisa de un accidente o muerte de familiar, abuso sexual o violencia doméstica. La corporación es socialmente responsable del bienestar físico y mental de sus empleados, y es por ello que, aparte del programa de puertas abiertas, todo personal administrativo tiene obligación de detectar situaciones anómalas en el comportamiento de los operarios de maquila.

3. La guía de observación (Anexos del 5-8) aporta la siguiente información:

El recorrido realizado permitió observar que los trabajadores disfrutaban de un buen ambiente de trabajo en cuanto a condiciones de ventilación, luz e higiene, existen zonas destinadas al descanso. Las cuatro maquiladoras cuentan con servicio de soda concesionada y subvencionada y los alimentos que se ofrecen son frescos y saludables.

Se observó la aplicación de principios ergonómicos y ninguna planta mostró áreas deterioradas, además se permitió realizar el recorrido, sin restricciones de ninguna especie, salvo la utilización de zapatos de tacón bajo y cabello recogido para protección personal, en el área de maquila. Estos aspectos de seguridad no son observados tan cuidadosamente en dos de las plantas visitadas.

Desarrollo Organizacional

Existen diversas definiciones de desarrollo organizacional, una de las más completas la ofrece Richard Beckhard cuando señala que: *“Desarrollo organizacional es un esfuerzo (1) planificado, (2) de toda la organización, y (3) administrado desde alta gerencia, para (4) aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de (5)*

intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento."

Sin embargo, es interesante incluir la definición de Chiavenato: *"El concepto del DO está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios".*

Otra de las definiciones del DO es la de Burke: *"Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría".*

Los hallazgos en esta área son los siguientes:

1. De los manuales de políticas y procedimientos se recopila:

Previo al proceso de reclutamiento y selección, se tiene preparado un análisis del puesto y un perfil de la persona que lo desempeñará. En dos de las plantas no se han desarrollado en su totalidad los programas establecidos, ya que el Departamento de Recursos Humanos de estas maquiladoras cuenta, únicamente, con dos personas: por lo que sería imposible darles seguimiento.

El Manual de Recursos Humanos menciona la conformación de un Comité de Bienvenida que se encarga de mostrar al nuevo empleado las diferentes áreas, se le presentan a su Instructor, Supervisor y resto de compañeros, se le lleva al área de soda, baños, casilleros, y área de fumado y se le indica que será sometido al proceso de inducción y en qué consiste, se le aclaran dudas.

El Manual de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos determina que en total el nuevo empleado recibe dos días de inducción que incluye aspectos tales como Programa de Puertas Abiertas, Acoso Sexual, Violencia Doméstica y Diversidad de la Fuerza Laboral, como una forma de brindar apoyo integral al empleado.

El entrenamiento promedio en semanas para el personal de cada planta es:

Planta	Semanas de Entrenamiento
Cartago	12
Heredia	12
Gretex	11 algodón, 19 lino
Cartex	12

* Fuente: Manual de Presentación de Plantas Hanes - Costa Rica en República Dominicana. Noviembre, 2002.

El tiempo promedio de entrenamiento varía de acuerdo con la materia prima utilizada, específicamente en Gretex, donde al contrario del resto que trabajan solo con algodón ahí

se trabaja también con lino, siendo este último material el que requiere mayor cantidad de tiempo debido a las dificultades que presenta la tela.

Se aplican procedimientos de evaluación al personal, en período de prueba, que permiten dar un seguimiento integral y retroalimentación oportuna y se aplica a todo el personal en período de entrenamiento. Es política de la organización que todo trabajador, en proceso de entrenamiento, debe ser evaluado a los 30, 60 y 80 días y las evaluaciones deben ser aplicadas en forma conjunta entre el supervisor y el instructor. De igual forma, la evaluación de los instructores por parte del nuevo personal, debe hacerse en estos lapsos de tiempo. El promedio mínimo aceptable para ambos casos es del 80%.

Cuando el rendimiento es insatisfactorio, se recurre al programa “Acción para el Mejoramiento del Desempeño”, mediante el cual se llevan a cabo diferentes medidas disciplinarias que guardan relación con su actitud y desempeño y se compone de cinco pasos, a saber:

1. Ficha para retroalimentación del desempeño.
2. Charla y firma de nota de compromiso.
3. Amonestación verbal.
4. Amonestación escrita (un máximo de tres).
5. Despido sin responsabilidad patronal.

2. La entrevista (Véanse anexos del 1-4) permitió recopilar la siguiente información sobre el tema:

Se comprobó que la adecuada dirección del recurso humano, así como la coordinación entre los recursos financieros, humanos y materiales propician el mantenimiento de un buen clima organizacional; de manera que los operarios perciben un buen ambiente laboral, donde tienen responsabilidades que cumplir y al mismo tiempo se les ofrece cierto grado de autonomía y se reconoce y recompensa su esfuerzo. Se trata de que existan buenos contactos personales con los supervisores y niveles superiores, para propiciar el apoyo a las directrices de la empresa en cuanto a estándares de calidad.

La constante capacitación y el empeño en el desarrollo del recurso humano permiten que cada empleado responda con eficiencia a las exigencias particulares según los requerimientos de quienes consumen el producto final, por esta razón, se ha sistematizado el aprendizaje y éste debe ser permanente.

Durante el proceso de formación del empleado, se analiza la capacidad de cada uno para ser promovido, si muestra deseos de superación o habilidades que podría utilizar en otro puesto y, entonces, se trabaja en los aspectos por reforzar; además se le brinda capacitación adicional a la requerida por su puesto de trabajo, todo con el fin de cumplir con lo estipulado en los planes de sucesión. Sin embargo, se evita crear en los empleados falsas expectativas de ascenso, por lo que se les hace conciencia de que la preparación es parte de un proceso establecido por tipo de operación y no habrá oportunidad para todos.

Dos plantas están alineando sus estrategias y resultados bajo los principios de la filosofía del *Gung Ho!*, que consiste en un enfoque sistemático de gestión y comportamiento gerenciales que caracteriza el proceso de gestión de la organización o equipo de trabajo basado en las mejores prácticas del mundo, mediante la interdependencia para lograr resultados que se necesitan para enfrentar las crecientes exigencias de competitividad.

3. El recorrido para llenar la guía de observación (Anexos 5-8) permitió:

Observar trabajadores en sus puestos, haciendo sus labores en actitud positiva. La atención en todas las plantas fue buena, se evidenció cordialidad por parte de las personas con las que se tuvo contacto durante el recorrido.

Gracias a la visita a las plantas se recopiló material de apoyo como informes, panfletos, programas, políticas que la corporación ofreció para la elaboración de este trabajo.

En el transcurso de las entrevistas estructuradas, los Gerentes se mostraron abiertos y francos, por lo que además de obtener la información propia de las entrevistas, se logró conocer más a fondo sobre los temas, mediante conversación informal y que fue tomada en cuenta para el desarrollo del trabajo.

Adicionalmente, los datos que se suministran como hallazgos, a pesar de estar identificados por la fuente, en algunos casos son producto de la combinación de las observaciones realizadas y la entrevista estructurada.

SÍNTESIS

Objetivo Específico 1

Conocer la comunicación y motivación constante a que los operarios deben ser sometidos para propiciar un ambiente de trabajo satisfactorio y compensador que evite altos índices de rotación.

- La comunicación con los operarios de maquila es clara y reciben motivación en forma permanente. Son factores decisivos para despertar en ellos el sentido de pertenencia y orgullo del trabajo que realizan, y se convierten en armas importantes para cumplir con el objetivo de evitar la rotación. La persistencia y constancia con que los responsables de las áreas de comunicación y motivación desarrollan su labor en la aplicación y seguimiento a los programas establecidos, ha calado en los operarios, ya que al recorrer las áreas de operación de las plantas, se observa personas trabajando en forma placentera; es decir, se ven operarios en actitud positiva.
- Se presta especial atención en quienes hayan sido elegidos para prestar sus servicios de mano de obra y se hace mucho énfasis en la permanencia por largo tiempo de sus empleados. No se les “deja ir” fácilmente, ni los operarios renuncian con frecuencia.
- La información que llega al personal es monitoreada y filtrada por las diferentes gerencias de planta, con el fin de que ésta sea la adecuada y suministrada en el momento oportuno.
- Durante el año se realizan varias actividades de integración del grupo de trabajo, apoyadas en su previa distribución y presupuestación. La planificación es fundamental en este sentido.
- Existe un compromiso real con la creación de un clima laboral agradable y se toma en cuenta el impacto de las decisiones, en el personal.

Para Objetivo Específico 2

Reconocer la importancia de la existencia de un plan de salud ocupacional siempre actualizado y en acción que proteja al trabajador.

- El plan de salud ocupacional está diseñado para que se aplique en cualquier maquiladora textil e incluye no sólo protección de accidentes, sino que enfatiza sobre la necesidad de evitar el ausentismo por enfermedad profesional. Por eso se les da especial atención a los programas ergonómicos, que van desde la adjudicación de máquinas y sillas ajustadas a las condiciones físicas de los operarios, hasta sesiones de ejercitación de áreas del cuerpo que más participan en las labores, tales como muñecas, dedos, hombros, espalda, rodillas y tobillos.
- Se aplica el concepto de bienestar integral del trabajador, donde se observan y cuidan normas específicas para los aspectos físicos, emocionales y psicológicos, esto permite detectar a tiempo cambios de conducta que podrían implicar la aparición de enfermedad laboral, y como consecuencia continuar sumando horas laboradas sin accidentes.
- Las normas de seguridad son claras para la mayoría del personal ya que se incluyen desde el momento de la inducción del nuevo trabajador, lo cual ayuda a crear una cultura acerca de la seguridad, como un valor.

Objetivo Específico 3

Comprender el adecuado manejo del desarrollo organizacional que abarca los planes de capacitación, desarrollo, sucesión y planeamiento del desarrollo del recurso humano.

- En general, se cuenta con programas amplios, bien establecidos y aplicados en forma conveniente para lograr un completo desarrollo de su recurso humano y la creación de “valor” dentro de la compañía.
- Dos de las maquiladoras carecen del personal necesario para el seguimiento de los programas establecidos, por lo que muestra variaciones en el desarrollo de los mismos en relación con las otras dos plantas.
- Cada persona que ingresa a la empresa es cuidadosamente seleccionada, con el fin de garantizarle al nuevo trabajador un mayor porcentaje de éxito en el desempeño de sus funciones y en la adaptación al nuevo lugar de trabajo.
- Cada puesto dentro de la organización cuenta con requisitos mínimos que el candidato debe poseer para desempeñarse en sus funciones.
- Desde un inicio se dejan claramente establecidos los procedimientos, tanto de entrenamiento para el puesto, como las evaluaciones a las cuales serán sometidos, con el fin de prevenir conductas indeseables.
- Existe un norte en cuanto a la definición de los objetivos y estrategias de la empresa, que procura obtener un mayor grado de efectividad en las acciones que realiza.
- Se considera que todo tipo de capacitación que se imparta en la empresa y a todo nivel, es una inversión que le dará más flexibilidad en la toma de decisiones y tiempo de reacción ante los cambios dentro de la organización.

PROPUESTA

Para responder a la necesidad de eficiencia y productividad y, como consecuencia del proceso de apertura comercial en que participa el país, las maquiladoras de textiles han de contar con personal calificado que les permita ofrecer productos de excelente calidad y que logren equilibrar la balanza entre los bajos costos que ofrecen otros países debido al sistema de competencia desleal y que Costa Rica no puede igualar, precisamente en virtud de su legislación en cuanto a garantías sociales.

Las condiciones laborales de los operarios de maquila, son para algunos expertos un tema espinoso porque no ha habido un equilibrio entre los beneficios que perciben las maquiladoras y sus empleados. Al respecto, existe un proyecto sobre el mejoramiento de las condiciones laborales y de vida de los trabajadores de la maquila en Centroamérica, ejecutado por la Organización Internacional del Trabajo (I.L.O. por sus siglas en inglés). En su informe de avance enero-junio 2001 y publicado en página electrónica, llegan a las siguientes conclusiones a partir de un informe realizado por los expertos Mortimore y Pérez sobre las zonas francas:

“¿Cuáles conclusiones podemos deducir de este análisis?”

