



Gap Inc. Limitedbrands



Timberland

WALMART

## MANUAL DE CAPACITACIÓN EN CUMPLIMIENTO DE DEBERES Y DERECHOS LABORALES

### MÓDULO 1 Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo



# CRÉDITOS

Este manual, elaborado para el PROYECTO CIMCAW / MECOMAQ es un documento de apoyo para la capacitación en derechos y deberes laborales en Nicaragua.

## Concepto Original

Alianza CIMCAW/MECOMAQ con la participación de  
Laura Carter / Federación Internacional de Trabajadores Textiles,  
Vesturario y Cuero, FITVC

y coordinado por  
Elena Arengo / Social Accountability International, SAI

## Autoría

Martha Altamirano / Instituto Nicaragüense de Estudios Humanísticos, INEH  
Yamileth Alguera / INEH

## Revisión y edición de textos

Sara Carolina García / Crea Generación, S.A.

## Diagramación, y diseño

Mireya Arroyave / Crea Generación, S.A.

## Ilustración

Graciela Monroy / Crea Generación, S.A.



Iglesia El Carmen, 1c. al norte, 1c. al oeste

Tel.: (505) 268 4036, 266 2835

E-mail: [inehnica@turbonett.com.ni](mailto:inehnica@turbonett.com.ni)

[www.inehnica.org](http://www.inehnica.org)

1era. edición: agosto 2008

*Este manual ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los puntos de vista/opiniones de este manual son responsabilidad de CIMCAW / MECOMAQ y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	4
Objetivos	4
Materiales necesarios	4
Preguntas clave	4
Proyecto MECOMAQ	5
<b>UNIDAD 1</b>	7
<b>1. RELACIONES HUMANAS</b>	
<b>Introducción</b>	8
<b>Objetivo</b>	8
I.1 Hablemos de las relaciones humanas	9
I.2 Factores que intervienen en las relaciones humanas	10
I.3. ¿Qué debemos hacer para tener un buen ambiente laboral?	11
I.4 Comportamiento de algunos jefes	14
I.5 Las modalidades individuales	15
I.6 Las correlaciones en nuestro trabajo	16
I.7 La comunicación	17
<b>2. TRABAJO EN EQUIPO</b>	19
2.1 Introducción y concepto	
2.2 El trabajo en equipo se basa en las "5 C"	19
2.3 Señales de que el equipo tiene problemas	20
2.4 El jefe de un equipo	21
2.5 Conflictos	23
Conclusión	
Evaluación	
<b>UNIDAD 2</b>	26
<b>EL NUEVO CONTEXTO MUNDIAL PARA EL SECTOR DE LA CONFECCIÓN</b>	
<b>1. Antecedentes</b>	27
<b>2. Instrumentos de protección de los derechos laborales</b>	31
2.1. Instrumentos Internacionales	31
2.2 Instrumentos Nacionales	33
2.3 Códigos de Conducta	33
<b>RESUMEN, CONCLUSIÓN Y EVALUACIÓN</b>	35
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	38

## INTRODUCCIÓN

### EL CUMPLIMIENTO DE LOS DERECHOS LABORALES FUNDAMENTALES COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE LA MAQUILA.

#### • OBJETIVOS

Al finalizar esta sesión de cuatro horas, los participantes deberán:

1. Estar familiarizados con el proyecto MECOMAQ, sus socios, sus objetivos y sus actividades principales.
2. Conocer las características principales del nuevo contexto mundial para el sector de la confección.
3. Conocer las consecuencias del fin del Acuerdo Multifibras y su impacto en la región.
4. Saber cuáles son los nuevos factores de competitividad.
5. Conocer las estrategias e instrumentos de cumplimiento.

#### • MATERIALES NECESARIOS

- Papelógrafo y marcadores
- Pantalla y proyector multimedia
- Papel y lápices para participantes
- El Código del Trabajo de Nicaragua
- Ejemplos de códigos de conducta

#### • PREGUNTAS CLAVE

- a) ¿Por qué es importante un proyecto como MECOMAQ para Centroamérica?
- b) ¿Qué cambios están ocurriendo a nivel mundial que están impactando al sector de la maquila?

- c) ¿Qué buscan las grandes marcas compradoras? ¿Qué nuevas demandas están haciendo los consumidores con respecto a los productos que compran?
- d) ¿Cómo se define la “competitividad”?
- e) ¿Qué puede hacer el sector de la maquila en Centroamérica para competir en el mundo actual?
- f) ¿Cuáles son las estrategias de cumplimiento?

## PROYECTO MECOMAQ: SOCIOS, OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

El proyecto Mejoramiento Continuo en la Maquila (MECOMAQ) es un proyecto de una alianza internacional que incluye a los siguientes socios:

- Gap, Inc.
- Timberland
- The Limited Brands (ambas conocidas marcas de ropa)
- ONG locales de países de la región: COVERCO
- ONG y agencias de desarrollo internacionales: SAI y DAI
- Sindicatos: Federación Internacional de Trabajadores del Textil, Vestuario y Cuero

El proyecto está financiado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y las marcas que participan; se está implementando en seis países: Nicaragua, Guatemala, El Salvador, Honduras, República Dominicana y Costa Rica.

En Nicaragua, Guatemala, República Dominicana y Honduras, el proyecto ha coordinado con grupos y actores clave locales. En algunos países, ha trabajado con un socio local (como el caso de INEH en Nicaragua) y/o un comité consultivo formado por los distintos sectores clave del área de la maquila: Ministerios de Trabajo, asociaciones del sector privado, sindicatos.

**Los objetivos principales del proyecto MECOMAQ son los siguientes:**

- Mejorar las condiciones laborales en las fábricas participantes.
- Mejorar los sistemas gerenciales que promueven el cumplimiento de estándares laborales en las fábricas participantes.
- Mejorar el diálogo entre los distintos actores clave del sector de la maquila para promover el mejoramiento de condiciones laborales.
- Lograr responder a las nuevas demandas de buenas condiciones laborales por parte de las marcas y de los consumidores.
- Mejorar las condiciones en el sector de la maquila para que puedan estar en mejores posibilidades de competir en el mercado internacional

**Estos objetivos se realizan a través de varias actividades:**

- Diagnósticos del sector de la maquila en varios países: perfil, número de fábricas, número de trabajadores y trabajadoras, tendencias actuales, problemas principales, actores clave.
- Reuniones periódicas de comités consultivos multipartitos.
- Talleres conjuntos para trabajadores/as y gerentes de fábricas.
- Seguimiento y asistencia técnica.

