



Gap Inc. **WAL*MART** Limitedbrands **Timberland**  

INFORME SOBRE LA EVALUACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS DE CAPACITACIÓN

AGOSTO DE 2008

This publication was produced for review by the United States Agency for International Development. It was prepared by DAI.

INFORME SOBRE LA EVALUACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS DE CAPACITACIÓN

Program Title: Continuous Improvement in the Central American Workplace

Sponsoring USAID Office: USAID/EI Salvador Central America Regional Programs

Cooperative Agreement Number: 596-A-00-04-00225-00

Contractor: DAI

Date of Publication: Agosto de 2008

Author: Sara Carolina García

ESTE documento 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 documento son responsabilidad de CIMCAW/MECOMAQ y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDO

I. Resumen Ejecutivo	
A. Antecedentes.....	3
B. Ojetivos y resultados esperados.....	3
C. Alcance.....	4
D. Metodología de estudio.....	4
II. Resultados más relevantes del proyecto en el componente capacitación conjunta.....	5
A. Resumen de las cifras de capacitación en la segunda fase del proyecto.....	7
III. Evaluación de la metodología	
A. Cuadro de resumen.....	8
Las 4 fases del proceso de capacitación	
• Diagnóstico	
• Diseño	
• Implementación	
• Evaluación	
• Estructura de los módulos de capacitación	
B. Análisis de los resultados por país.....	15
III. Análisis del impacto de la capacitación	
A. Medidas de eficacia de la capacitación (objetivos/indicadores).....	19
B. Señales iniciales de los posibles efectos	20
C. Actividades de seguimiento y asistencia técnica.....	21
D. Pautas para la sostenibilidad de los resultados.....	23
V. Lecciones aprendidas	
A. Diseño.....	24
B. Ejecución	25
C. Gestión.....	25
D. Lecciones aprendidas, desde la perspectiva de los socios.....	26
VI. Conclusiones	28
VI. Anexos.....	29

INFORME SOBRE LA EVALUACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS DE CAPACITACIÓN DESARROLLADAS POR EL PROYECTO CIMCAW/MECOMAQ

I. RESUMEN EJECUTIVO

A. Antecedentes

El proyecto CIMCAW (Continuous Improvement in the Central American Workplace) es un proyecto de US \$4.2 millones de Global Development Alliance de USAID dirigido a mejorar los estándares laborales, un tema crítico que afecta áreas tales como competitividad, derechos humanos, pobreza y género en la cadena de suministro de Centroamérica. El proyecto se integra por medio de una alianza que incluye a Development Alternatives Inc. (DAI), Social Accountability International (SAI), the International Textile, Garment, Leather Workers' Federation (ITGLWF), ONGs locales (de monitoreo de estándares laborales y de apoyo a la mujer), así como marcas internacionales, entre ellas: GAP, Inc., Limited Brands, Wal-Mart, Coldwater Creek y Timberland.

El proyecto proporciona asistencia técnica orientada a la solución de problemas, así como capacitación en estándares laborales reconocidos internacionalmente para trabajadores y gerentes del sector textil y de vestuario en Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras y la República Dominicana. Adicionalmente, ha contribuido al desarrollo de inspectores de los ministerios de trabajo de los mismos países mediante programas de capacitación en auditoría social.

La alianza público-privada CIMCAW ha facilitado un nuevo grado de colaboración multisectorial entre gerentes de las fábricas, algunas de las principales marcas de vestuario, gobiernos, organizaciones de trabajadores, asociaciones de industriales de la manufactura y ONG locales de monitoreo con el propósito de mejorar las condiciones laborales en las fábricas de vestuario. Al incluir a todos los actores en el esfuerzo de desarrollar e implementar sistemas que promueven mejores condiciones, a la vez que elevan la calidad y la competitividad de los productos, la alianza busca lograr impacto sostenible de sus acciones.

Las actividades principales del proyecto incluyen:

- Diseño e implementación de capacitaciones conjuntas (trabajadores/gerentes) de la región sobre estándares laborales, así como seguimiento a las fábricas participantes;
- Desarrollo de herramientas y metodologías para mejorar las condiciones de trabajo mediante la implementación de mejores prácticas, de sistemas mejorados de administración, de herramientas de diagnóstico, así como de planes de acción para las fábricas;
- Desarrollo de un marco más efectivo para las relaciones laborales y promoción del diálogo social entre los diferentes actores;

- Diseño e implementación de sesiones de trabajo para inspectores y sector privado;
- Desarrollo de la capacidad técnica y administrativa de socios locales seleccionados para la implementación de capacitación y servicios de auditoría de calidad y
- Evaluación del proyecto y desarrollo de indicadores.