- 1. Que la competitividad en este tipo de análisis esta relacionada fundamentalmente con la participación de las exportaciones de los países en los mercados mundiales.*
- 2. Que esta competitividad ha sido posible por un ajuste de los instrumentos de política económica de los países exportadores en términos directos como es la desgravación arancelaria , las devaluaciones del tipo de cambio (política monetaria) y la flexibilización laboral (política de empleo).*
- 3. Que este mecanismo permite a muchas empresas norteamericanas mejorar su situación en relación con la competencia que ha significado la producción de vestuario y textiles en Asia.*
- 4. Que las "guerras de incentivos" entre países exportadores de maquila de vestuario para atraer la inversión extranjera utilizando condiciones competitivas como salarios, seguridad social, impuestos, infraestructura, tipo de cambio, etc. , **incide en un estancamiento de las condiciones laborales de los y las trabajadoras.***
- 5. El aspecto económico de los países es fundamentalmente: creación de empleo.”*

*Este tipo de competencia entre países debería avanzar hacia **la definición de unos estándares laborales básicos regionales**, que realmente se cumplan en todos y cada uno de los países y empresas exportadores, de forma tal que se establezca de hecho un límite al abaratamiento de los costos de la fuerza.”* (www.oit.or.cr Actualización de página electrónica de la I.L.O. al 6 de junio del 2002) * **La negrita se utiliza para fines de la tesis**

Las conclusiones anteriores, provenientes de organizaciones especializadas y de expertos, deja claro la necesidad de que se establezcan condiciones laborales estandarizadas en las maquiladoras, de manera que se busque la competitividad sin

detrimento ni estancamiento del recurso humano. Por esta razón, el aporte del presente trabajo consiste en brindar una guía o modelo de desarrollo de recurso humano de las maquiladoras, apoyado en la teoría que expone Ken Blanchard en su libro denominado *Whale Done!*. Allí se plantea que el poder de las relaciones interpersonales positivas inciden directamente en el desempeño del personal y por ende en la efectividad de la empresa. Este autor considera que el éxito de la organización mediante su recurso humano se logra mediante la utilización de dos técnicas fundamentales:

1. La primera va dirigida a la acción de acentuar lo positivo de las personas.
2. La otra técnica consiste en redireccionar lo negativo.

Es importante la combinación de ambas técnicas para lograr los resultados deseados. (2002:10/19)

Para posibilitar que programas y técnicas especializadas en buscar la efectividad en las acciones de los empleados, es necesario contar con un departamento encargado, cuya composición no siempre será la misma en todas las organizaciones, sino que variará según su tamaño y objetivos. En relación con este tema, José Alberto Carpio Solano, define que: *“La estructura de Recursos Humanos siempre será dependiente del tamaño y complejidad de la empresa; resultando obvio que no se puede pretender que una pequeña empresa cuente con una estructura formal en recursos humanos, pero será imprescindible si esta empresa crece y se desarrolla”*. (1998: 66)

Es necesario que las maquiladoras cuenten con un Departamento de Recursos Humanos integrado por personal experto, con objetivos claros y alcanzables y cuyo tamaño esté determinado por el número de operarios que se deba atender. Una estructura mínima estará compuesta por un Gerente de Recursos Humanos, un Administrador de Recursos Humanos, un Encargado de Relaciones Laborales que deberá ser Licenciado en Psicología, dos Asistentes Técnicos del área, Encargado de Reclutamiento y Selección, un Técnico que se encargue del área de Salud Ocupacional y Ergonomía, un Doctor en Medicina General y una Enfermera.

Objetivo General de Propuesta:

Proponer un modelo de desarrollo del recurso humano de las maquiladoras de zonas francas, que permita hacerle frente a la competitividad de esta industria.

Objetivos Específicos de Propuesta:

- Señalar los programas de comunicación y motivación apropiados para aplicar en las maquiladoras textiles.
- Indicar los programas básicos de salud ocupacional y ergonomía que las maquiladoras deben ofrecer a sus trabajadores.
- Detallar los programas a seguir, con el fin de desarrollar en forma integral el recurso humano de las maquiladoras.

ESTRATEGIAS

Los resultados mostrados en los hallazgos revelan una empresa con alrededor de cuatro mil empleados con buenos índices de rotación, y producción. La comunicación se considera importante para evitar la rotación y al mismo tiempo mantiene motivados a los operarios para despertar en ellos sentido de pertenencia.

La salud ocupacional posee un lugar preferente en los planes de la corporación, los cuales están diseñados para evitar accidentes y enfermedades profesionales, tanto físicas como psicológicas. Para lograrlo, se involucra a todo operario en la aplicación de normas, reglas y procedimientos.

No se deja de lado el desarrollo organizacional puesto que se mantienen actualizados y en operación planes de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y sucesión del recurso humano.

Lo anterior, junto a la necesidad que muestra el país de producir y tener la capacidad de ser competitivo mediante mecanismos y estrategias posibles, exige evitar a toda costa la posibilidad de que exista un estancamiento de las condiciones laborales de los operarios textiles. Resulta imperativo la definición de condiciones laborales estandarizadas que conlleven a presentar las siguientes estrategias como un documento público para ser accesado por aquellas maquiladoras textiles donde se consideren deban mejorar algunos o varios aspectos del desarrollo de su recurso humano.

La razón de toda organización es la productividad, que le permita desarrollarse y progresar en un mercado cada vez más competitivo. La competitividad muestra cuatro niveles sistémicos, a saber: Macroeconómicos, Mesoconómicos, Metaeconómicos y finalmente los Microeconómicos siendo este el nivel en el que se pretenden desarrollar la siguientes estrategias.

I. Programas de Comunicación y Motivación

1. Establecer un programa para mesas redondas:

Gary Dessler llama “Programas de Arriba Abajo” a las comunicaciones que incluyen centros internos de transmisión; entre ellos, las mesas redondas realizadas en forma frecuente y las considera una oportunidad de la empresa para mantener a todos los empleados actualizados sobre asuntos importantes. (1999:592)

Con el fin de llevar un mejor control sobre estas sesiones de comunicación abierta mediante “mesas redondas”, se propone considerar los siguientes aspectos:

- Efectuar una calendarización, de manera que por lo menos una vez al año puedan participar de mesas redondas las áreas principales, a saber: Mantenimiento,

- Calidad, Gerencia de Planta y Producción, la cual comprende la totalidad de los operarios.
- Llevar un récord de asistencia, para garantizar que no exista una doble participación de determinado empleado con el fin de que todos tengan oportunidad de asistir.
 - Extender las invitaciones con al menos un día de anticipación y destinar una sala con las condiciones adecuadas para realizar la actividad.
 - Involucrar al menos un miembro de Recursos Humanos con el fin de que pueda manejar cualquier situación especial que se presente.
 - Levantar una minuta con los temas tratados, los acuerdos y planes de acción. Esta minuta será enviada al Gerente de la maquiladora, así como al Gerente de Recursos Humanos y al Jefe o Encargado de Área y a cualquier otra persona que se encuentre involucrada.
 - Llevar un récord de cumplimiento de los planes establecidos. Se recomienda que sea el Encargado de Relaciones Laborales.

2. Formar equipos de trabajo:

Koontz y Weihrich consideran “grupo” a la unión de dos o más personas actuando en forma interdependiente y unificadora para lograr metas comunes. Sobre las funciones de los grupos, indican que: *“Son poderosos para cambiar la conducta, las actitudes y los valores y para disciplinar a los miembros. Como ya se ha dicho, se puede presionar a los que se desvían para que sigan las normas del grupo. Además, los grupos se usan para tomar decisiones, para hacer negociaciones y regateos. Así, los miembros con diversos antecedentes pueden ofrecer diferentes perspectivas para el proceso de la toma de decisiones.”* (1991: 294)

Para Robbins, en los programas de mentoría, el mentor es un empleado antiguo que patrocina y apoya a otro menos experimentado; además el mentor instruye, aconseja y apoya.(1999:583)

Para formar equipos de trabajo efectivos, se deben tomar en cuenta varios aspectos:

- Distribución física de la planta
- Tipo de producto que se maquila
- Tipo de incentivo a ofrecer y sus metas de producción. También se debe ofrecer incentivos por alcance de metas en forma individual. Estos aspectos son responsabilidad del supervisor, quien deberá brindar apoyo y actuar como líder del grupo.
- Se recurrirá a empleados con antigüedad en la maquiladora para que sirvan de mentores, al mismo tiempo que desempeñen un papel de enlazadores entre los operarios y el área administrativa

- Cada equipo de trabajo tendrá destinados ciertos objetivos a cumplir de acuerdo con las necesidades de la maquiladora, que a su vez ofrece los incentivos correspondientes.

3. Propiciar actividades sociales de interacción extralaboral.

Milkovich y Boudreau consideran que en las organizaciones hay una variedad de actividades que ayudan a aumentar la calidad de la relación de empleo, algunos casuales (como paseos), que pretenden motivar una relación cooperativa. (1994:586)

Es conveniente proponer la participación de todos los operarios y motivarlos a integrarse a este tipo de actividades, las cuales deben realizarse al menos cada dos meses, aprovechando fechas significativas o temas de interés. Será responsabilidad del administrador de recursos humanos su organización, además los niveles administrativos tienen obligación de asistir.

Estas actividades requieren de mucho compromiso de la alta gerencia, aprovechamiento de los recursos existentes y presupuestación, garantizando siempre que exista un grado de retorno de la inversión.

4. Promover el respeto a las diferencias individuales mediante un programa de diversidad.

Según Stephen P. Robbins *“La pieza central de la mayoría de los programas sobre la diversidad es la capacitación. Por ejemplo, una encuesta de 1994 mostró que 56% de las organizaciones estadounidenses con más de 100 empleados condujo alguna clase de capacitación sobre diversidad en el año anterior. Los programas de capacitación sobre la diversidad por lo general tienen la finalidad de proporcionar un vehículo para aumentar la conciencia y el examen de los estereotipos. Los participantes aprenden el valor de las diferencias culturales y confrontan los estereotipos.”* (1999:582)

Debido a que la mayoría de las maquiladoras manejan cantidades considerables de empleados, resulta imperativo hacer hincapié en las diferencias entre las personas y por lo tanto, el respeto es la base fundamental de las relaciones interpersonales.

Por eso, para implementar un programa de diversidad, cuyo funcionamiento sea exitoso, es necesario:

- Establecer una buena relación entre los trabajadores.
- Abrir la posibilidad de que se contraten personas con cierto grado de discapacidad que se ajuste a las labores que se le encomienden.
- Aclarar desde la inducción que la maquiladora no solamente apoya la diversidad, sino que la promueve.
- Determinar cómo se maneja un conflicto generado por diferencias.

- Concienciar al personal de que las diferencias son algo bueno y una ventaja competitiva.

5. Medir el clima organizacional

Para Gary Dessler “*Encuestas de opinión son dispositivos de comunicación que utilizan cuestionarios para pedir a los empleados con regularidad su opinión acerca de la compañía, la gerencia y la vida laboral.*” (1999:591)

Para realizar una medición del clima organizacional, es necesaria la aplicación de un cuestionario, y se tomará en cuenta lo siguiente:

- La encuesta se aplica a todo el personal de la maquiladora y que debe abarcar aspectos de importancia como : a) niveles de escucha y credibilidad; b) grado de confianza; c) beneficios y condiciones de trabajo; d) estabilidad; e) trato al empleado y no discriminación; f) pago otorgado.
- Debe realizarse al menos una vez cada dos años por parte de un ente externo a la maquiladora y el Gerente de Recursos Humanos será el responsable por la coordinación y contratación de los servicios del encuestador.
- Antes de las encuestas externas se monitoreará mensualmente a una muestra según el nivel de confianza que se quiera obtener de la información recopilada.
- La preencuesta sigue el mismo formato de la encuesta externa con el fin de no crear confusión en los trabajadores, y será aplicada por el Encargado de Relaciones Laborales y digitada en el Departamento de Recursos Humanos.
- La información será presentada en una reunión mensual al Gerente de Planta, Gerente o Encargado de Área y de Recursos Humanos. En el caso en que los resultados que arroje la encuesta requiera que una acción sea tomada de forma inmediata y con carácter de urgencia, se convocará antes del tiempo previsto. En esta reunión se hará un plan de acción para los aspectos de impacto.
- Durante los seis meses previos a la encuesta, la reunión mencionada anteriormente se efectuará de manera semanal, de manera que en ella se abarquen aspectos relacionados con la medición del clima organizacional.

Estos puntos ayudan a la elaboración de un instrumento para medir lo más exacto posible, el clima existente en la organización; para ello se presenta el siguiente cuestionario que tiene como base el aplicado en la empresa en cuestión:

PROPUESTA
ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL



	Completamente de Acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Completamente Desacuerdo
La alta gerencia es justa.				
La empresa me da estabilidad laboral.				
Soy libre de contarle a mi supervisor(a) lo que pienso.				
Estoy orgulloso(a) de trabajar para la empresa.				
Se me paga justamente para el tipo de trabajo que realizo.				
En mi grupo de trabajo o departamento, se trata con igualdad a los trabajadores.				
La empresa me provee condiciones de trabajo seguras.				
Los beneficios dan protección adecuada.				
Mi gerente de producción es justo.				
El Depto. De Recursos Humanos es justo y me ayuda.				
La alta gerencia escucha a los trabajadores.				
Se toman en cuenta los intereses de los trabajadores cuando se toman desiciones.				
Mi raza, sexo y edad no tienen nada que ver con la manera en que se me trata.				
Soy libre de contarle a mi Gerente de Producción lo que pienso.				
El Gerente de Planta es justo.				
Soy libre de usar el procedimiento de Puertas Abiertas.				