# UNIDAD 1

# LAS RELACIONES HUMANAS

## INTRODUCCIÓN

El siguiente manual es una pequeña muestra ilustrada de las **buenas relaciones humanas y del trabajo en equipo** que deben existir en el lugar de trabajo. El personal involucrado, jefes y subalternos, son los protagonistas de las relaciones humanas en una empresa. Sin ellos una empresa no funciona; por eso cada uno de los seres humanos tiene un valor incalculable.

Para que una fábrica cumpla con sus objetivos, se necesita no sólo un buen plan de trabajo y cumplir con las metas de producción establecidas, sino una buena disposición de cada uno de los trabajadores para ejecutar sus labores. Es decir, que asuman su rol, no solamente forzados a cumplir una necesidad personal, sino porque existe un interés de apoyar a un equipo de personas involucradas en actividades afines a sus responsabilidades, en un ambiente saludable.

Esperamos que este taller de capacitación del proyecto MECOMAQ sea aplicable en la mejor manera posible a sus labores cotidianas y poder contar con actitudes propositivas en su participación.



*“La mujer y el hombre son iguales en el acceso al trabajo y la igualdad de trato de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República”.*

Principio Fundamental No. XI del Código del Trabajo

## OBJETIVOS

1. Que los participantes conozcan y utilicen los principios básicos de las buenas relaciones humanas y del trabajo en equipo en su organización.
2. Promover el respeto y valorizar el trabajo individual y del personal a su cargo.
3. Fomentar una actitud positiva en el trabajo, a fin de lograr una relación sana y justa, evitando futuras crisis innecesarias.
4. Fomentar la convivencia en un ambiente armonioso y saludable.

## 1. RELACIONES HUMANAS

### 1.1. Hablemos de las relaciones humanas

Las buenas relaciones humanas mantienen a hombres y mujeres vinculados amistosamente, basándose en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y el respeto de la personalidad humana.

No siempre los seres humanos conviven en armonía y esto es porque todos tenemos una manera propia de interpretar la vida. En los procesos laborales siempre hay divergencias lógicas entre las personas; y es esto lo que son las relaciones humanas, ya que a pesar de todas las diferencias entre los seres humanos, hay un esfuerzo por lograr una atmósfera de comprensión y sinceridad para alcanzar el bien común.



Convivir, colaborar e interactuar con todas las personas, es una tarea que debe interesarnos si deseamos mejorar el clima familiar, laboral y de amistad que nos rodea.

Todos los días, y a toda hora, se viven las relaciones humanas. Lo único nuevo es que su importancia ha sido finalmente comprendida y que cada vez más se comienza a hablar acerca de ellas.

*En conclusión: las relaciones humanas son la forma como tratamos a los demás y como los demás nos tratan a nosotros.*

### Preguntas para los participantes (trabajadores):

- ¿Cómo te gustaría ser tratado en el hogar cuando te equivocas?
- ¿Cómo te gustaría ser tratado en tu trabajo cuando te equivocas?

*¿Qué harías si en tu área de trabajo existe una persona así?:*

- Violenta
- Tímida
- Amenazadora
- Amistosa
- Sincera
- Distraída

## 1.2. Factores que intervienen en las relaciones humanas

- a) La cultura determina ampliamente las experiencias que una persona posee, las frustraciones y ajustes que debe enfrentar y las normas de conducta que se le exigen. Cada cultura posee valores distintivos, moral y formas de comportamiento particulares.

La cultura moldea la personalidad porque propone soluciones ya preparadas y ensayadas para muchos de los problemas de la vida. La cultura se convierte con el tiempo en un modo de vida.



- b) La familia como factor dominante del ambiente durante los años tempranos de la vida del individuo. Cuando su personalidad se está moldeando con mayor rapidez, la familia es el principal agente en el proceso de socialización.

- c) La dependencia de terceros y en el trabajo. Fuera del hogar, el **HOMBRE** y la **MUJER** entran a un grupo o a grupos sociales, más o menos organizados, donde cada individuo debe encontrar un lugar.

El lugar que ocupará, ya sea dominante o sumiso, en la brillantez o en la sombra, dependerá hasta cierto punto de las cualidades que ya tenga. Depende también de lo que el grupo espera de él y en dónde se producen la tensión menor y la satisfacción más grande. Muy pronto toma un papel que mucho tiene que ver con la dirección de su desarrollo posterior.

Todas las personas dependen siempre de otras personas o grupos de personas para sobrevivir, pero más aún, dependen del trabajo como medio para lucrar y para desarrollarse como personas o como profesionales.

### 1.3. ¿Qué debemos hacer para tener un buen ambiente laboral?

Para cumplir esta necesidad, la actitud entre la gerencia o los representantes de ésta y los trabajadores, debe ser de fraternidad, respeto y de reconocimiento mutuo del valor del papel que cada una de las partes juega dentro de la fábrica. La gerencia puede hacer llegar mensajes a los trabajadores –sin excepción- de que su presencia en la empresa es importante. Esto contribuye a fortalecer la disposición y el ánimo de los trabajadores para llegar diariamente a su puesto de trabajo.

*Por su parte, el trabajador debe propiciar un trato amable, demostrar un esfuerzo por cumplir su obligación y disposición para colaborar cuando se requiera. Todo esto conlleva a generar un ambiente laboral saludable y eleva la productividad de las partes.*

## CONOZCAMOS ALGUNAS ESTRATEGIAS DE RELACIONES HUMANAS:

### 1. Aplicación de la regla de oro

Ésta consiste en aplicar la fórmula YO-TÚ y no YO-COSA, porque la relación YO-TÚ es la que trata al prójimo, a la persona, al trabajador. Es la relación que trata a las personas, sintiendo, apreciando y respetando el valor intrínseco del ser humano. La regla de oro de las relaciones humanas se resume con las simples y sabias palabras: **“Haz a los demás lo que quisieras que te hicieran a ti y no hagas lo que no desearías que te hiciesen”.**

## 2. Cultivar la empatía

Ponernos en el lugar de la otra persona e identificarnos con su modo de ver el mundo, hace que seamos capaces de sentir, pensar y actuar como ella para lograr una comprensión más adecuada y profunda de esa persona. Nuestro punto de vista u opinión, por sí solos no son suficientes para llegar a la solución de problemas o conflictos.

## 3. Cultivar el trato humano positivo

Aprender el hábito de tratar a las personas (dentro y fuera de nuestro centro laboral) con una actitud positiva, lo que significa que nuestras relaciones con ellas deben satisfacer las necesidades fundamentales de ser aceptado, reconocido y estimado. Todos tenemos algunos aspectos positivos y si valoramos y apreciamos estos aspectos en nuestras actividades laborales, sin importar el área, contribuiremos al desarrollo de las personas.