Socios locales

La alianza CIMCAW ha desarrollado las capacidades de ONG locales seleccionadas como socios locales en la ejecución de servicios de capacitación, asesoría técnica y monitoreo a las fábricas, ha construido alianzas público-privadas para establecer centros comunitarios independientes y sostenibles donde los trabajadores y miembros de la comunidad pueden recibir capacitación sobre destrezas personales y laborales, así como información sobre derechos laborales.

INEH – Instituto Nicaragüense de Estudios Humanísticos – que se dedica a la promoción de participación ciudadana y desarrollo municipal, de valores cívicos y de democracia.

COVERCO – Comisión para la Verificación de Códigos de Conducta – una ONG guatemalteca que monitorea las condiciones laborales e informa sobre los niveles de cumplimiento en las empresas.

CIPAF – Centro de Investigación para la Acción Femenina – una ONG dominicana que se dedica a proteger la igualdad de género en el trabajo y en la esfera pública.

B. Objetivos y resultados esperados

Los socios locales de CIMCAW (INEH en Nicaragua, CIPAF en República Dominicana y COVERCO en Guatemala) tuvieron la consigna de desarrollar e implementar programas de capacitación, que reflejaran los principios de la Convención sobre Derechos Humanos de la Organización Internacional del Trabajo, así como la legislación laboral local, siguiendo la metodología de capacitación conjunta desarrollada por CIMCAW. A medida que el proyecto se acerca a su fin, es necesario revisar y evaluar los programas desarrollados por los socios locales para determinar su eficacia y la forma como reflejan los objetivos del proyecto.

El objetivo primordial de esta consultoría fue revisar en forma técnica y sistemática las metodologías y programas de capacitación desarrolladas e implementadas por los socios locales, evaluar su eficacia y documentar las posibles lecciones aprendidas en el proceso.

C. Alcance

El estudio se enfocó en hacer una evaluación de la efectividad de la metodología de capacitación conjunta desarrollada por CIMCAW/MECOMAQ basada en la experiencia de los socios locales del proyecto: COVERCO, en Guatemala; INEH, en Nicaragua y CIPAF, en República Dominicana.

D. Metodología de estudio

Se definieron criterios para evaluar la metodología, los cuales fueron compartidos con los socios locales. Se trasladaron a un formato sencillo que permitió organizar la información recolectada durante entrevistas personales de 2 horas de duración que se sostuvieron con cada uno de los socios locales. Se analizaron los manuales de capacitación desarrollados por consultores en cada uno de los países y consensuados por los comités consultivos, así como otros materiales utilizados durante las sesiones de capacitación. Se revisaron las evaluaciones cortas – *pretests* y *postests* – utilizados para medir el nivel de conocimiento de los participantes antes de iniciar la capacitación y al final de la jornada. Se solicitaron registros de capacitaciones efectuadas y cualquier otra información que pudiese apoyar el propósito del estudio.

II: RESULTADOS MÁS RELEVANTES DEL PROYECTO EN EL COMPONENTE CAPACITACIÓN CONJUNTA

Los 5 países atendidos por el proyecto, particularmente los 3 abordados por este estudio, desarrollaron sus programas de capacitación con base en la metodología diseñada y proporcionada por el proyecto CIMCAW, tomando los contenidos temáticos sugeridos e implementándolos conforme requiere la metodología.

Esto deja a los socios locales, ejecutores en los países, sin una base propia a partir de la cual construir los programas. Es decir, ellos no tuvieron la oportunidad de plantearse una visión a largo plazo de lo que se podía lograr por medio de los programas ni de identificar necesidades específicas de capacitación. Los objetivos fueron “sobreentendidos” a partir de los objetivos del proyecto y las necesidades abordadas fueron las que el proyecto había identificado de acuerdo a su experiencia en la región. El diseño básico también les fue dado y llegaron a considerar que el programa ya venía “empaquetado” y que, además, la metodología era inflexible y no siempre se adaptaba a la disponibilidad de las fábricas.

Básicamente, esto incide en dos situaciones. Por una parte, a los socios locales les tomó cierto tiempo “apropiarse” de la metodología, ya que no la consideraban una que ellos hubieran desarrollado en respuesta a las necesidades y condiciones existentes, y por lo tanto, no necesariamente la mejor. Por otra parte, coinciden en que el requerimiento estricto de que todas las capacitaciones fueran conjuntas – gerentes y trabajadores, así como el de incluir el tema de libertad de asociación, limitó la participación de muchas fábricas y, con ello, la cobertura de personas capacitadas, por cuestiones de logística y de la disposición de las fábricas a adaptar la producción a estas demandas de personal, así como por el temor que generaba la posibilidad de que se estuviera promoviendo la formación de sindicatos.