Elaborado por María del Milagro Rojas

7. Aplicar un programa Recursos Humanos en el Sitio:

Milkovich y Boudreau consideran que las relaciones con los empleados producen beneficios tanto para éstos como para las organizaciones y mencionan: *“La mayor parte de sus beneficios toman la forma de evitar costos: menos demandas, rotación o ausentismo nulo, mantenimiento del nivel de productividad. Además, muchos de los programas contribuyen a un mejor ambiente. Demuestran que el empresario está comprometido con las relaciones cooperativas, respeta a los empleados, los considera como una fuente de sugerencias valiosas y hará esfuerzos por adaptarse a sus preferencias.”* (1997:586)

Una parte importante de las relaciones con los empleados se puede establecer mediante el programa “Recursos Humanos en el Sitio”, el cual tiene como objetivo contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en la maquiladora. Permite disminuir la tasa de rotación y lograr una mayor identificación del trabajador hacia su área y puesto de trabajo. Por ello, conjuntamente entre el Administrador de Recursos Humanos y los responsables directos de cada área deben analizarse las causas y las variables que influyen en la rotación así como los problemas de calidad, producción, ausentismo y maquinaria. Debe realizarse en forma permanente y los responsables del programa serán todos los integrantes del departamento de Recursos Humanos, quienes coordinarán con el Supervisor de Planta y el Área Administrativa, la problemática que se detecte.

La metodología a emplear para el funcionamiento eficiente del Programa comprende los siguientes pasos:

- Personal de Recursos Humanos realizará visitas diarias al área de operación con el fin de indagar cómo se sienten los trabajadores. En caso de presentarse solicitudes o inquietudes del personal, se le dará seguimiento y se canalizará con el encargado respectivo.
- Una vez realizado el recorrido, se efectuará una reunión para atender y dar seguimiento a cualquier caso que requiera de una atención más profunda y personalizada.
- De ser necesario, se planificará una mesa redonda, se elaborará el informe respectivo que será analizado en conjunto con el Supervisor.
- El Administrador de Recursos Humanos se reunirá con el Supervisor del Área para analizar y dar seguimiento a casos especiales, tales como motivación, cartas de felicitación o amonestaciones.
- Cuando se requiera, el Gerente de Recursos Humanos se reunirá con los miembros de su departamento, para analizar los casos especiales y las medidas correctivas para el mejoramiento del Área.

6. Propiciar la libre utilización de un programa de Puertas Abiertas:

Dessler llama programa de “trato justo” o “puerta abierta” al que ofrece a cada empleado el derecho de apelar las acciones de su supervisor mediante la participación de niveles gerenciales cada vez más altos. (1196:594)

Esto permite que los empleados puedan recurrir, en cualquier momento, a su jefe para aclaración de dudas o solución de problemas y si no queda satisfecho, puede recurrir al departamento de Recursos Humanos o a cualquier otro nivel gerencial.

Es relevante lo siguiente:

- Se ampara a los trabajadores sobre problemáticas como acoso sexual y violencia doméstica y diversidad de fuerza laboral.
- Debe ponerse en práctica en el momento mismo del inicio del programa de desarrollo del recurso humano y todos los miembros del Departamento de Recursos Humanos así como la Gerencia General serán responsables de que el programa funcione.
- Se explicará su funcionamiento al nuevo trabajador desde el momento de la inducción y cómo debe recurrir a las siguientes personas sin alterar el orden: Supervisor, Gerente de Área, Gerente de Recursos Humanos, Vice Presidente de Operaciones. El trabajador es libre de tocar cuantas puertas considere necesarias.
- Debe existir a disposición del empleado una línea confidencial y gratuita para denunciar cualquier situación anómala dentro de su lugar de trabajo de manera confidencial.
- No se tomarán represalias con quien utilice este procedimiento.
- Se tomarán medidas disciplinarias con cualquier persona que utilice esta herramienta con el fin de perjudicar a otra persona, mediante falsas denuncias o conflictos.

II. Plan de Salud Ocupacional:

1. Aplicación y respeto al Manual de Políticas y Procedimientos de Salud Ocupacional y Ergonomía

Gary Dessler opina que: *“La seguridad y prevención de accidentes es motivo de preocupación para los gerentes, cuando menos en parte debido al abrumador número de muertes y accidentes que ocurren en el trabajo. Hay tres razones para los programas de seguridad: morales, legales y económicos”. Los supervisores desempeñan un papel clave en la seguridad de los trabajadores. Los colaboradores tienen la responsabilidad de actuar con seguridad. Un compromiso con la seguridad de parte de la gerencia de alto nivel, que se filtre hacia abajo, es un aspecto importante de cualquier programa de seguridad”* (1999:644/645)

Se deben implementar de inmediato los procedimientos oficiales de seguridad ocupacional aplicados en diferentes actividades, los cuales se detallan a continuación y son responsabilidad del Técnico de Salud Ocupacional y Ergonomía, bajo la supervisión del Gerente de Recursos Humanos.

Cierre y etiquetado: Tiene como objetivo implementar un sistema de protección al trabajador y a la propiedad, mediante la prevención de accidentes al manipular o laborar con energías peligrosas. Se complementa con el procedimiento de seguridad eléctrica, creando el protocolo de bloqueo y etiquetado. Va dirigido a todos los empleados de mantenimiento que deban realizar labores de reparación, mantenimiento o trabajos eléctricos en máquinas y equipos, y le brinda al trabajador una guía de cómo realizar su trabajo en forma segura.

Ingreso a espacios confinados: Se propone asegurar a los empleados al momento de ingresar a un espacio confinado por medio del reconocimiento y evaluación de riesgos. Quien ingresa deberá hacerlo equipado con un arnés de tres puntos, casco, cuerda de nylon, linterna y radio portátil, además de contar con un asistente que se asegura de colocar rótulos de información, barricadas o conos de tránsito en el exterior del espacio confinado como medida de advertencia. La persona que vaya a ingresar a uno de estos sitios debe avisar previamente a su supervisor y éste al coordinador de seguridad, quien estará presente durante la acción y se asegurará de que se cumpla el procedimiento.

Equipo de Protección Personal: El coordinador de seguridad colabora con los jefes de área identificando riesgos, para determinar el tipo de equipo de protección personal necesario para las labores que se realicen.

Protección contra caídas: Se aplica en todas las instalaciones que efectúen tareas de servicio o mantenimiento, relacionadas con trabajos en altura o que comprendan

diferencias de nivel importantes en superficies. Con ello se homogenizan los esfuerzos preventivos afines a la normativa OSHA, en alturas de 1.80 metros en adelante.

Prevención de lesiones en la espalda y manejo ergonómico de materiales: Previene la ocurrencia de lesiones relacionadas con el mal levantamiento y manejo de cargas, por ello, las personas que dentro de las plantas realicen levantamientos de objetos pesados, sea por medios mecánicos o manuales, deberán ser entrenadas y re-entrenadas anualmente en los procedimientos correctos de manejo de cargas. Además, ninguna carga cuyo peso sea superior a 20 kilos podrá ser levantada por una sola persona, se recurrirá a una segunda persona o a medios mecánicos.

Manejo de montacargas: Se trata de eliminar o minimizar los accidentes producidos por equipos de carga pesada por lo que sólo las personas autorizadas (previo examen médico y capacitación teórica), podrán operar montacargas y éstos deben ser auditados diariamente por su operario antes de iniciar la jornada de trabajo.

Prevención de lesiones en las manos: El alcance de este programa abarca todas las actividades laborales presentes en las maquiladoras. Se pretende evitar accidentes mediante un sistema de detección de riesgos de accidentes y enfermedades profesionales. El medio por el cual se implementa este procedimiento es la capacitación directa y programada al personal regular, así como la inducción al personal de nuevo ingreso. La verificación del cumplimiento del programa se reflejará en las auditorías de línea de seguridad que debe efectuar el coordinador de seguridad con el apoyo del personal del Departamento de Recurso Humanos.

Se pone especial énfasis en las lesiones en las manos, debido a que la actividad principal es la costura, por ello se regulan muchos aspectos, tales como:

- Toda máquina debe tener las guardas de seguridad para evitar puntos de atrapamiento de manos o dedos.
- En las máquinas de costura los protectores de cuchillas y agujas deben ser ajustados al estándar de seguridad y en casos específicos, a la anatomía del dedo del operario.
- El área de trabajo debe estar libre de desechos.
- No deben usarse anillos o alhajas que puedan engancharse en partes salientes de máquinas.
- Las herramientas manuales deben mantenerse en perfecto estado para que su manipulación sea segura y eficiente.
- En el caso de digitadores, éstos deben utilizar almohadillas o superficies de apoyo para las muñecas.
- Cuando no se esté utilizando la máquina de coser o herramienta eléctrica, ésta debe apagarse y en el caso de brindarle mantenimiento, debe drenarse la energía acumulada.
- Bajo ninguna circunstancia debe utilizarse algún tipo de diluyente como limpiador de manos, dado un caso extremo debe aplicarse inmediatamente crema humectante.

- Es una responsabilidad del coordinador de seguridad instruir al personal sobre las medidas de seguridad para la prevención de accidentes y lesiones en las manos.

Manejo de accidentes: Se debe establecer un procedimiento para el manejo administrativo de los accidentes relacionados con el trabajo en las plantas. Está dirigido a supervisores, coordinadores de seguridad y personal del consultorio médico, así como cualquier otro empleado que tenga a cargo la supervisión de uno o más empleados.

Ergonomía: Mediante este procedimiento se formalizan las acciones tendientes a prevenir y corregir posibles casos ergonómicos en las plantas. El coordinador de seguridad programará una auditoría ergonómica a un puesto de trabajo diariamente, además gestionará la capacitación en todos los niveles de la corporación y deberá presentar, al Comité de Ergonomía, una plantilla con la programación anual de cursos y prácticas.

Comunicación de Peligros: Su propósito es proporcionar responsabilidades a todas aquellas personas envueltas en el manejo de materiales peligrosos o en la supervisión de estas actividades.

Seguridad para Contratistas: Se debe establecer un programa que garantice que el trabajo a realizar por contratistas externos a las maquiladoras no perjudique la seguridad de los empleados.

Seguridad Eléctrica: Su objetivo es disponer los requisitos pertinentes para poseer prácticas de trabajo seguras, para todos los empleados que manipulen herramientas cerca de circuitos o equipos eléctricos energizados. Se identificarán los procedimientos y entrenamientos necesarios para reducir los accidentes por electricidad. Debe tomarse en cuenta que dentro de la salud ocupacional ocupa un lugar preponderante el bienestar mental y psicológico de los empleados, por lo que la siguiente estrategia tiene mucha importancia y no debe excluirse del plan de salud ocupacional.

2. Atención a aspectos psico-sociales:

Stephen P. Robbins menciona que existen tres factores potenciales de tensión: ambientales, organizacionales e individuales. Las diferencias individuales como la experiencia laboral y personalidad influirán para que esos factores se conviertan en una tensión real que trae como consecuencia síntomas fisiológicos, psicológicos y de comportamiento (1999:655)

En efecto, la detección y seguimiento a síntomas de enfermedad profesional que afecte el equilibrio emocional de los trabajadores debe ser labor constante no sólo del psicólogo de planta, sino que también participarán el Departamento de Recursos Humanos, Coordinador de Salud Ocupacional, Médico y Enfermera.

Debe ponerse especial énfasis en aquellas personas cuyos registros médicos indiquen vulnerabilidad a presiones de trabajo y otros factores externos tales como violencia doméstica, alcoholismo y drogadicción.

Se propone la puesta en práctica de un plan de prevención basado en capacitaciones referentes a manejo del estrés, comportamientos violentos, abusos de cualquier índole y depresión.

Aunque la empresa brinde un apoyo importante en estos sentidos, es aconsejable remitir a instancias externas especializadas en aquellos casos que requieran de un trato y seguimiento específico.

III. Programas para el Desarrollo del Recurso Humano

Robbins al referirse a los programas de capacitación y desarrollo menciona que: *“Los programas de capacitación pueden afectar el comportamiento en el trabajo de dos formas. La forma más obvia es al mejorar directamente las habilidades necesarias para que el empleado termine exitosamente su trabajo. Un segundo beneficio de la capacitación es que incrementa la eficiencia personal del empleado”*. (1999:584)

1. Manual de Reclutamiento y Selección:

Este manual debe indicar la necesidad de contar, de antemano, con un análisis del puesto y un perfil de la persona que lo desempeñará.

El encargado de reclutamiento debe conocer la importancia de dirigir la entrevista inicial y desde allí, empezar a descubrir el potencial que muestre el candidato. De esta forma, se observarán conductas y habilidades que eventualmente le ayudarán a desempeñar su puesto. Además, se procederá a hacer una ajustada interpretación y evaluación final, que permita reflejar cómo se comportará dentro de la organización, si será posible su integración al equipo de trabajo, además de su disposición a recibir capacitación e incluso se valora si -a futuro- podría ser promocionado.

En esta etapa, es importante tomar en consideración que la vida personal del trabajador influye en el proceso de adaptación e integración, por lo que se valorará también el estado físico, mental y emocional del candidato para tratar de establecer la relación entre éstos y los objetivos de la maquiladora; todo esto en procura de que la combinación de ambos redunde en beneficios, tanto para el empleado como para la empresa. Robbins considera que el clima de trabajo amigable fue motivado -inicialmente- por el interés de la administración para mejorar la mora, productividad y reducir el ausentismo. (1999:581)

Una vez realizado el proceso de reclutamiento, se procede a la selección y seguimiento del personal, que comprende los siguientes pasos:

- Recepción de los oferentes, presentación y explicación del proceso.
- Realización de una entrevista previa, durante la cual se trata de obtener información personal del candidato.
- Aplicación de dos pruebas psicológicas: una proyectiva que permite ver rasgos de personalidad, y otra de inventario de competencias, que permitirá determinar si la persona tiene potencial para desempeñar, en forma exitosa, sus labores de costura y no se contratarán aquellos candidatos que obtengan bajo puntaje.
- Utilización de pruebas de habilidad, en el caso de operarios, específicamente en lo relacionado con el manejo de las máquinas.
- Aplicación de la entrevista -previamente estructurada- que tiene como objetivo principal identificar las competencias claves de los candidatos en cuanto a varios factores, entre ellos flexibilidad, orientación al logro, autonomía, trabajo bajo presión y estabilidad. Además, se incluirán preguntas que den una idea del ambiente y relaciones familiares del entrevistado.
- Verificación de las referencias que ha presentado.
- Aplicación de pruebas médicas, que incluyan historia clínica y un examen físico general.