## 4. Evitar el trato negativo o frustrante

Evitar la actitud y el hábito de censurar, criticar y reprochar a las personas, señalándoles errores, deficiencias o fallas. Aunque los que practican este hábito a veces creen que lo hacen con buenas intenciones, contribuyen al deterioro de las relaciones humanas, por frustrar la necesidad de la buena convivencia.

## 5. Evitar crear sentimientos de inferioridad

Éstos se pueden producir cuando al relacionarnos con los demás, se da un trato que rebaja, humilla, menosprecia o hace sentir inferiores a las personas; bien por desvalorizarlas, menospreciarlas, por resaltar por medio de comparaciones denigrantes, las virtudes de otras personas, o por enfatizar nuestras bondades con menoscabo del prójimo. Este tipo de trato afecta y disminuye la autoestima y además frustra la necesidad de aceptación y aprobación social.

## 6. Comprender y aceptar el hecho de las diferencias individuales

No hay dos hojas, dos flores, ni dos frutos iguales. Tampoco hay dos animales, aún de la misma especie, idénticos. Mucho menos podemos encontrar a dos seres humanos iguales, porque además tienen los ingredientes de las influencias educativas y culturales que los diferencian y diversifican. Por lo tanto, cada persona es un ser único e irrepetible.

## 7. La tolerancia

¿Cuál es la raíz de la tolerancia? Es inevitable que cada uno vea al mundo desde su ventana o punto de vista, pero puede resultar perjudicial, aferrarse a la creencia incuestionable de que el modo personal de ver las cosas es el verdadero y que la visión que se tiene desde las otras ventanas es errónea.

Situaciones como ésta son las que constituyen la intolerancia, que es el peor de los enemigos de las buenas relaciones humanas. Cuando se exagera, la intolerancia se convierte en una de las principales causas de conflictos y guerras en el mundo. Su antídoto es la tolerancia, cualidad indispensable para la convivencia humana y existen varias vías, que resultan complementarias para su promoción:

- a) Comprender que el punto de vista individual es como una pieza de un rompecabezas y que con solamente ella, éste no se puede armar, ya que es necesario complementarla e integrarla con las “piezas” que corresponden a los otros puntos de vista.
- b) Otra forma de promover la tolerancia es ampliar y ensanchar nuestra perspectiva, de modo que quepan en ella otras perspectivas.
- c) También contribuye a la tolerancia “visitar” las otras ventanas, conocer los otros puntos de vista, desarrollar la empatía, cualidad que consiste en saber ponernos en la perspectiva de las otras personas.
- d) Finalmente, cultivar el arte de atender y escuchar para conocer mejor lo que otros piensan y/o quieren expresarnos.

### PREGUNTAS PARA DISCUTIR LIBREMENTE:

**Para el trabajador:** ¿Cómo le gustaría que fuera su jefe inmediato?

**Para el gerente/jefe:** ¿Qué espera del personal subordinado a su cargo?

### Reflexión:

- ¿Qué situaciones pueden llevar a desarrollar actitudes negativas?
- Dé ejemplos de situaciones que pueden llevar a desarrollar actitudes positivas.

## 1.4 Comportamiento de algunos jefes

No todos los jefes actúan de la misma manera, puesto que ello depende de las tendencias y del temperamento de cada cual. Hay personas que entran fácilmente en contacto con los demás y ganan su confianza, sin hacer distinción de clase o de jerarquía. Para otras, en cambio, sus relaciones sólo son posibles con las de su propia clase o las que pertenecen a su propio medio social. No faltan tampoco aquéllas que prefieren el contacto con personas a las cuales considera inferiores, porque así pueden satisfacer sus tendencias a la dominación de individuos con cierto complejo de inferioridad.

### ALGUNAS ACTITUDES COMUNES DE JEFES

#### 1. La actitud burocrática

Consiste en regirse exclusivamente por normas rígidas establecidas por los reglamentos de la institución, con lo que quedan a salvo la seguridad y la responsabilidad personal como jefe. Los hombres y mujeres de esta clase tienen poco contacto con su gente, por lo cual muestran escasos interés. Las comunicaciones son de carácter oficial y con frecuencia por escrito.

#### 2. La actitud autocrática

Se caracteriza por motivar, la necesidad de asegurarse el prestigio y el poder. Los individuos que actúan de esta forma tienen un gran concepto de sí mismos. Son personas egocéntricas y que, en el fondo, sólo buscan prestar servicio a su yo interno. El jefe autocrático exige de sus subordinados una obediencia ciega y no le interesan ni las necesidades ni los sentimientos de éstos.

#### 3. La actuación simpática

Tiene como motivación el interés por cada uno de los **subordinados**. Es una actitud casi paternal del jefe, quien trata de desarrollar en sus subordinados todas sus potencialidades, estimula sus ambiciones de progreso y otorga recompensas adecuadas, pero escapa de aplicar sanciones y castigos, según los casos.

#### 4. La actitud democrática

Se caracteriza por estar concentrada en el interés del grupo. El jefe democrático aspira el perfeccionamiento del equipo que dirige. Se integra con él en forma igualitaria y sólo le exige una sincera cooperación.

### 1.5. Las modalidades individuales

En las relaciones con nuestros semejantes, en la vida cotidiana, solemos tomar en cuenta determinadas actitudes y rasgos para caracterizar a las personas con quienes entramos en contacto. Esto es porque cada ser humano se manifiesta exteriormente por una serie de formas expresivas.

Estas formas expresivas, que constituyen **las modalidades individuales**, pueden ser: gestos, mímica, inflexiones de la voz, actitud corporal, forma de caminar, entre otras.

Todas estas modalidades pueden agruparse en dos grande categorías, de acuerdo con la actitud que adopta el sujeto con respecto a sus semejantes y con la vida:

#### 1. La actitud objetiva

Existe cuando se da una adaptación a las circunstancias, es decir, por una acomodación serena a la situación imprevista, sin desplantes, sin explosiones de ira o de desesperación. Trata de servir, apoyar a la vez que busca ser apoyado.

#### 2. La actitud egocéntrica. Es un servicio al yo, es decir, al sujeto.

El individuo egocéntrico trata siempre de satisfacer su propia estimación. Cuando realiza una buena acción, no lo hace por la acción misma, sino para recibir una alabanza o un aplauso. Se puede decir que todos sus pensamientos giran en torno a sí mismo.