En el caso de que el candidato reúna las condiciones necesarias, se procederá a su contratación y la correspondiente firma del Contrato Individual de Trabajo. En este mismo momento inicia el programa de inducción, así como un programa de seguimiento integral al personal, en fase de entrenamiento.

Establecer un proceso de evaluación de los operarios durante su período de prueba de tres meses, y cuya responsabilidad estará distribuida entre:

- Instructores y Supervisores: llevarán registro de entradas y salidas, hojas de producción, reportes de eficiencias, reportes de relojes marcadores. Deben participar activamente en el proceso de evaluación, proponer y dar seguimiento a las acciones correctivas.
- Departamento de Recursos Humanos: velará porque el procedimiento se cumpla según lo establecido, elaborará e implementará los planes de acción de donde se derivarán las acciones correctivas y verificará que las sesiones de retroalimentación se realicen.

Desde un inicio y de acuerdo a su curva de entrenamiento, al trabajador se le podrían aplicar sanciones disciplinarias si no cumple con los requerimientos de la empresa. Dessler se refiere a los actos disciplinarios de la siguiente forma: *“El propósito de la disciplina es estimular a los empleados para sensibilizarse sobre su comportamiento en el trabajo; comportamiento “sensible” se define como apearse a las reglas y regulaciones.”(1996:594)*

2. Programa de Inducción:

Éste deberá iniciarse con una bienvenida, durante la cual se le informa al empleado su número de planilla, módulo al que pertenece, nombre de su supervisor, instructor y relevo, mecánico que lo puede asistir en caso de problemas con la máquina; además se le indica el horario para los turnos de alimentación que comprende café de la mañana, hora del almuerzo y café de la tarde. También, se le entrega un panfleto con un instructivo relacionado con las funciones propias de la operación que realizará.

El proceso de inducción debe tener una duración de al menos dos días y en el mismo participará la persona encargada de este proceso por parte de Recursos Humanos, así como personal de planta con cierto tiempo de trabajar y que pueda aportar su experiencia. Debe aclararse que a éstos se les deberá pagar el tiempo empleado en esta labor. La persona que recibió al nuevo operario, mantendrá informado al Departamento de Recursos Humanos sobre su avance en diferentes aspectos como habilidad, integración, compañerismo, entre otros. Los Supervisores e Instructores de Planta, deben brindar apoyo y a la vez facilitar la ubicación de los nuevos empleados en sus puestos de trabajo.

Durante el segundo día del programa de inducción, el operario será examinado por el Coordinador de Salud Ocupacional, Ergonomía y Medio Ambiente. Durante un período aproximado de dos horas se le observará y probará en las máquinas disponibles, con el fin de adjudicarse aquella que se ajuste a sus condiciones físicas.

También este segundo día se dedicarán las horas de la mañana al entrenamiento teórico; entre ellos, los procesos de enhebrado, funcionamiento de la aguja, otras partes de la máquina y diferentes tiempos. Luego se deja espacio para la hora del almuerzo, y la tarde se dedicará para generalidades de la operación, del mantenimiento y de la calidad, todas estas impartidas por los instructores correspondientes. Para finalizar la inducción, se dedica un lapso de tiempo para informar sobre el programa SOL (Seguridad, Orden y Limpieza), así como sobre los métodos de trabajo.

Se deberá hacer una evaluación general del programa de inducción aplicado, para verificar que no se haya dejado ningún aspecto sin abarcar.

A partir del tercer día se brindará el entrenamiento, ya en forma práctica, y bajo la responsabilidad de los instructores, quienes tienen que hacer énfasis en el personal en entrenamiento sobre sus deberes y responsabilidades en cuanto a producción, calidad, seguridad, asistencia, manejo de tiquetes de producción y respeto mutuo. A su vez, éstos recibirán apoyo de diferentes sectores:

- Instrucción: guía, orientación conocimiento y metas de crecimiento.
- Supervisión: orientación, metas de producción y constante retroalimentación con relación al desempeño.
- Departamento de Recursos Humanos: apoyo, orientación, comunicación, motivación, soporte y disciplina

3. Programa de Capacitación y Desarrollo

Dentro de las actividades de la Dirección de Recursos Humanos, que describen Milkovich y Boudreau, se encuentran: la provisión de personal, los aspectos relacionados con la compensación, las relaciones con los empleados y el desarrollo y formación de los operarios. A estas dos últimas actividades las califican como las más comunes y, al mismo tiempo, las más costosas de recursos humanos.

En cuanto al desarrollo mencionan: *“Las actividades de desarrollo constituyen un poderoso medio para elevar la eficiencia y equidad de la organización, en especial cuando se encuentran integradas con otras actividades de recursos humanos”*. (1997:16)

Robbins menciona que las habilidades de los empleados pueden mejorarse mediante la capacitación, e indica que existen cuatro categorías generales de habilidades, a saber: habilidades básicas, técnicas, interpersonales y de solución de problemas. (1999:558)

En la industria de maquila, al igual que otras empresas, la capacitación se debe brindar en forma integral, de manera que logre mejorar o modificar varias de estas habilidades al mismo tiempo; por lo que los programas deben ir dirigidos no sólo al personal operativo, sino también al área administrativa, de manera que tomando en cuenta la clasificación de Robbins, deberá enfatizarse en las habilidades que se pretende mejorar, de la siguientes manera:

Habilidades básicas y técnicas:

Para el área operativa de las maquiladoras, es fundamental considerar las habilidades básicas y técnicas de sus operarios, para mejorar y afinar los aspectos relacionados con normas de seguridad, manejo de la maquinaria, así como destreza y calidad al realizar las operaciones; dichos aspectos deben ser tomados en cuenta y evaluados durante el proceso mismo de reclutamiento y selección, mediante la aplicación en estas etapas de entrevistas y evaluaciones con el fin de determinar la capacidad del candidato para adaptarse a su puesto, desempeñarse en las labores que se le encomendarán, así como su posterior desarrollo exitoso dentro de la organización.

Al área administrativa se le debe aplicar el mismo proceso, durante el período de reclutamiento y selección ya que también permitirá determinar si el candidato es idóneo para desempeñar el puesto en cuestión.

Tanto al área operativa como administrativa, se le debe dar seguimiento para el mejoramiento de las habilidades básicas y técnicas, mediante seminarios o charlas puesto que, según criterio de Robbins, las habilidades en algún momento pueden volverse obsoletas o sencillamente deteriorarse, por lo que un empleado competente no siempre lo será. (1999:557).

Habilidades interpersonales:

En vista de la cantidad de personas que maneja el área operativa en las maquiladoras, se hace imposible la aplicación de una evaluación individual para determinar las habilidades de cada operario para relacionarse con el resto de sus compañeros. De esta manera se debe contar con supervisores capacitados para detectar en su área a personas cuya incapacidad de manejar relaciones interpersonales sanas y estables desencadenen problemas.

Los supervisores tratarán de resolver y dar seguimiento a las diferentes situaciones que se presenten, y en cuando considere que se escapa de sus posibilidades, entonces debe buscar apoyo del departamento de Recursos Humanos, específicamente, en el área de relaciones con los empleados, donde una persona encargada ahondará más, detectará las posibles razones por las cuales el operario ocasiona problemas y tratará de solucionarlos.

En caso que se descubra que el problema es de actitud del empleado, puesto que no quiere cambiar su forma de actuar, se procederá a aplicar un proceso disciplinario y en su ficha de retroalimentación se indicará que no cumple con su deber de contribuir con un ambiente laboral agradable; de igual manera se indicará en la carta de amonestación en caso de que sea necesario realizarla, de manera que se acumulen las sanciones que podrán llegar al despido -según el Reglamento Interno de cada organización-. Este debe ser un proceso de tiempo considerable pues antes de tomar la decisión de prescindir de los servicios del operario, se deben agotar todas las posibilidades y estar seguros de que el empleado no se ajusta a los lineamiento ni a la cultura de la organización.

En cuanto al área administrativa, al contar con menor número de empleados, se recurrirá a evaluaciones del desempeño de cada administrativo y la aplicación de otras herramientas de diagnóstico como el DA 360, donde el empleado es evaluado por su superior, por sus colegas y subalternos. Según los resultados obtenidos de la totalidad de los empleados, se deberá establecer plan de acción que incluya cursos para mejorar las habilidades de mantener buenas relaciones interpersonales e influencia sobre los demás. En este proceso se puede recurrir a un mentor que aconseje y guíe a quien presente problemas.

Habilidades para Resolución de Conflictos:

En la resolución de conflictos, la comunicación cumple un papel preponderante; por esta razón, tanto para el área operativa como la administrativa, se propone la ayuda mediante la comunicación abierta y franca propiciada en mesas redondas. De igual manera, el programa de puertas abiertas será una herramienta con que cuentan los empleados de ambas áreas para solucionar conflictos. A su vez, el área administrativa podrá ser sometida a la modalidad uno a uno, que se trata de comunicación abierta, honesta y cándida entre las partes en conflicto, sin afán de propiciar roces, sino más bien de conversar acerca de la situación que está afectando y buscar de esta manera una solución beneficiosa para ambas partes.

El proceso de selección es fundamental para que, posteriormente, se pueda realizar una capacitación integral, puesto que al elegir el personal, tanto operativo como administrativo, se deberá tomar en cuenta la personalidad de cada individuo; de manera que no sólo se valorará el currículum que muestre su preparación académica y experiencia laboral, sino que el postulante se ajuste a la cultura de cada organización. Se buscará un perfil determinado en los operarios, y en cuanto al administrativo, se valorará además su capacidad de manejar situaciones delicadas que a menudo se presentan y que son parte de la cotidianidad de las maquiladoras, en vista de las condiciones socio-económicas y culturales propias de los operarios.

4. Planes de sucesión:

Milkovich y Boudreau consideran importante planificar la sucesión: *“la planificación de la sucesión no solo se centra en quienes podrían ser candidatos para los puestos actuales, sino que también intenta planificar para posibles cambios en esos puestos, así como en lo concerniente a la promoción y el desarrollo de las necesidades de los subordinados”*(1997:358)

Los planes de sucesión constituyen un estímulo para los empleados, en la medida en que en la maquiladora se informe que, cuando se presente la oportunidad de llenar una plaza, primeramente se recurrirá al personal existente. La sucesión será posible en la medida del éxito alcanzado en el desarrollo del recurso humano existente pues de esa manera será mayor la posibilidad de que se ajuste al trabajo y requerimientos de la organización puesto que se conocerá la operación, métodos de trabajo y programas desarrollados. Estos planes deben ser implementados cuando se decida iniciar el proceso de estandarización dentro de la maquiladora y serán responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, junto con los Jefes o Gerentes de Área.

Stephen Robbins al referirse a los programas de capacitación y desarrollo menciona que: *“La mayor competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de mejoras en la productividad están motivando a la gerencia a incrementar sus gastos para capacitación”*. (1999:557/558)

En efecto, desarrollar el recurso humano implica que las corporaciones afrontarán su costo; sin embargo, ante la necesidad de ser competitivas se deben hacer los esfuerzos necesarios, ya que su mayor fortaleza será contar con personal altamente calificado.

VI. Cuantificación de la Propuesta

La presente propuesta no estaría completa si no se toman en cuenta los costos estimados de las tres áreas en donde se debe trabajar para lograr el desarrollo integral del recurso humano y mediante la cual se logre una estandarización de las condiciones laborales de los trabajadores de maquila textil.

A continuación una serie de supuestos que se tomaron en cuenta para la elaboración de los presupuestos correspondientes:

- Inflación 11.5%
- Pago mínimo de operario de costura: \$1.2140 por hora.
- Total de horas laboradas por semana: 45.5 horas.
- Tipo de cambio estimado: ¢383.98 por dólar.
- Presupuesto dirigido a una planta de 1000 empleados.
- Se muestra el cálculo de los costos correspondientes en forma independiente para cada variable en el transcurso de un año y para proyectarlos se debe aumentar un 10% por cada año adicional.

Programas de Motivación y Comunicación
Detalle de Presupuesto

Descripción	Monto
Mesas Redondas Programadas	\$ 968
Encuestas de Opinión	\$ 2,783
Capacitación Políticas Recursos Humanos	\$ 2,057
Mensajes Generales de Gerente de Planta	\$ 514
Reuniones Encuesta de Opinión	\$ 2,874
Revista Interna	\$ 3,500
Reconocimientos por antigüedad	\$ 17,000
Uniformes	\$ 18,000
Open House	\$ 6,000
Fiesta de Navidad	\$ 10,000
Baile Mejoramiento Compartido	\$ 4,000
Semana de la Calidad	\$ 1,000
Programa de Ausentismo y Rotación	\$ 3,500
Total	\$ 72,196

Elaborado por Maria del Milagro Rojas

Programas de Motivación y Comunicación
Calculo de Presupuesto

Detalle	No. de Encuentros	Duración en Minutos	No. de Participantes	Pago Mínimo/hora	Total
Mesas Redondas Programadas	160	20	15	\$1.21	\$968.00
Encuestas de Opinión	230	25	24	\$1.21	\$2,783.00
Capacitación Políticas Recursos Humanos	85	20	60	\$1.21	\$2,057.00
Mensajes Generales de Gerente de Planta	3	10	850	\$1.21	\$514.25
Reuniones Encuesta de Opinión	228	25	25	\$1.21	\$2,873.75

Programas de Salud Ocupacional
Detalle de Presupuesto

Descripción	Monto
Simulacros de Evacuación	\$ 760
Capacitación Brigadas de Emergencias	\$ 2,800
Roll Out Consultorio	\$ 3,000
Tiempo de Consulta	\$ 2,000
Medicamentos	\$ 2,000
Exámenes Especiales	\$ 2,747
Pruebas Antidopaje	\$ 4,847
Equipo Médico	\$ 3,000
Subención de Cafetería	\$ 13,600
Equipo de Seguridad	\$ 10,000
Total	\$ 44,754

Elaborado por María del Milagro Rojas

Programas de Desarrollo Organizacional
Calculo de Presupuesto

Descripción	Monto
Reclutamiento y Selección	\$ 3,500
Seminarios y Entrenamientos Externos	\$ 15,000
Sesiones de Capacitación de equipos	\$ 4,800
Pago de Horas Inducción	\$ 2,800
Total	\$ 26,100

Elaborado por María del Milagro Rojas

V. Recomendaciones Finales

- Dar seguimiento a las actividades de cada área, para comprobar que los programas se desarrollan según lo planeado por la organización.
- Mantener un control financiero que muestre el costo acumulado por cada área, versus el avance de los programas.
- Realizar auditorias a la aplicación de la presente propuesta de estandarización para lograr que se desarrolle completamente en la organización.
- Aplicación de los siguientes indicadores que permitan una medición adecuada del impacto de los diferentes programas en los índices de incapacidad y ausentismo, el cual se llenará de la siguiente forma:
 - a. Supervisor: Nombre del supervisor del departamento que se desea monitorear.
 - b. # de operar: Número de operarios de dicho departamento.
 - c. Horas: Total de horas laboradas sin tomar en cuenta las horas de almuerzo.
 - d. Horas reales: Número de operarios por el número de horas.
 - e. Horas disponibles: Total de horas laboradas por los trabajadores durante la semana
 - f. Diferencia: Horas reales menos horas disponibles.
 - g. Permisos de salida: Permisos con goce de salario por circunstancias especiales otorgados por el supervisor con visto bueno de recursos humanos.
 - h. Incapacidades: Número de horas de empleados ausentes por incapacidad del médico de empresa, INS o CCSS.
 - i. % de ausentismo por incapacidad: Horas de incapacidad divididas entre el número de horas reales.
 - j. Preaviso: Horas de permiso que se toman los trabajadores durante el tiempo de preaviso.
 - k. Licencias: Horas de ausentismo por licencias especiales que de la empresa como matrimonio, nacimiento de un hijo o muerte de un familiar.
 - l. Permisos sin goce de salario: Permisos otorgados al trabajador para asuntos personales que no ameritan pago y se toma como parte del ausentismo.
 - m. Tardías: Horas de llegadas tardías de los trabajadores del departamento y se cuentan como ausentismo.
 - n. Salidas antes: Registro de marcas de salidas antes sin autorización del supervisor.
 - o. Horas de ausentismo: Se obtiene tomando las Horas reales menos: Horas disponibles, Permisos de salida, Incapacidades, Preaviso y Licencias

- Adicionalmente, con el fin de realizar medidas correctivas para manejar los índices de rotación, se presenta a continuación un cuestionario que pretende detectar áreas de mejora de la empresa para evitar que los trabajadores se vayan de la compañía.

DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS - PREDICTORES DE ROTACION

Variables	Totalmente de acuerdo	Aceptable	Totalmente en desacuerdo	No Sabe No Responde
1. Se encuentra Satisfecho con la labor que se encuentra realizando ?				
2. Se siente presionada (o) por los Indices de Producción				
3. Existen buenas relaciones interpersonales en su departamento ?				
4. Los niveles de ruido son adecuados para la realización de su trabajo?				
5. Los niveles de calor son adecuados para la realización de su trabajo?				
6. La máquina, equipos y herramientas de trabajo son seguros para trabajar ?				
7. Considera que esta Empresa es un excelente lugar para trabajar ?				
8. Se encuentra satisfecho (a) con el salario que usted devenga ?				
9. Se siente satisfecho con el servicio brindado por el Area de Mantenimiento?				
10. El servicio brindado por el Depto. de Calidad ha sido satisfactorio ?				
11. El trato recibido por su Instructor es el adecuado ?				
12. El trato recibido por parte de su Supervisor es adecuado ?				

Elaborado por María del Milagro Rojas

BIBLIOGRAFÍA CITADA

www.comex.go.cr Página Web del Ministerio de Comercio Exterior, discurso del Ministro, junio 2001. Accesada en setiembre, 2002.

Zapata y Pérez(2001) **Zonas Francas y maquila en Centroamérica: Algunas reflexiones a partir del actual marco de Comercio y las negociaciones en materia textil**", Seminario BID, CEPAL, INTAL, México.

La productividad en las empresas de maquila de vestuario y textil. Publicación de BID y CEPAL en Internet, actualización junio del 2002. Accesada el 18 de setiembre del 2002.

Mortimore y Pérez(2002) **La competitividad internacional de América Latina y el Caribe**, CEPAL, Chile.

Klein Emilio y Víctor Tokman(2002), **La estratificación social bajo tensión en la era de la Globalización**, No. 72, Revista de la CEPAL.

Koontz Haraold y Weihrich, Heinz (1991) **Administración**, Novena Edición, Editorial Mc Graw Hill, México.

www.oit.or.cr Página Web de la O.I.T. accesada en setiembre del 2002.

www.nación.co.cr. Accesada el 25 de febrero del 2003

www.saralee.com Accesada el 24 noviembre, 2002

Robbins, Stephen P.(1999) **Comportamiento Organizacional**, Octava Edición, Prentice Hall, México.

Stoner, James y Wankel, Charles (1989) **Administración**. Tercera Edición. Editorial

Milkovich, George T. Y Boudreau John W.(1994) **Dirección y Administración de Recursos Humanos**. Sexta Edición. Editorial Mc. Graw Hill, México, DF.

Handy, Charles(1997) **Harvard Business Review**, No. 42, Summa Plus, San José, Costa Rica.

Quesada Oviedo, Luis Arturo(1999) **Los Incentivos**, No. 212, Revista Actualidad Económica, San José, Costa Rica.

Barquero Corrales, Alfredo(1987) **Administración de Recursos Humanos**, Tercera Parte. Editorial UNED, San José Costa Rica.

Constitución Política de Costa Rica. Editorial Investigaciones Jurídicas S.A. San José, Costa Rica. 2001.

Código de Trabajo. Editorial Investigaciones Jurídicas S.A. San José, Costa Rica. 2001.

Chávez Donoso, Samuel(1999) **Re-pensando la Seguridad como Ventaja Competitiva**, Publicación del Instituto Nacional de Seguros. Corporación Litográfica Internacional S.A.

Dessler, Gary(1999) **Administración de Personal**, Sexta Edición, Prentice Hall, México.

Cedeño Gómez, Álvaro(1991) **Desarrollo Gerencial. “Capacitación de Recursos Humanos**, volumen VI , Revista Actualidad Económica NO. 2 , San José, Costa Rica.

La ergonomía en la Industria(1995) Quality Safety and Health Products for Today... and Tomorrow. BOOOERGOSM.

Umaña, Enrique(1998), **Importancia del Clima Organizacional**, No. 180-181, Revista Actualidad Económica, San José, Costa Rica.

Leñero, José(1998) **Organizaciones Inteligentes**, Publicaciones Los Olivos.

Drucker, Peter(1997) **El futuro que ya sucedió**, Publicación en la Revista Summa Plus del Harvard Business Review.

Solana, Ricardo F.(1993) **Administración de Organizaciones**. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, Argentina.

Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.(1996) **Administración 6a**. Edición. Editorial Pearson. México.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz(1999) **Administración, una perspectiva global 11ª**. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Kreps, Gary(1995). **La comunicación en las organizaciones**. Delaware. USA. Edit. Addison-Wesley iberoamericana

Bartoli, Annie(1991). **Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada**. México. Edit. Paidós.

Beckhard, Richard(1995). **Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos**. Fondo Educativo Interamericano. S.A. México

Chiavenato, I.(1998). **Administración de Recursos Humanos**. (Segunda Edición) Colombia. Editora Atlas, S.A.

Burke, W. y Robertson, P. (1992). **Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica**. Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.

Fernández, Alex(1999) **La Administración del Conocimiento**, No. 201 Revista Actualidad Económica.

Manual de Presentación de Plantas Hanes - Costa Rica en República Dominicana. Noviembre, 2002.

Banchar, Ken (2002) **¡Whale Done!** The Free Press a Division of Simon & Schuster, Inc. New York, U.S.A.

Best, J.W.(1982) **Cómo investigar en Educación**, Novena Edición, Morak, Madrid, España.

Bavaresco de Prieto, Aura(1986) **Las Técnicas de la Investigación**, Cuarta Edición, Editorial Iberoamericana S.A., México D.F.

Hernández, Fernández y Baptista(1996) FALTA NOMBRE Y EDITORIAL Y PAIS

Arellano, Jaime(1990) **Elementos de Investigación: La Investigación a través de su Informe**, Séptima Edición, Editorial UNED, San José, Costa Rica.

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

Banchard, Ken (2002) **¡Whale Done!** The Free Press a División of Simon & Schuster, Inc. New York, U.S.A.

Capacitación para Supervisores de Seguridad de Outer Banks Centro América 25 de julio, 2000.

Carpio Solano, José Alberto (1998) **El futuro de la Gerencia de Recursos Humanos**, Revista Actualidad Económica No. 179, San José, Costa Rica.

Chávez Donoso, Samuel(1999) **Re-pensando la Seguridad como Ventaja Competitiva**. Publicación del Instituto Nacional de Seguros. Corporación Litográfica Internacional S.A.

Dessler, Gary(1996) **Administración de Personal**. Sexta Edición, Prentice Hall. México, D.F.

Folleto de Normas Comerciales Mundiales. Corporación Sara Lee. 2002.

http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/oit_igu/poloit/estr_a/maqui/index.htm. Accesada el 14 de setiembre, 2002.

Industrial Ergonomics Training Program.(1994) Safety and Health Education. National Institute for Employee Development a División of Clement Communications.

José Leñero(1998) **Organizaciones Inteligentes**. Publicaciones Los Olivos S.A.

La ergonomía en la Industria(1995) Quality Safety and Health Products for Today... and Tomorrow. BOOOERGOSM.

Manual de Descripción de Puestos. Hanes Heredia y Cartago. Actualizado 2002.

Manual de Inducción al Nuevo Empleado. Hanes Heredia y Cartago. Actualizado 2002.

Manual de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos. Hanes Heredia y Cartago. Actualizado 2002.

Manual de Políticas y Procedimientos de Salud Ocupacional y Ergonomía para Centroamérica. Corporación Sara Lee. 2002.

Manual de Reclutamiento y Selección. Hanes Heredia y Hanes Cartago. Actualizado 2002.

Milkovich, George T. y Boudreau John W. (1997) **Dirección y Administración de Recursos Humanos.** Sexta Edición, Editorial Mc. Graw Hill. México

OIT(2001) **¿Qué son las normas internacionales de trabajo?** Página web de Normas Internacionales de Trabajo

Quesado Oviedo, Luis Arturo (1998) **La Formación en las Organizaciones.** No. 181 Revista Actualidad Económica.

Robbins, Stephen P. (1999) **Comportamiento Organizacional.** Octava Edición, Prentice Hall, México.

Stoner, James y Wankel, Charles (1989) **Administración.** Tercera Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Summa International (2002) **Opinión Survey Results.** Miami, Florida

<http://www.geocities.com/Eureka/Enterprises/2300/Art5.html>

ANEXOS

**CONDICIONES LABORALES
PARA MAQUILA TEXTIL
EN ZONAS FRANCAS DE COSTA RICA**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Cómo lograr que la gestión de condiciones laborales impacte positivamente sobre el recurso humano con el propósito de incrementar la competitividad de las maquiladoras?

OBJETIVO GENERAL

Demostrar que la aplicación de una efectiva gestión de condiciones laborales hace posible incrementar la competitividad de las maquiladoras.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer la comunicación y motivación constante a que los operarios deben ser sometidos para propiciar un ambiente de trabajo satisfactorio y compensador que evite altos índices de rotación.
- Reconocer la importancia de la existencia de un plan de salud ocupacional siempre actualizado y en acción que proteja al trabajador.
- Comprender el adecuado manejo del desarrollo organizacional que abarca los planes de capacitación, desarrollo, sucesión y planeamiento del desarrollo del recurso humano.