*¿Cuál de las dos le gustaría que hubiera en nosotros y en los demás?*



## 1.6 Las correlaciones en nuestro trabajo

Debemos partir del principio de que jefe y subordinado(a) son dos entes correlativos. Ninguno de ellos puede existir sin el otro. No es posible que haya un jefe sin un subordinado, ni un subordinado sin un jefe. La idea del jefe implica la del trabajador(a) o subordinado(a) y viceversa.

### **ESA CORRELACIÓN TIENE UNA IMPORTANCIA CAPITAL EN LA VIDA LABORAL.**

Basta una pequeña alteración del comportamiento de uno de los miembros del binomio para que se produzca una alteración en la conducta del otro. La repercusión de la conducta de uno sobre la del otro puede tener, en determinados casos, consecuencias benéficas, pero es posible que acarree también consecuencias negativas como reacción a disposiciones absurdas, a órdenes injustas, o simplemente a palabras hirientes.

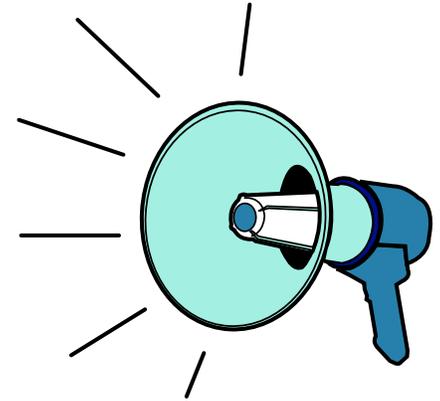
Para enfocar mejor la correlación es necesaria **la comunicación**, por lo que se analizará su importancia en la relación “jefe-subordinado”.

## 1.7 La comunicación

La conversación es el medio más importante que tenemos para comunicarnos oralmente. El respeto a las opiniones del otro es fundamental; sin no lo hago no podré establecer un diálogo y, solo escucharé mi opinión.

Escuchar es mucho más que captar sonidos con nuestro sentido del oído, es más que oír. Escuchar es atender a lo que se nos dice, interiorizarlo, comprenderlo y traducirlo a algún tipo de respuesta: una acción, una exclamación, una respuesta, un sentimiento.



**RECOMENDACIONES PARA “ESCUCHAR”:**

1. Escuchar enriquece la comunicación, ya que nos permite comprender los puntos de vista de los demás y establecer un verdadero diálogo, con intercambio de ideas, apreciaciones y razonamientos.
2. Al escuchar pongo atención a mi interlocutor, oigo lo que me dice, y lo complemento con la expresión de sus ojos, con los movimientos de su cuerpo, de su rostro; así completo el mensaje que él me ha querido comunicar.
3. Al escuchar no miro hacia otras partes, ni de un lado a otro; tampoco paseo mi vista alrededor como buscando a otra persona.
4. Al escuchar estoy atento a lo que se me está diciendo; no dejo volar mi imaginación ni mis pensamientos; me concentro en lo que hago y lo disfruto.
5. Nunca interrumpo abruptamente a quien me habla; espero el momento oportuno para hacerlo y me disculpo por ello, cuando yo también tengo cosas importantes que decir.
6. Si no entiendo algo y tengo alguna duda, pregunto, pido que me aclaren lo que me acaban de decir; así evito malos entendidos y confusiones que podrían afectar la relación.
7. Sobre todo, lo que me dicen aquí, no lo repito, o sea no participo de chismes y rumores.

A veces es necesario y conveniente señalar a los compañeros o subordinados las faltas o fallas que han cometido. Esto, para mejorar su desempeño en las actividades que realizan o en las tareas encomendadas. Ignorar lo que se ha hecho mal no ayuda a mejorar las relaciones; incluso puede empeorar la convivencia y las tareas que se realizan.

## Preguntas de repaso

1. ¿Por qué es importante un proyecto como MECOMAQ para Centroamérica?
2. ¿Qué cambios están ocurriendo a nivel mundial que están impactando al sector de la maquila?
3. ¿Qué buscan las grandes marcas compradoras? ¿Qué nuevas demandas están haciendo los consumidores con respecto a los productos que compran?
4. ¿Cómo se define la "competitividad"?
5. ¿Cómo puede hacer el sector de la maquila en Centroamérica para competir en el mundo actual?
6. ¿Cuáles son las estrategias de cumplimiento?
7. Mencione 3 ejemplos de relaciones humanas positivas y 3 ejemplos de relaciones humanas negativas en el ambiente de trabajo.
8. En lo personal, ¿qué puede hacer usted para promover un buen ambiente laboral en su lugar de trabajo?
9. Mencione 2 ejemplos de buena comunicación y 2 ejemplos de mala comunicación en el lugar de trabajo.
10. ¿Por qué es importante aprender a escuchar?



### ¿Qué hacer en estos casos?

- a) **En primer lugar, lo importante es distinguir entre la persona y su comportamiento.** Por eso el señalamiento debe hacerse de modo que quede a salvo la estima personal y el respeto a la dignidad de la persona. No se debe juzgar o desvalorizar a la persona, se debe señalar su conducta o acción (analizar objetivamente la acción o conducta equivocada), apreciar en qué ha consistido la falla.
- b) **Ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona, oír primero su opinión para ver cómo ella explica el error;** dejar que juzgue la acción por sí misma. Indicar las consecuencias negativas o perjudiciales que se derivan del hecho considerado. Discutir con ella y proponer la acción rectificadora que subsane o enmiende el perjuicio ocasionado.
- c) **Lo importante es “no castigar o maltratar a la persona, ni rebajar su autoestima”,** abordarla con respeto a su dignidad. Analizar y juzgar objetivamente la acción defectuosa y ayudarla a encontrar la forma de rectificar o reparar el error.

## 2. TRABAJO EN EQUIPO

### 2.1 Introducción y concepto

**El equipo es responsable del resultado final y no cada uno de sus miembros**

de forma independiente. Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta a la producción de la fábrica. Cada miembro del



equipo es responsable de un cometido y la única manera de sacar la producción adelante es si todos ellos cumplen su función.

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, no forma un equipo.

Por ejemplo, un grupo de trabajadores del área de empaque de una fábrica donde cada uno trabaja pensando sólo en su propia

responsabilidad, no forma un equipo de trabajo.

Si el trabajador que debe entregar las cajas de empaque a tiempo al personal que prepara la selección de unidades de producción (prenda de vestir) no lo hizo porque se disgustó con su jefe o con alguno de los trabajadores de su área, esta persona no está trabajando en equipo, pues está actuando para sí mismo.

## 2.2. El trabajo en equipo se basa en las 5 "C"

**1. Complementariedad:** cada miembro domina una parte determinada del trabajo en proceso y todos los conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

**2. Coordinación:** el grupo de trabajadores, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con el fin de sacar la producción adelante.

**3. Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos los trabajadores; esto es esencial para poder coordinar las distintas actividades individuales.

El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes y todos deben funcionar a la perfección y si uno llega a fallar, el equipo fracasa.



**4. Confianza:** cada persona confía en el trabajo del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a anteponer el éxito del equipo al personal.

Cada miembro del equipo trata de aportar lo mejor de sí mismo, sin buscar destacar entre sus compañeros, sino porque confía en que éstos harán lo mismo y cada miembro sabe que ésta es la única manera de que el equipo pueda lograr su objetivo. Por ejemplo, si el responsable de entregar las cajas de empaque a la sección de empaque cumple con su entrega sin que intervengan sus propios intereses, estará pensando en el equipo, porque esto hará que la operación siga su proceso.

5. **Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

El equipo responde de los resultados obtenidos pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes, el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los niveles superiores.

### 2.3. Señales que el equipo tiene problemas

Existen señales que nos ayudan a identificar problemas en los equipos de trabajo, los cuales deben solucionarse para el beneficio particular y del grupo.

**Existen algunas señales externas e internas que perjudican el buen desempeño del equipo, éstas son:**

- dificultades en la organización, como modificaciones en el ambiente externo, cambios en la economía, en las leyes o en la competencia
- problemas de liderazgo
- conflictos interpersonales por diferencias de opinión, estilos, ritmos de trabajo, niveles de educación o experiencia, maneras de aprender y juegos de poder.
- interacciones que ignoran procesos grupales básicos, como el establecimiento de la confianza, la clarificación de metas y la toma de decisiones.

### 2.4. El jefe de un equipo

El desempeño de un equipo de trabajo puede mejorar notablemente cuando al frente del mismo se encuentra un auténtico líder. Un jefe podrá dirigir el equipo con base en la autoridad que su cargo conlleva, pero puede no ser capaz de motivarlo ni de obtener su máximo rendimiento.

Por otra parte, si dentro de un equipo el jefe y el líder son distintas personas, se puede producir una dualidad de mandos; se pueden formar grupos que caminan en una dirección diferente.

Aunque el jefe no sea un líder, al menos debe contar con una serie de cualidades muy significativas para poder dirigir eficazmente un equipo de trabajo:

- Debe ser una persona justa, que sepa exigir, pero también recompensar; que no haga discriminaciones arbitrarias, sino que trate a todos por igual.
- Una persona muy trabajadora, que dé el ejemplo; si exige a los demás, él debe demostrar su esfuerzo también.
- Una persona exigente pero humana, que busque y desee la excelencia y que sepa reconocer el esfuerzo y la entrega. Una cualidad importante es ser comprensivo ante las fallas del colaborador.

Muchos jefes adoptan frente a sus colaboradores una actitud fría, distante, de superioridad, confundiendo altivez con autoridad. Una persona que no sea capaz de relacionarse con su gente, difícilmente va a ser capaz de liderar un equipo humano.

- **Respetuoso(a):** que el mismo respeto que muestre hacia sus superiores lo muestre también hacia sus colaboradores; pero que sepa mantener la disciplina, que sepa decir NO cuando sea necesario.
- **Un defensor(a) de su equipo, que no tolere ataques externos.** Si hay que tomar medidas, las tomará él dentro del equipo; pero no permitirá que desde fuera se ataque a ninguno de sus colaboradores.
- **Que se preocupe por que todos se sientan a gusto en el equipo,** integrados y participando activamente.
- **Una persona organizadora:** consigue que el equipo funcione, que avance, que cumpla metas.

- **Una persona decidida, que sepa tomar decisiones, por difíciles que sean.**  
No se esconde ni pasa el “mando” a algún colaborador.
- **El jefe debe confiar en su equipo,** ya que esto es percibido por el equipo.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que los posibles defectos del jefe se suelen transmitir al resto del equipo porque su comportamiento tiende a ser imitado.

Supervisa el trabajo del equipo antes de presentar los resultados al órgano supervisor.

Centraliza la relación del equipo con el resto de la organización, especialmente con los niveles superiores.



## 2.5. Conflictos

En el desarrollo de un equipo de trabajo es frecuente que en algún momento puedan surgir conflictos personales, lo que en sí no tiene mayor importancia, ya que es normal que en una relación intensa y prolongada entre personas, surjan ocasionalmente roces. Debidos a la diferencia de carácter de los miembros, a la tensión que genera el trabajo, a las dificultades, etc.

El problema se presenta cuando este conflicto termina generando un enfrentamiento grave entre dos o más miembros del equipo.

Esta situación hace que el rendimiento del equipo se resienta de inmediato. Es imposible coordinar y avanzar en una actividad laboral cuando dentro del equipo hay enfrentamientos.

Para que un equipo de trabajo sea eficiente, es absolutamente necesario

que sus miembros estén perfectamente compenetrados. Partiendo de estas consideraciones, resulta evidente que un equipo no puede permitir que en su seno se produzca este tipo de enfrentamientos, y si surgen, se tiene que tratar de solucionarlos inmediatamente.

Todos los miembros del equipo, pero especialmente su jefe, están obligados a velar por que exista una buena armonía y un buen ambiente de trabajo, lo que reduce considerablemente las posibilidades de enfrentamientos.

### EL JEFE DEL EQUIPO DEBERÁ PREOCUPARSE POR:

**Fomentar la comunicación:** el trato personal debe buscar una comunicación que permita que la relación entre los integrantes no sea meramente profesional.

**Conocer de cerca a su gente:** qué piensan, cómo se sienten, qué les preocupa, lograr que todos los integrantes del equipo se sientan a gusto.

**Darle a su gente confianza:** mostrarse cercano, hacer a las personas sentir que le pueden consultar sus preocupaciones, que pueda detectar cambios de humor e intente averiguar qué puede haber detrás.

**Evitar situaciones injustas:** diferencias significativas de carga de trabajo, diferencias de sueldos sin justificación, etc.

**Agravios por comparaciones:** alabanzas del jefe dirigidas siempre a los mismos miembros, cierto trato preferencial a parte del equipo (compartir con ellos más información que con el resto, quedar habitualmente con ellos para comer, sin contar con el resto del equipo, tener reuniones informales sin avisar a los demás, etc.).