OBJETIVO PROPUESTA:

Proponer un proceso de estandarización de los programas de comunicación y motivación, salud ocupacional y desarrollo organizacional en la industria de maquila, tomando como base de ejemplo las maquiladoras de Corporación Sara Lee.

VARIABLES:

Comunicación y Motivación:

Programas de Comunicación

Actividades motivacionales que aumenten la productividad

Salud Ocupacional:

Procedimientos y Políticas de Seguridad

Brigadas de Emergencia

Desarrollo Organizacional:

Planeamiento del Recurso Humano Sostenible

Reclutamiento y Selección

Planes de Capacitación, Desarrollo y Sucesión

METODOLOGIA

Para la investigación se utilizó el método descriptivo-analítico, acerca del cual J.W. Best menciona: *"Supone un elemento interpretativo del significado o importancia de lo que se describe. Así, la descripción se halla combinada muchas veces con la comparación o contraste, implicando medición, clasificación, análisis e interpretación"*. (1987:91)

La utilización de este método obedece a la necesidad no sólo de recolectar y tabular datos, sino a la incorporación de un elemento interpretativo del significado de lo que se está describiendo además de que permite la combinación de la comparación, clasificación, análisis e interpretación de los datos obtenidos. Permite analizar todas las situaciones imperantes así como los datos obtenidos a través de la investigación de los diferentes programas de que disponga cada maquiladora con los que pretendan cumplir con un plan estructurado de relaciones laborales.

El método descriptivo comprende un componente de carácter analítico que desde la perspectiva de Aura Bavaresco es visto como: *"El método de investigación que consiste en la desmembración de un todo descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos"* (1979:21)

La investigación realizada no tendría sentido si no se le agrega el elemento interpretativo producto de un análisis crítico de los datos recopilados mediante las diferentes fuentes de información, por lo que éstos son analizados e interpretados de manera que aporte a la investigación las deducciones que requiere el problema en estudio, esta es una ventaja que ofrece la utilización del método descriptivo-analítico.

Previo al análisis se procedió a revisar literatura variada, documentos, folletos y bibliografías que permitiera obtener un panorama tanto para citas bibliográficas como para material de apoyo con el fin de conocer todos los aspectos relacionados con el problema.

SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACION

SUJETOS

Se utilizó como sujetos de información a personal de alto nivel del Área de Recursos Humanos de las maquiladoras de la Corporación Sara Lee, a saber:

Hanes Heredia: Lic. Ivette Taboada, Gerente de Recursos Humanos

Hanes Cartago: Lic. Natalia Brenes, Gerente de Recursos Humanos

Cartex: Lic. Carlos Salas, Jefe de Recursos Humanos

GreteX: Lic. Rocío Castro, Jefe de Recursos Humanos

FUENTES

Se utilizaron diversas fuentes de información, siendo la fuente primaria los sujetos de información, puesto de que ellos se obtuvo la mayor parte de la información requerida para realizar el estudio.

Hernández, Fernández y Baptista se refieren a las fuentes de información primaria como aquellos libros, trabajos, reportes y otros que no reprocessan información de ningún tipo siendo ésta de primera mano (1996)

Como fuente secundaria fueron consultados libros de texto, folletos, programas sobre el tema y revistas. Además se recopiló información directamente de las maquiladoras.

Estas fuentes secundarias también son valiosas y Hernández, Fernández y Baptista las considera como una recolección de fuentes primarias por lo tanto se refiere a ellas como resúmenes y compilaciones.(1996)

DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Con el fin de obtener los mejores resultados posibles de la investigación, se utilizó la entrevista estructurada formal con cada uno de los entrevistados. La decisión de utilizar este tipo de entrevista fue con el fin de evitar salirse del tema y así poder recopilar la mayor cantidad de información posible.

También, durante la visita a las maquiladoras se utilizaró una guía de observación estructurada y que permitió hacer una evaluación personal de las condiciones laborales en cada una de organizaciones con el fin de no contar únicamente con la información suministrada por los entrevistados, sino sumar a esta información, aquella que se pudiera recopilar, producto de la observación.

Como un tercer instrumento y con el propósito de establecer las bases para la solución del problema de búsqueda de una efectiva gestión de condiciones labores que coadyuve a incrementar la competitividad de las maquiladoras, se realizó un análisis estadístico y de contenido.

Arellano brinda el siguiente concepto de análisis cuantitativo; *"Este consiste en cualquier tratamiento matemático de los datos obtenidos que permiten trazar comparaciones y relaciones"* (1990:151)

Se incluyen todos los cuadros que se consideran necesarios para brindar una visión más completa del análisis e interpretación de los resultados, con el fin de brindar conclusiones y las recomendaciones del caso.

VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS

En relación con la validez de los instrumentos, Best anota: *"Para llevar a cabo cualquiera de los tipos de investigación, se recogen los datos mediante los cuales puedan ser comprobadas las hipótesis. Se ha desarrollado una gran variedad de instrumentos de investigación, para ayudar a la adquisición de datos. Esos variados medios utiliza distintos modos para describirlos y cuantificarlos. Cada instrumento es particularmente apropiado para ciertas fuentes obteniendo e informando del tipo y forma en que han de ser utilizados con más eficiencia. (1982:133)*

Los instrumentos fueron validados por el Gerente de Planta de Hanes Heredia, Master Kenneth Rodríguez Arroyo.

PROCEDIMIENTOS, ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y DE CONTENIDO

El procedimiento seguido para realizar la investigación se detalla a continuación:

1. Investigación preliminar en toda la literatura o documentación relacionada con el tema.
2. Investigación de documentos oficiales, informes, estadísticas que estuvieron a disposición para el estudio.
3. Se procede a la aplicación de las entrevistas estructuradas así como a la recopilación de aquellos datos que en las maquiladoras estuvieron en disposición de ofrecer.
4. Se obtienen datos adicionales producto de las observaciones hechas en las visitas a cada maquiladora, además de la obtención de algunos datos adicionales logrados mediante conversaciones informales con los Gerentes de Recursos Humanos, o de algún otro personero de las maquiladoras.
5. Se analiza la información, se tabulan los datos. Además se interpretan los resultados para dar una conclusión final.

ALCANCES Y LIMITACIONES

El estudio logra:

Conocer la comunicación y motivación a que son sometidos los operarios para lograr un buen ambiente de trabajo que evite altos índices de rotación.

Reconocer la importancia de la existencia de planes de salud ocupacional para protección de los trabajadores.

Comprender el adecuado desarrollo organizacional que incluye capacitación, desarrollo, sucesión y planeamiento del desarrollo del recurso humano en las maquiladoras.

LIMITACIONES

- La dificultad e imposibilidad de obtener citas con Gerentes de Recursos Humanos de maquiladoras instaladas en Zonas Francas, por lo que el trabajo se delimitó a las cuatro maquiladoras de la Corporación Sara Lee, ya que debido a su tamaño y a que están ubicadas en diferentes Zonas Francas, constituyen una muestra representativa.
- Por cuestiones de política interna, en las maquiladoras no fue posible realizar encuestas a sus operarios, pues éstas se realizan en todas por lo general cada dos años y por un período máximo de quince minutos por operario, en vista de que este tipo de actividades disminuye la productividad.

ENTREVISTA ESTRUCTURADA
A PERSONEROS DE ALTO NIVEL
DE LAS MAQUILADORAS DE CORPORACIÓN SARA LEE

Nombre de la Maquiladora _____

Tipo de maquila que realiza _____

Nombre de la persona entrevistada: _____

Cargo que desempeña : _____

¿Cuántos empleados atienden el Área de Recursos Humanos? _____

¿Cuál es el tiempo de entrenamiento promedio en semanas que ofrecen a sus operarios?

¿Cuentan con servicio médico y de enfermería dentro de la planta? Sí _____
No _____

¿Tienen una persona dedicada a la atención psicológica de los operarios? Sí _____ No _____

¿Cuáles programas ponen en práctica para fomentar la comunicación con los operarios?

Cuáles programas utilizan para motivar al personal?

¿Realizan encuestas para detectar el clima organizacional? Cuándo fue la última?

¿Cuál es el índice de rotación que maneja su maquiladora?

¿Tienen implantado un Plan de Salud Ocupacional? Sí _____ No _____

¿Cuentan con brigadas de emergencia? Sí _____ No _____

Realizan pruebas anti-dopaje? Sí _____ No _____

A quienes las realizan? _____

¿Imparten charlas al personal de planta sobre seguridad?

Sí _____ No _____

Con cuánta frecuencia lo hacen? _____

¿Qué disposiciones de seguridad en cuanto a vestimenta, zapatos y uso de maquinaria se le exigen a los operarios?

¿Cuáles programas de capacitación para el puesto y capacitación general tienen en práctica?

¿En cuáles programas se apoyan para buscar el desarrollo del recurso humano?

¿Con qué frecuencia imparten charlas motivacionales a nivel de supervisores de planta?

¿Cada cuánto tiempo realizan eventos que promuevan la productividad de los diferentes equipos o grupos de trabajo de la planta?

¿Se dan incentivos por producción individual a los empleados? Sí _____ No _____

De qué tipo? _____

¿Se dan incentivos por producción grupal? Sí _____ No _____

De qué tipo? _____

¿ Que beneficios ofrecen a los trabajadores para estimularlos a cumplir con producción, asistencia, etc. ó deben recurrir a las sanciones ante problemas como baja productividad, ausentismo, etc.?

¿Cuántas personas con discapacidad trabajan para su planta?

ANEXO 1
ENTREVISTA ESTRUCTURADA
A PERSONEROS DE ALTO NIVEL
DE LAS MAQUILADORAS DE CORPORACIÓN SARA LEE

Nombre de la Maquiladora Textiles Tropicales, Gretex

Tipo de maquila que realiza “Boxers” para hombre

Nombre de la persona entrevistada: Rocío Castro

Cargo que desempeña: Gerente de Recursos Humanos

¿Cuántos empleados atienden el Área de Recursos Humanos? Dos personas

¿Cuál es el tiempo de entrenamiento promedio en semanas que ofrecen a sus operarios?
Bueno, actualmente la curva de entrenamiento más corta es de 10 semanas y la más larga es de 24 semanas aunque se espera que ahorita varíen.

¿Cuentan con servicio médico y de enfermería dentro de la planta? Sí No
El Doctor trabaja únicamente 3 horas por día para dar la consulta general y la enfermera si está a tiempo completo.

¿Tienen una persona que brinde atención psicológica de los operarios? Sí No

¿Cuáles programas ponen en práctica para fomentar la comunicación con los operarios?
Tenemos únicamente como lo básico, verdad, como puertas abiertas y mesas redondas solamente como dos veces al año pero no con toda la población digamos.

¿Cuáles programas utilizan para motivar al personal?
Bueno, tenemos Bono por buena calidad, incentivos de producción y también este bono de mejoramiento compartido que para ellos es muy beneficioso.

¿Realizan encuestas para detectar el clima organizacional? Cuándo fue la última?
Se realizan anualmente y la primera encuesta oficial por parte de la corporación así como la de Hanes Heredia y Cartago es el otro año.

¿Cuál es el índice de rotación que maneja su maquiladora?
Bueno, este mes nos fue super bien y cerramos en un 9.92% por dicha.

¿Tienen implantado un Plan de Salud Ocupacional? Sí No

Aquí tenemos un comité que lo forman los Gerentes y Jefes de Línea que nos reunimos una vez por mes a ver los resultados de las auditorías que hacen los supervisores para ver como vamos.

¿Cuentan con brigadas de emergencia? Sí No _____

Hay brigadas contra incendios y de primeros auxilios que reciben la capacitación de la enfermera y los bomberos que ocasionalmente vienen.

Realizan pruebas anti-dopaje? Sí No _____

A quienes las realizan? Al 100% del reclutamiento y cada 6 meses a 10 personas al azar.

¿Imparten charlas al personal de planta sobre seguridad? Sí No _____

Con cuánta frecuencia lo hacen?

Únicamente en la inducción y si se necesita se hace una circular. Solamente una vez la enfermera sacó a la gente para hacer un refrescamiento de normas básicas de seguridad.

¿Qué disposiciones de seguridad en cuanto a vestimenta, zapatos y uso de maquinaria se le exigen a los operarios?

En realidad no hay restricciones únicamente a la gente se le sugiere que por su salud utilice zapatos cómodos, es decir, bajos y cerrados, también se les habla de llevar el cabello recogido y no utilizar ropa muy holgada para que no se les quede pegada en una polea.

¿Cuáles programas de capacitación para el puesto y capacitación general tienen en práctica?

Aquí, digamos que está la parte de entrenamiento que les enseña a coser. A los instructores hasta ahorita se les está enseñando de ergonomía para que le ayuden a la gente nueva a acomodarse en su máquina.

¿En cuáles programas se apoyan para buscar el desarrollo del recurso humano?

Bueno, siempre que hay concursos internos se le da prioridad a la gente de adentro; de hecho la mayoría de las recepcionistas han sido operarias. También se le pide a la gente que estudia que nos dé el currículum para tenerlo a la mano. Pero en realidad aquí la capacitación es limitada por que no tenemos gente para hacerla.

¿Con qué frecuencia imparten charlas motivacionales a nivel de supervisores de planta?