## ¿Qué puede hacer el jefe cuando surge el conflicto?

- Inicialmente dará un margen prudencial a los miembros enfrentados para que ellos mismos resuelvan sus diferencias (a los colaboradores siempre hay que tratarlos como adultos).
- Si el asunto sigue sin resolverse, el jefe intervendrá hablando con las personas implicadas y exigiéndoles que pongan fin a sus rencillas, advirtiéndoles que no va a tolerar comportamientos que pongan en peligro el proyecto.
- Si el conflicto persiste, tomará cartas en el asunto, informándose previamente y con detalle de lo sucedido, para luego tomar la decisión que estime oportuna.
- Lo que el jefe no puede permitirse, bajo ningún concepto, es no darse por enterado de lo que está ocurriendo, a la espera de que el tiempo solucione los problemas.
- El tiempo normalmente actúa en contra y lo que inicialmente era una pequeña diferencia, se puede convertir en un enfrentamiento.

## CONCLUSIONES

En la práctica, este tema es más amplio; parte de la infinidad de experiencias que se viven diariamente en el mundo laboral y personal.

Sin embargo, esperamos que en el transcurso de nuestra relación con todo el equipo participante, podamos apoyar de la mejor manera y reforzar aquellas áreas que no se abordaron en este periodo de capacitación.

Usted puede defender los valores humanos y retroalimentarse con las siguientes capacitaciones para que enriquezca sus conocimientos y que esto lo lleve a ser parte de nuestra responsabilidad social.

*Muchas felicidades y gracias por participar.*

**PROYECTO MECOMAQ**

## Preguntas de repaso

1. ¿Qué diferencia hay entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo?
2. Explique las 5 C sobre las que se basa el trabajo en equipo.
3. ¿Cómo puede saberse que un equipo tiene problemas?
4. ¿Qué cualidades pueden hacer que un jefe sea efectivo dirigiendo a su equipo?
5. ¿Qué recomendaciones haría usted a su jefe para que el trabajo del grupo fuera más efectivo y armonioso?
6. ¿Qué puede hacer un jefe de equipo para evitar o minimizar los conflictos dentro de su equipo?
7. ¿Qué puede hacer un jefe de equipo para manejar un conflicto que ha surgido?



## UNIDAD 2

# EL CONTEXTO MUNDIAL PARA EL SECTOR DE LA CONFECCIÓN

# EL NUEVO CONTEXTO MUNDIAL PARA EL SECTOR DE LA CONFECCIÓN

## 1. Antecedentes

Para el sector de la confección en Centroamérica, existe actualmente una serie de desafíos que relacionados con los cambios que están ocurriendo a nivel internacional. Veamos cuáles son algunos de esos cambios son:

**El fin de Acuerdo Multifibras.** El 1° de enero de 2005 terminó la vigencia del Acuerdo Multifibras. Este acuerdo era un sistema de cuotas que regulaba el mercado – la producción, la exportación y la importación – de la ropa y del textil desde 1978. Se diseñó originalmente para proteger a la industria textil norteamericana y europea, limitando las importaciones textiles a estos mercados. El acuerdo también funcionó como incentivo para el desarrollo de la industria en muchos países, ya que garantizaba cierta cuota de entrada “libre de impuestos” a esos dos grandes mercados. Así, varios países en vías de desarrollo (incluyendo a los países de Centroamérica) pudieron mejorar sus industrias de confección.

Cuando entró en vigencia la Organización Mundial del Comercio (OMC) en enero de 1995, comenzó una era de “liberalización” del mercado. Ya no se permitían las regulaciones, como el Acuerdo Multifibras, porque no estaba de acuerdo con el concepto de “libre comercio”. Por lo tanto, el Acuerdo Multifibras debió eliminarse, y su vigencia del acuerdo terminó el 1 de enero de 2005.

Con el fin del Acuerdo Multifibras, los países productores de ropa y textiles ya no tienen garantizada al entrada “libre de impuestos” a los mercados de EE. UU. y Europa. Ahora, todos los países deben competir para producir y colocar su producción en el mercado internacional. Sin restricciones de cuotas, las grandes marcas vendedoras de ropa, que antes debían obtener su producción de muchos países, ahora pueden consolidar su producción en pocos países según lo que más les convenga en términos de costos.

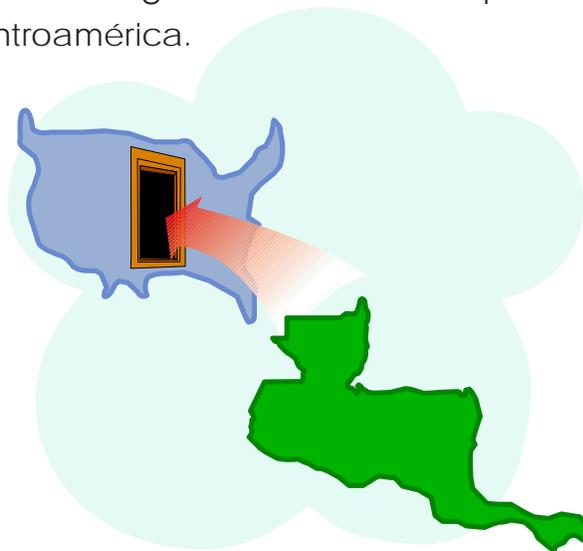
En medio de estos cambios, hay países beneficiados y países perjudicados. Uno de los países beneficiados es China, porque tiene costos de producción muy bajos. Esto, en parte, tiene que ver con que las fábricas chinas son muy eficientes y que los salarios allí son unos de los más bajos del mundo; los trabajadores y trabajadoras en China tienen serias restricciones legales para reclamar sus derechos. Muchas marcas se enfocan solo en los aspectos de costos y eficiencia, por lo que están concentrando su producción en China.

### ¿Qué está pasando en los otros países?

Algunos países van a sufrir un fuerte impacto cuando la mayor parte de la producción se traslade a China y otros países asiáticos, ya que verán la merma de producción, el cierre de fábricas y la reducción de personal en ellas.

Centroamérica, en general, no puede competir con China y los países asiáticos en términos de eficiencia y costo. Los salarios son mayores aquí que en la China y eso contribuye, entre otras cosas, a que los costos de producción sean más altos aquí y que las marcas prefieran llevar su producción a Asia. Esto pone a la región en una situación vulnerable, ya que no se cuenta con otras industrias en expansión que puedan brindar oportunidades de desarrollo y empleo.