Esto lo maneja directamente el Gerente de Producción en las reuniones que tiene para ver diferentes cosas y entre eso pues reconocerle a la gente que hace un buen trabajo.

¿Cada cuánto tiempo realizan eventos que promuevan la productividad de los diferentes equipos o grupos de trabajo de la planta?

Bueno, se hacen cada vez que cambia la meta de producción y cuando llegan a la meta a la gente se les prepara un almuerzo especial en la soda que a veces es con música para hacerlo un poquito diferente; y de vez en cuando hacemos un baile.

¿Se dan incentivos por producción individual a los empleados? Sí No

De qué tipo? Los bonos de calidad y producción que le mencioné anteriormente cuando ellos cumplen con lo que se les pide.

¿Se dan incentivos por producción grupal? Sí No

De qué tipo? _____

¿ Que beneficios ofrecen a los trabajadores para estimularlos a cumplir con producción, asistencia, etc. ó deben recurrir a las sanciones ante problemas como baja productividad, ausentismo, etc.?

Una premiación por ausentismo que se hace dos veces al año donde se premia a la gente que no falta durante el semestre, cumple con la producción, con la calidad y que no tiene problemas de conducta. Se les da una canasta de víveres y un reconocimiento por escrito.

¿Cuántas personas con discapacidad trabajan para su planta?

Hay 5 sordos, 2 personas con malformaciones en los dedos y otro con una prótesis en una pierna. A ellos se les da un trato igualitario y todos son excelentes trabajadores.

ANEXO 2
ENTREVISTA ESTRUCTURADA
A PERSONEROS DE ALTO NIVEL
DE LAS MAQUILADORAS DE CORPORACIÓN SARA LEE

Nombre de la Maquiladora Manufacturera de Cartago, Cartex

Tipo de maquila que realiza “Boxers” para hombre

Nombre de la persona entrevistada: Carlos Salas

Cargo que desempeña: Gerente de Recursos Humanos

¿Cuántos empleados atienden el Área de Recursos Humanos? Dos

¿Cuál es el tiempo de entrenamiento promedio en semanas que ofrecen a sus operarios?
Dos semanas

¿Cuentan con servicio médico y de enfermería dentro de la planta? Sí No
El Doctor dos horas diarias y acabamos de contratar una enfermera para que esté todo el tiempo.

¿Tienen una persona que brinde atención psicológica de los operarios? Sí No

¿Cuáles programas ponen en práctica para fomentar la comunicación con los operarios?
Mesas redondas semanales, boletines y puertas abiertas son lo más común aquí.

¿Cuáles programas utilizan para motivar al personal?
Está el PAP(Programa de Asistencia Perfecta) que es que trimestralmente se hace un recuento del personal que no tiene ausencias y se les da un reconocimiento que es un maletín, se les invita a un café y se rifan entre todos dos electrodomésticos.

¿Realizan encuestas para detectar el clima organizacional? Cuándo fue la última?
Lo que hemos hecho es un pre encuesta de opinión como la que hacen ustedes (Hanes Heredia) se va a hacer otra en febrero y en abril vamos a tener la final y oficial por primera vez.

¿Cuál es el índice de rotación que maneja su maquiladora?
Estamos en un 14.7%

¿Tienen implantado un Plan de Salud Ocupacional? Sí No

Bueno el problema es que no hay una persona que se dedique a eso. Ahora mucho se le va a dar a la enfermera por que dicen que aunque no tiene estudios de esto sí tiene experiencia; anteriormente el que veía esto era el Ingeniero de Planta.

¿Cuentan con brigadas de emergencia? Sí No _____

Están capacitados por el que nos provee y da mantenimiento de extinguidores.

Realizan pruebas anti-dopaje? Sí No _____

A quienes las realizan? Al 100% del reclutamiento y nada más por que no había enfermera que las hiciera.

¿Imparten charlas al personal de planta sobre seguridad? Sí No _____

Con cuánta frecuencia lo hacen?

Aquí el procedimiento es que las damos en el departamento en que se dé algún caso de accidente, incidente y primeros auxilios para ver que fue lo que pasó y tomar medidas preventivas.

¿Qué disposiciones de seguridad en cuanto a vestimenta, zapatos y uso de maquinaria se le exigen a los operarios?

Si bueno, protectores visuales y de poleas, pelo recogido y zapato preferiblemente cerrado, de tacón bajo y suela antideslizante; aunque es muy difícil de detectar cuando una persona incumple por lo que los supervisores no ayudan un poco con eso. También disponemos de conos para que coloquen las herramientas.

¿Cuáles programas de capacitación para el puesto y capacitación general tienen en práctica?

Bueno normalmente para los administrativos está la universidad corporativa pero para la planta no tenemos nada.

¿En cuáles programas se apoyan para buscar el desarrollo del recurso humano?

Lo que podemos hacer es promover los concursos internos para instructores o auditores de calidad.

¿Con qué frecuencia imparten charlas motivacionales a nivel de supervisores de planta?

Cuando surge la necesidad como por ejemplo hace poco les dimos a los supervisores una charla de Manejo de Stress e Interrelación de grupo.

¿Cada cuánto tiempo realizan eventos que promuevan la productividad de los diferentes equipos o grupos de trabajo de la planta?

Tenemos al operario del mes donde se les premia en una reunión, se les dan las gracias por cumplir con sus deberes y se rifan dos canastas de víveres.

¿Se dan incentivos por producción individual a los empleados? Sí No _____

De qué tipo? Los bonos de calidad y eficiencia.

¿Se dan incentivos por producción grupal? Sí _____ No X

De qué tipo? _____

¿ Que beneficios ofrecen a los trabajadores para estimularlos a cumplir con producción, asistencia, etc. ó deben recurrir a las sanciones ante problemas como baja productividad, ausentismo, etc.?

Tenemos incentivos por calidad y ahora estamos promoviendo un concurso para la línea que cumpla con índices de calidad, eficiencia, rendimiento y ausentismo por un período de 3 meses. El ganador se lleva un fin de semana en la playa.

¿Cuántas personas con discapacidad trabajan para su planta?

Tenemos 3 sordomudos y uno que tiene una pierna más corta.

ANEXO 3
ENTREVISTA ESTRUCTURADA
A PERSONEROS DE ALTO NIVEL
DE LAS MAQUILADORAS DE CORPORACIÓN SARA LEE

Nombre de la Maquiladora Industria Textilera del Este, Hanes Cartago.

Tipo de maquila que realiza Calzones de niña y mujer.

Nombre de la persona entrevistada: Natalia Brenes

Cargo que desempeña: Gerente de Recursos Humanos

¿Cuántos empleados atienden el Área de Recursos Humanos? Seis

¿Cuál es el tiempo de entrenamiento promedio en semanas que ofrecen a sus operarios?
Un promedio de 12 semanas.

¿Cuentan con servicio médico y de enfermería dentro de la planta? Sí No
Tanto el doctor como la enfermera están a tiempo completo y se dedican a la consulta por supuesto, y además a la capacitación del personal, medicina preventiva, ergonomía, control prenatal y de enfermedades crónicas.

¿Tienen una persona que brinde atención psicológica de los operarios? Sí No

¿Cuáles programas ponen en práctica para fomentar la comunicación con los operarios?
Tenemos un calendario anualizado de mesas redondas, puertas abiertas, reuniones con la Gerencia y reuniones con todo el personal cuando el Gerente de Planta para la planta y da anuncios de interés general, básicamente.

¿Cuáles programas utilizan para motivar al personal?
Tenemos el círculo dorado que es un programa de reconocimiento trimestral a los mejores trabajadores como el más flexible, más innovador, mejor indirecto, mejor supervisor. Estos son escogidos por consulta popular siguiendo las recomendaciones o lineamientos establecidos. Tenemos también el mini “Open House” que es cuando un empleado puede traer un día a sus familias para que conozcan donde trabaja y se les da un refrigerio de la soda. Están los sabores del mes que son interactivos es decir la gente escoge cual quiere que sea el tema para hablarse y hacer actividades y concursos durante el mes. Están los campeonatos internos ya no solo de hombres sino de mujeres en diferentes actividades. Además el comité de 5’s que los motiva por sentirse que tienen una responsabilidad extra.

¿Realizan encuestas para detectar el clima organizacional? Cuándo fue la última?

Sí se hacen un 33% semanal de un departamento.

¿Cuál es el índice de rotación que maneja su maquiladora?

21%

¿Tienen implantado un Plan de Salud Ocupacional? Sí No

El apoyo que nos brinda el Coordinador de esta área es bastante grande y su aporte es notable en los registros de accidentes y primeros auxilios.

¿Cuentan con brigadas de emergencia? Sí No

Están capacitadas semanalmente por el Coordinador de Salud Ocupacional.

Realizan pruebas anti-dopaje? Sí No

A quienes las realizan? Al 100% del reclutamiento y 10 personas al azar por mes y a todas las personas que tengan un accidente, incidente o primer auxilio.

¿Imparten charlas al personal de planta sobre seguridad? Sí No

Con cuánta frecuencia lo hacen?

En todos los departamentos todos los días se dan charlas de 5 minutos de algún tema de seguridad al personal.

¿Qué disposiciones de seguridad en cuanto a vestimenta, zapatos y uso de maquinaria se le exigen a los operarios?

Cabello recogido, no anillos, no cadenas o cables del "walkman" fuera de la gabacha, zapato cerrado y de tacón bajo con suela antideslizante son las disposiciones más importantes.

¿Cuáles programas de capacitación para el puesto y capacitación general tienen en práctica?

Para los administrativos está la universidad corporativa y entes externos y sus necesidades se detectan en su evaluación y se plantean en el plan de desarrollo. Para los indirectos hay un cronograma anual de capacitación que encierra desde relaciones humanas hasta la parte técnica. Para los directos son cosas enfocadas al manejo de la compañía como políticas que les ayuden en su desempeño. También se postean información de cursos del INA para que puedan asistir.

¿En cuáles programas se apoyan para buscar el desarrollo del recurso humano?

Tenemos un semillero de mecánicos que nos ha funcionado muy bien de hecho la mayoría de los mecánicos actuales eran operarios que se certificaron en el INA y aquí se les dio una capacitación para trabajar con las máquinas y procedimientos específicos de nosotros. Con instructores se sacan personas que tengan el perfil adecuado para el puesto

y se les da “couching” para que estén listos si existiera alguna oportunidad. Todo esto se realiza sin crear falsas expectativas.

¿Con qué frecuencia imparten charlas motivacionales a nivel de supervisores de planta?
Semanalmente y son sobre varios temas como inteligencia emocional. También se les dan reconocimientos por logros o “Best Practices” y resultado de un ranking de supervisores.

¿Cada cuánto tiempo realizan eventos que promuevan la productividad de los diferentes equipos o grupos de trabajo de la planta?
Como dos veces por año.

¿Se dan incentivos por producción individual a los empleados? Sí No

De qué tipo? Acorde a la calidad y producción.

¿Se dan incentivos por producción grupal? Sí No

De qué tipo? Igual a los anteriores

¿ Que beneficios ofrecen a los trabajadores para estimularlos a cumplir con producción, asistencia, etc. ó deben recurrir a las sanciones ante problemas como baja productividad, ausentismo, etc.?

Las sanciones siempre se tiene que hacer con un tipo de población; pero se busca estimular con actividades como el círculo dorado, charlas de concientización donde se les explica como se afecta su aguinaldo si no cumplen con las metas, Clubes de eficiencia, bonos de calidad, torneo galáctico; básicamente eso.

¿Cuántas personas con discapacidad trabajan para su planta?

Tenemos 5 no oyentes y una personas que por una enfermedad degenerativa tiene problemas en sus brazos. Con ellos se han tomado medidas como capacitar a supervisores, instructores y gente de recursos humanos en lenguaje Lesko para facilitar la comunicación también se les dan comunicados por escrito para que no se sientn excluidos.

ANEXO 4
ENTREVISTA ESTRUCTURADA
A PERSONEROS DE ALTO NIVEL
DE LAS MAQUILADORAS DE CORPORACIÓN SARA LEE

Nombre de la Maquiladora Industria Textilera del Este, Hanes Heredia

Tipo de maquila que realiza Calzones para niña y mujer

Nombre de la persona entrevistada: Ivette Taboada

Cargo que desempeña: Gerente de Recursos Humanos

¿Cuántos empleados atienden el Área de Recursos Humanos? 6

¿Cuál es el tiempo de entrenamiento promedio en semanas que ofrecen a sus operarios?
La duración promedio es de 12 semanas.

¿Cuentan con servicio médico y de enfermería dentro de la planta? Sí No
El Doctor trabaja únicamente 3 horas por día para dar la consulta general y la enfermera si está a tiempo completo.

¿Tienen una persona que brinde atención psicológica de los operarios? Sí No

¿Cuáles programas ponen en práctica para fomentar la comunicación con los operarios?
Tenemos únicamente como lo básico, verdad, como puertas abiertas y mesas redondas solamente como dos veces al año pero no con toda la población digamos.

¿Cuáles programas utilizan para motivar al personal?
Bueno, tenemos Bono por buena calidad, incentivos de producción y también este bono de mejoramiento compartido que para ellos es muy beneficioso.

¿Realizan encuestas para detectar el clima organizacional? Cuándo fue la última?
Se realizan anualmente y la primera encuesta oficial por parte de la corporación así como la de Hanes Heredia y Cartago es el otro año.