Centroamérica tiene algunas ventajas para competir en este nuevo panorama internacional. Una es la proximidad de la región al mercado de Estados Unidos, que hace posible llegar la producción allí más rápidamente que desde Asia. Por esta razón, varias de las grandes marcas de ropa mantendrán parte de su producción en Centroamérica.



## ¿Qué está haciendo la industria en la región para hacer frente a estos desafíos?

### LOS NUEVOS FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD

Algunos sectores han argumentado que el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, conocido como el CAFTA, será bueno para la región. El CAFTA permitiría alargar el acceso preferencial al mercado de EE. UU. (ya vigente con la Iniciativa de la Cuenca del Caribe, ICC y el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP). También con el CAFTA se eximiría de impuestos a las prendas que incorporan telas y fibras regionales y extrarregionales. Esto permitiría el desarrollo de la producción de **“paquete completo”**.

Hay otro aspecto que se está perfilando como factor importante que puede contribuir a la competitividad del sector de la maquila en Centroamérica. Tiene que ver con las nuevas exigencias de las grandes marcas compradoras y de los consumidores, que ahora requieren que sus productos se fabriquen en condiciones que respeten los derechos fundamentales de los trabajadores y trabajadoras. De hecho, el fin del Acuerdo Multifibras está motivando a algunas de las marcas, que son más concientes de su imagen, a establecer relaciones a largo plazo con pocas fábricas y de invertir en ellas para mejorar las condiciones de trabajo y las prácticas laborales.

**En resumen:** ahora existen nuevas exigencias del mercado consumidor y de las marcas para que sus productos se manufacturen en fábricas en las que se respetan los derechos fundamentales de los trabajadores.

Por lo tanto, hay un nuevo concepto de lo que es “ser competitivo”. En el sentido tradicional, lo que significaba ser competitivo para una fábrica o empresa, era hacer productos buenos, en un tiempo eficiente y a un buen precio: ahora, a los consumidores y a las marcas productoras les interesa también que esos productos estén hechos en las condiciones adecuadas; es decir, aquéllas que respeten los derechos fundamentales.

Este nuevo concepto de competitividad, entonces, se basa en cuatro pilares:

- 1) Productos de calidad
- 2) Precios competitivos
- 3) Producción a tiempo y facilidad de acceso al mercado
- 4) ***Cumplimiento de la legislación y de los principios de los derechos laborales***

Veamos más de cerca las estrategias de la industria de la maquila en Centroamérica para aumentar su competitividad. Entre estas estrategias están:

- a) el desarrollo del “paquete completo” de producción
- b) reducir costos de producción
- c) enfoque en la velocidad de entrega
- d) ***enfoque en la producción de variedad de estilos, para llegar al mercado norteamericano más rápidamente***

Sin embargo, estas estrategias pueden tener un impacto negativo en las condiciones laborales. Bajar los costos de producción puede llegar a significar bajas en salarios de los trabajadores. La rapidez de entrega al mercado puede significar aumento de horas de trabajo, jornadas laborales más largas, mayores exigencias en la producción y metas más exigentes para los trabajadores y trabajadoras. Un aumento en la variedad de estilos puede ocasionar cambios frecuentes de estilos que se producen en una fábrica y la necesidad de producir estilos nuevos.

Esto puede traducirse en dificultades para los trabajadores al tener que cumplir con nuevas metas. En fin, con éstas nuevas exigencias de competitividad, se deben contemplar las consecuencias que puede haber en cuanto a las condiciones laborales; y renovar el compromiso de cumplir con los derechos fundamentales.

## 2. Instrumentos de protección de los derechos laborales

### ¿Cuáles son los instrumentos que garantizan y protegen los derechos fundamentales de los trabajadores/as?

Hay varios instrumentos – internacionales, nacionales, oficiales y privados, obligatorios y voluntarios – que protegen los derechos fundamentales de los trabajadores. Estos son:



#### 2.1. Instrumentos internacionales

##### 1) La Carta Fundamental de la Organización de las Naciones Unidas

Es el documento básico al cual se suscribe toda nación que pertenece a las Naciones Unidas. En ella se reitera el compromiso de cada estado miembro de respetar los derechos humanos, incluyendo los derechos humanos de los trabajadores.

##### 2) La Declaración Universal de Derechos Humanos

Es el documento internacional donde se detallan y describen los derechos humanos fundamentales. Toda nación debe respetar sus principios, pero no hay una fuerza “policial” que obligue a cumplirlos. Sin embargo, hay mecanismos dentro de las Naciones Unidas para investigar y condenar moralmente a los países que violan estos derechos.

##### 3) Los convenios temáticos internacionales

Hay otros instrumentos internacionales que describen los derechos humanos y de los trabajadores. Algunos de esos convenios son: la Convención sobre Derechos Civiles y Políticos, la Convención sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales; la Convención sobre los Derechos del Niño, la Convención sobre Toda Forma de Discriminación contra la Mujer (CEDAW).

De la misma manera que los instrumentos mencionados anteriormente, éstos tampoco tienen una fuerza de obligatoriedad que se pueda imponer. Los países que los violan pueden recibir condena moral de la comunidad internacional, pero esto es todo.

#### **4) Los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es la agencia internacional que se encarga de las obligaciones y derechos en el lugar de trabajo. A diferencia de las Naciones Unidas y de otras agencias internacionales que sólo tienen representaciones de los gobiernos, la OIT es una agencia tripartita, con representación de gobiernos, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores. Su función es desarrollar y emitir legislación internacional sobre temas laborales y supervisar su aplicación.

Los Convenios de la OIT se desarrollan con el consenso de los estados miembros, tomando en cuenta los puntos de vista de empleadores y trabajadores de sus 175 estados miembros. A diferencia de los otros instrumentos internacionales de derechos humanos y laborales, los convenios de la OIT se vuelven obligatorios en un país cuando son ratificados por sus gobiernos. Al ratificar un convenio de la OIT, el país debe incorporar ese principio a su propia legislación laboral, y por lo tanto, adquiere el carácter de obligatorio.

Hay derechos laborales que la OIT define como fundamentales y que deben regir en los países independientemente de que sean ratificados o no. Estos derechos fundamentales son:

- El derecho a la libertad de asociación
- La prohibición del trabajo infantil
- La prohibición del trabajo forzado
- La no discriminación

En la próxima parte del programa se desarrollarán más estos derechos y otros que se consideran básicos, como el derecho al salario, a una jornada no excesiva, a un ambiente de trabajo seguro e higiénico y a prácticas disciplinarias no abusivas.

## 2.2. Instrumentos nacionales

Cada país tiene leyes laborales, que se enuncian en su carta fundamental – la Constitución Nacional – y más específica y detalladamente en su Código Laboral. En las próximas sesiones veremos lo que dicen las leyes nicaragüenses con respecto a los derechos fundamentales.

## 2.3. Códigos de conducta

Varias organizaciones no gubernamentales (empresariales, de trabajadores y multipartitas) han desarrollado “códigos de conducta”, a través de los cuales la empresa se compromete a hacer cumplir los derechos fundamentales de los trabajadores y trabajadoras. Hay muchos tipos de códigos de conducta.

Pueden ser:

- **empresariales:** por compañía (GAP, Inc., Levis, etc.), por sector (VESTEX), o por industria (WRAP).
- **de organizaciones de trabajadores:** como el de la COISL.
- **multipartitos:** de organizaciones que reúnen a varias partes, como por ejemplo SA8000 o el de Fair Labor Association.

A diferencia de las leyes nacionales, los códigos de conducta no son obligatorios. Son sistemas voluntarios: un compromiso que asume la empresa, ante las y los trabajadores, los consumidores y otros grupos de interés, de respetar los derechos laborales. También, a diferencia de las leyes nacionales, un código de conducta generalmente se aplica en todos los países en los que una marca opera. Los códigos de conducta no pretenden reemplazar la ley internacional y nacional, sino funcionar como un instrumento más para promover y respetar los derechos laborales, sobre todo en países en los que se hace difícil hacer respetar las leyes laborales nacionales.

Existen muchos códigos de conducta, y esta variedad, junto con los diferentes sistemas de verificación y de monitoreo, puede resultar muy confusa, sin embargo hay varias cosas que podemos tener en cuenta cuando evaluamos la fortaleza y la eficacia de un código de conducta.

**Algunos de estos criterios son:**

- Que se definan los derechos laborales con criterios y lenguaje parecidos a los de la OIT. Muchos códigos de conducta contienen definiciones muy vagas y poco precisas. Ésos no son códigos fuertes.
- Que se cuenta con el consenso de las partes interesadas. Algunos códigos fueron desarrollados sin ningún aporte de organizaciones de trabajadores, lo cual no permite la formulación de códigos completos.
- Que tengan provisiones para un salario digno o que cubra las necesidades básicas. Los códigos más fuertes requieren que la empresa pague salarios mejores que el salario mínimo legal.
- Provisiones para horas de trabajo no excesivas, horas extras y condiciones de seguridad e higiene.
- Sistemas de verificación, auditoría, monitoreo y/o certificación.
- Mecanismos abiertos de quejas y apelaciones, en los que cualquier parte interesada pueda formular una queja si considera que la empresa no está cumpliendo con el código.

**Ejercicio**

Se distribuyen algunos códigos de conducta en pequeños grupos. Se analiza cómo están enunciados los diferentes elementos y derechos fundamentales.

## RESUMEN DE LA SESIÓN:

- Hay un nuevo contexto internacional en el sector de la confección, definido por el fin del Acuerdo Multifibras, así como la actual existencia de un mercado libre para la ropa y los textiles.
- En este nuevo contexto, hay países que se beneficiarán y otros que sufrirán un impacto negativo.
- El sector de la maquila en Centroamérica enfrenta una serie de desafíos para poder competir con los países asiáticos.
- En las estrategias de competitividad, no pueden olvidarse los derechos fundamentales de los trabajadores.
- Hoy día, las marcas y los consumidores están exigiendo que se respeten los derechos fundamentales de los trabajadores.
- La nueva competitividad se define como un producto hecho en condiciones que respetan los derechos fundamentales de los trabajadores, además de ser un buen producto, a buen precio y hecho a tiempo.
- Entre los instrumentos que definen y protegen los derechos fundamentales de los trabajadores están la legislación internacional, la ley nacional y los códigos de conducta.

1. ¿Qué le pareció la presentación de los temas? ¿Fue clara?
2. ¿Qué opina del material analizado?
3. ¿Qué le parecieron los métodos utilizados?
4. ¿Qué fue lo que más le gustó de la sesión?
5. ¿Qué fue lo que menos le gustó?
6. ¿Sobre qué temas le gustaría recibir más información?
7. ¿Alguna otra sugerencia?

## Preguntas de repaso

1. ¿De qué se trataba el Acuerdo Multifibra y cómo cambia la situación para Centroamérica al finalizar éste el 1° de enero de 2005?
2. ¿Qué ventajas tiene China sobre Centroamérica en la industria de la confección?
3. ¿Qué ventajas sí tiene Centroamérica para la industria de la confección de Estados Unidos?
4. La definición de "competitividad" ha cambiado. ¿En qué se basa la competitividad en el momento actual?
5. ¿Cuáles son los instrumentos internacionales que garantizan y protegen los derechos fundamentales de los trabajadores y trabajadoras?
6. ¿Cuál es la función principal de la OIT y por qué se dice que es una organización tripartita?
7. Hay derechos laborales que la OIT define como fundamentales y que deben regir en los países, independientemente del hecho de ser ratificados o no. ¿Cuáles son estos derechos fundamentales?
8. Varias organizaciones no gubernamentales (empresariales, de trabajadores y multipartitas) han desarrollado "códigos de conducta" por medio de los cuales la empresa se compromete a hacer cumplir los derechos fundamentales de los trabajadores y trabajadoras. ¿Cuál es la diferencia más importante entre estos códigos de conducta y la legislación laboral de cada país?
9. ¿Qué mejoras pueden hacerse a la forma como están enunciados los diferentes elementos y derechos fundamentales en los códigos de conducta que analizaron?



## BIBLIOGRAFÍA:

- Investigaciones, auditorías por SAI (Social Accountability International)
- Relaciones Humanas por “Bruno Marti” [bruno\\_marti@latinmail.com](mailto:bruno_marti@latinmail.com)
- Trabajar en Equipo: talento y talante “Editorial Desclee de Brouwer
- Manual de desarrollo personal y laboral-ICE
- Microsoft Multimedia

# Proyecto CIMCAW / MECOMAQ

Continuous Improvement in the / Mejoramiento Continuo  
Central American Workplace en la Maquila



Gap Inc. Limitedbrands



Timberland

WAL\*MART



Iglesia El Carmen, 1c. al norte, 1c. al oeste

Tel.: (505) 268 4036, 266 2835

E-mail: [inehnica@turbonett.com.ni](mailto:inehnica@turbonett.com.ni)

[www.inehnica.org](http://www.inehnica.org)