¿Cuál es el índice de rotación que maneja su maquiladora?
Bueno, este mes nos fue super bien y cerramos en un 9.92% por dicha.

¿Tienen implantado un Plan de Salud Ocupacional? Sí No

Aquí tenemos un comité que lo forman los Gerentes y Jefes de Línea que nos reunimos una vez por mes a ver los resultados de las auditorías que hacen los supervisores para ver como vamos.

¿Cuentan con brigadas de emergencia? Sí No _____

Hay brigadas contra incendios y de primeros auxilios que reciben la capacitación de la enfermera y los bomberos que ocasionalmente vienen.

Realizan pruebas anti-dopaje? Sí No _____

A quienes las realizan? Al 100% del reclutamiento y cada 6 meses a 10 personas al azar.

¿Imparten charlas al personal de planta sobre seguridad? Sí No _____

Con cuánta frecuencia lo hacen?

Únicamente en la inducción y si se necesita se hace una circular. Solamente una vez la enfermera sacó a la gente para hacer un refrescamiento de normas básicas de seguridad.

¿Qué disposiciones de seguridad en cuanto a vestimenta, zapatos y uso de maquinaria se le exigen a los operarios?

En realidad no hay restricciones únicamente a la gente se le sugiere que por su salud utilice zapatos cómodos, es decir, bajos y cerrados, también se les habla de llevar el cabello recogido y no utilizar ropa muy holgada para que no se les quede pegada en una polea.

¿Cuáles programas de capacitación para el puesto y capacitación general tienen en práctica?

Aquí, digamos que está la parte de entrenamiento que les enseña a coser. A los instructores hasta ahorita se les está enseñando de ergonomía para que le ayuden a la gente nueva a acomodarse en su máquina.

¿En cuáles programas se apoyan para buscar el desarrollo del recurso humano?

Bueno, siempre que hay concursos internos se le da prioridad a la gente de adentro; de hecho la mayoría de las recepcionistas han sido operarias. También se le pide a la gente que estudia que nos dé el currículum para tenerlo a la mano. Pero en realidad aquí la capacitación es limitada por que no tenemos gente para hacerla.

¿Con qué frecuencia imparten charlas motivacionales a nivel de supervisores de planta?

Esto lo maneja directamente el Gerente de Producción en las reuniones que tiene para ver diferentes cosas y entre eso pues reconocerle a la gente que hace un buen trabajo.

¿Cada cuánto tiempo realizan eventos que promuevan la productividad de los diferentes equipos o grupos de trabajo de la planta?

Bueno, se hacen cada vez que cambia la meta de producción y cuando llegan a la meta a la gente se les prepara un almuerzo especial en la soda que a veces es con música para hacerlo un poquito diferente; y de vez en cuando hacemos un baile.

¿Se dan incentivos por producción individual a los empleados? Sí No

De qué tipo? Los bonos de calidad y producción que le mencioné anteriormente cuando ellos cumplen con lo que se les pide.

¿Se dan incentivos por producción grupal? Sí No

De qué tipo? _____

¿ Que beneficios ofrecen a los trabajadores para estimularlos a cumplir con producción, asistencia, etc. ó deben recurrir a las sanciones ante problemas como baja productividad, ausentismo, etc.?

Una premiación por ausentismo que se hace dos veces al año donde se premia a la gente que no falta durante el semestre, cumple con la producción, con la calidad y que no tiene problemas de conducta. Se les da una canasta de víveres y un reconocimiento por escrito.

¿Cuántas personas con discapacidad trabajan para su planta?

Hay 5 sordos, 2 personas con malformaciones en los dedos y otro con una prótesis en una pierna. A ellos se les da un trato igualitario y todos son excelentes trabajadore

GUIA ESTRUCTURADA DE OBSERVACIONES

Nombre de la maquiladora visitada _____

Cuál fue la actitud de la persona entrevistada?

Abierta _____

Receloso _____

Cerrada _____

Inquieta _____

Se permitió realizar un recorrido por la planta?

Mostró la planta algún tipo de deterioro en el equipo?

Están los trabajadores, al menos a lo que la vista permitiera captar, trabajado en forma cómoda o desahogada?

Cómo son las condiciones de ventilación y luz de la planta?

Se exhiben rótulos de advertencia ante cualquier peligro como alto voltaje?

Existen rótulos que indiquen el uso de vestimenta apropiada para el ingreso a las instalaciones, como por ejemplo, el no permitir sandalias, faldas largas, cabello suelto, o el uso de cascos de seguridad si el tipo de operación de la maquiladora lo exigiera?
En general, la maquiladora es un sitio limpio, libre de contaminación?

Se pudo observar las instalaciones de la soda de la planta?

Tiene buenas condiciones higiénicas y es un lugar agradable donde el trabajador pueda descansar verdaderamente durante sus tiempos de almuerzo o café?

Sí_____ No_____

Qué observó?

Qué actitud detectó en los operarios cuando hizo el recorrido por la planta?

Se pudo observar boletineras en la planta? Sí_____ No _____

Cuántas? _____

Cumplen con los lineamientos en cuanto exhibición de material, autorización etc.?

Sí_____ No_____

Por que?

ANEXO 5
GUIA ESTRUCTURADA DE OBSERVACIONES

Nombre de la maquiladora visitada Textiles Tropicales, Gretex.

Cuál fue la actitud de la persona entrevistada?

Abierta X

Receloso _____

Cerrada _____

Inquieta _____

Se permitió realizar un recorrido por la planta?

Sí

Mostró la planta algún tipo de deterioro en el equipo?

No

Están los trabajadores, al menos a lo que la vista permitiera captar, trabajado en forma cómoda o desahogada?

Sí

Cómo son las condiciones de ventilación y luz de la planta?

Son buenas y acordes con el tipo de operación que se realiza.

Se exhiben rótulos de advertencia ante cualquier peligro como alto voltaje?

La rotulación no es ni constante ni estandarizada y no se advierte del peligro de montacargas. Se notaron dos paneles de control eléctricos abiertos.

Existen rótulos que indiquen el uso de vestimenta apropiada para el ingreso a las instalaciones, como por ejemplo, el no permitir sandalias, faldas largas, cabello suelto, o el uso de cascos de seguridad si el tipo de operación de la maquiladora lo exigiera?

Existen algunos rótulos que dicen que evite accidentes más no dicen como. No se señala si se deben utilizar equipos de protección en alguna área.

En general, la maquiladora es un sitio limpio, libre de contaminación?

Sí

Se pudo observar las instalaciones de la soda de la planta?

Sí

Tiene buenas condiciones higiénicas y es un lugar agradable donde el trabajador pueda descansar verdaderamente durante sus tiempos de almuerzo o café?

Sí X No _____

Qué observó?

Amplias zonas verdes e incluso una cancha de futbol una soda cómoda y ventilada.

Se pudo observar boletineras en la planta? Si No

¿Cuántas? 10.

¿Cumplen con los lineamientos en cuanto a exhibición de material autorización?

No, hay temas variados en una misma pizarra y no cuentan con la fecha de posteo o retiro de material en exhibición ni la firma del Gerente de Planta o Recursos Humanos.

ANEXO 6
GUIA ESTRUCTURADA DE OBSERVACIONES

Nombre de la maquiladora visitada Manufacturera de Cartago, Cartex.

Cuál fue la actitud de la persona entrevistada?

Abierta x

Receloso

Cerrada

Inquieta

Se permitió realizar un recorrido por la planta?

Sí

Mostró la planta algún tipo de deterioro en el equipo?

No

Están los trabajadores, al menos a lo que la vista permitiera captar, trabajado en forma cómoda o desahogada?

Sí

Cómo son las condiciones de ventilación y luz de la planta?

Son buenas y acordes con el tipo de operación que se realiza.

Se exhiben rótulos de advertencia ante cualquier peligro como alto voltaje?

La rotulación no es ni constante ni estandarizada y no se advierte del peligro de montacargas. El montacarguista no utiliza ni cinturón de seguridad ni casco. Hay camillas y extintores sin señalizar. No se señalan las fuentes para lavar ojos.

Existen rótulos que indiquen el uso de vestimenta apropiada para el ingreso a las instalaciones, como por ejemplo, el no permitir sandalias, faldas largas, cabello suelto, o el uso de cascos de seguridad si el tipo de operación de la maquiladora lo exigiera?

Existen algunos rótulos que dicen que evite accidentes más no dicen como. No se señala si se deben utilizar equipos de protección en alguna área.

En general, la maquiladora es un sitio limpio, libre de contaminación?

Sí

Se pudo observar las instalaciones de la soda de la planta?

Sí

Tiene buenas condiciones higiénicas y es un lugar agradable donde el trabajador pueda descansar verdaderamente durante sus tiempos de almuerzo o café?

Sí X No

Qué observó?

No hay un área de fumado bien acondicionada.

Se pudo observar boletineras en la planta? Si No

¿Cuántas? 10.

¿Cumplen con los lineamientos en cuanto a exhibición de material autorización?

No, hay temas variados en una misma pizarra y no cuentan con la fecha de posteo o retiro de material en exhibición ni la firma del Gerente de Planta o Recursos Humanos.

ANEXO 7
GUIA ESTRUCTURADA DE OBSERVACIONES

Nombre de la maquiladora visitada Industria Textilera del Este, Hanes Cartago

Cuál fue la actitud de la persona entrevistada?

Abierta

Receloso _____

Cerrada _____

Inquieta _____

Se permitió realizar un recorrido por la planta?

Sí

Mostró la planta algún tipo de deterioro en el equipo?

No

Están los trabajadores, al menos a lo que la vista permitiera captar, trabajado en forma cómoda o desahogada?

Sí

Cómo son las condiciones de ventilación y luz de la planta?

Son buenas y acordes con el tipo de operación que se realiza.

Se exhiben rótulos de advertencia ante cualquier peligro como alto voltaje?

Si hay rotulación de cableado, paneles eléctricos y de máquinas que por estar en reparación se rotulan que no se pueden encender. Se alerta sobre el montacargas.

Existen rótulos que indiquen el uso de vestimenta apropiada para el ingreso a las instalaciones, como por ejemplo, el no permitir sandalias, faldas largas, cabello suelto, o el uso de cascos de seguridad si el tipo de operación de la maquiladora lo exigiera?

Hay una pizarra específica para normas de seguridad.

En general, la maquiladora es un sitio limpio, libre de contaminación?

Sí

Se pudo observar las instalaciones de la soda de la planta?

Sí

Tiene buenas condiciones higiénicas y es un lugar agradable donde el trabajador pueda descansar verdaderamente durante sus tiempos de almuerzo o café?

Sí No _____

Qué observó?

Cafetería amplia con televisores y tranquilidad para los momentos de descanso.

Se pudo observar boletineras en la planta? Si No

¿Cuántas? 12

¿Cumplen con los lineamientos en cuanto a exhibición de material autorización?

Sí, hay una pizarra para cada tema que son auditadas semanalmente y cuentan con la fecha de posteo y retiro de material en exhibición y la firma del Gerente de Planta o Recursos Humanos. En su mayoría tienen vidrio y candado para que la información no pueda ser modificada más que por recursos humanos.

ANEXO 8
GUIA ESTRUCTURADA DE OBSERVACIONES

Nombre de la maquiladora visitada Industria Textilera del Este, Hanes Heredia

Cuál fue la actitud de la persona entrevistada?

Abierta X

Receloso _____

Cerrada _____

Inquieta _____

Se permitió realizar un recorrido por la planta?

Sí

Mostró la planta algún tipo de deterioro en el equipo?

No

Están los trabajadores, al menos a lo que la vista permitiera captar, trabajado en forma cómoda o desahogada?

Sí

Cómo son las condiciones de ventilación y luz de la planta?

Son buenas y acordes con el tipo de operación que se realiza.

Se exhiben rótulos de advertencia ante cualquier peligro como alto voltaje?

Si hay rotulación de cableado, paneles eléctricos y de máquinas que por estar en reparación se rotulan que no se pueden encender. Se alerta sobre el montacargas y áreas de acceso restringido así como el uso de orejeras en el área de compresores.

Existen rótulos que indiquen el uso de vestimenta apropiada para el ingreso a las instalaciones, como por ejemplo, el no permitir sandalias, faldas largas, cabello suelto, o el uso de cascos de seguridad si el tipo de operación de la maquiladora lo exigiera?

Hay una pizarra específica para normas de seguridad.

En general, la maquiladora es un sitio limpio, libre de contaminación?

Sí

Se pudo observar las instalaciones de la soda de la planta?

Sí

Tiene buenas condiciones higiénicas y es un lugar agradable donde el trabajador pueda descansar verdaderamente durante sus tiempos de almuerzo o café?

Sí X No _____

Qué observó?

Cafetería amplia con televisores y tranquilidad para los momentos de descanso. Un área de fumado muy bien acondicionada.

Se pudo observar boletineras en la planta? Si No

¿Cuántas? 16

¿Cumplen con los lineamientos en cuanto a exhibición de material autorización?

Sí, hay una pizarra para cada tema que son auditadas semanalmente y cuentan con la fecha de posteo y retiro de material en exhibición y la firma del Gerente de Planta o Recursos Humanos. En su mayoría tienen vidrio y candado para que la información no pueda ser modificada más que por recursos humanos.