Sin embargo, en la medida en que sobre la marcha los socios locales de cada país fueron haciendo pequeñas modificaciones para adaptarse a la disponibilidad de tiempo y a otros

factores, se sintieron más cómodos. Se hicieron adaptaciones a la duración de la capacitación y se introdujeron temas (relaciones interpersonales y trabajo en equipo) y se suprimieron o extendieron otros (salud y seguridad ocupacional), según las circunstancias lo requirieran. Además, la participación de los Comités Consultivos de Nicaragua y Honduras también permitió que el producto final se percibiera como “propio” y ajustado a las necesidades locales. También es importante destacar que una de las mayores fortalezas del proyecto en el aspecto de capacitación conjunta fue la selección misma de los socios locales. Las tres organizaciones conocen bien el contexto, están relacionadas con otras organizaciones locales y, sobre todo, cuentan con *expertise* crucial para el desarrollo e implementación de programas de capacitación.

Antes de describir resultados por país, vale la pena comentar que, según los socios locales y otros actores en el proceso, el mayor impacto logrado por todo este esfuerzo de capacitación radica en la oportunidad de fortalecer el diálogo social y la comunicación entre los grupos. La duración de las sesiones de capacitación no permitía abordar ninguno de los temas a profundidad, pero logró excelentes resultados como ejercicio de sensibilización y de participación conjunta de los grupos de supervisores/gerentes/trabajadores, así como de favorecer el compromiso de estas personas por implementar mejoras en las condiciones de trabajo en sus respectivas fábricas.

Si bien la meta original era de capacitar grupos de 50 personas a la vez, esto no fue posible. Los grupos en los diferentes países estuvieron entre 27 y 35 personas, en su mayoría, y en Nicaragua, se mantuvieron más cercanos a las 40. No se puede garantizar que el impacto de la capacitación conjunta sea trasladado a la totalidad de la población trabajadora de cada una de las fábricas participantes. Sin embargo, como se verá más adelante, ha sido posible identificar cambios observables en diferentes aspectos en estas plantas, que sugieren que, si hubiese habido más tiempo, el impacto habría podido ser mayor.

A. Resumen de las cifras de capacitación en la segunda fase del proyecto CIMCAW

	Guatemala	República Dominicana	Nicaragua	Honduras	TOTAL
Número total de trabajadores beneficiados por las mejoras documentadas de las condiciones laborales de las fábricas (directa o indirectamente)	4050		12655		16705
Número total de personas capacitadas	143	226	358	20	747
Número de fábricas capacitadas	4	8	26	1	39
Número de fábricas que recibieron seguimiento/ AT	2		7		9

III. EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Con base en los criterios definidos para evaluar la metodología implementada por los socios locales, se sostuvieron entrevistas personales con los socios locales de Guatemala, República Dominicana y Nicaragua, durante el evento de cierre en San Pedro Sula, Honduras. Esto permitió ahondar en diferentes aspectos, conocer sus perspectivas, las dificultades principales que han enfrentado, así como la apreciación general que pueden hacer de su participación como ejecutores de este importante componente del proyecto. En este cuadro se abordan los aspectos básicos de cualquier programa de capacitación: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación. Asimismo, aparece una apreciación general de la estructura de los módulos de capacitación que se elaboraron dentro del componente, de los cuales se dispone de copia electrónica.

A continuación, un cuadro comparativo de resumen de los hallazgos relacionados con estos criterios, en los tres países estudiados.

CUADRO DE RESUMEN: EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN CONJUNTA

CRITERIO	GUATEMALA	NICARAGUA	REPÚBLICA DOMINICANA
Diagnóstico	Necesidades identificadas por CIMCAW	Necesidades identificadas por CIMCAW	Necesidades identificadas por CIMCAW
Diseño: (a) Selección de participantes	<p>En teoría, donde hay sindicato, ellos proponen; donde no lo hay, propone el comité de higiene y seguridad. Muchas veces es el gerente de producción quien selecciona. Se ha mantenido un balance de género, de áreas de trabajo y de antigüedad – esto es una modificación a la metodología y sucedió en ambas fábricas.</p> <p>Se han manejado 2 grupos de 27 participantes y 2 de 35 y 40, respectivamente.</p>	<p>Hubo modificaciones a la propuesta básica. No participó la alta gerencia, sino supervisores y jefes de línea que no se consideraban gerentes. Sólo en 4 de 20 fábricas llegaron gerentes generales. Se trabajaron algunas partes en conjunto y otras por separado, para enfocarse en necesidades específicas. Las modificaciones se hicieron para adaptarse a la realidad de los participantes.</p> <p>Se han mantenido grupos de más de 40 participantes.</p>	<p>En ninguna fábrica donde se capacitó en la segunda fase había sindicato. Se dio oportunidad a que los trabajadores seleccionaran a los participantes. En la 1ª fase sí hubo una fábrica con 4 sindicatos y asistieron trabajadores sindicalizados.</p> <p>Todas las capacitaciones fueron conjuntas; se respetó este aspecto, pero se consideró como una limitante.</p>
(b) Metodología de capacitación/recursos didácticos	<p>Se elaboró un folleto “Derechos y obligaciones de los trabajadores”, como material de referencia. No se desarrollaron manuales para los participantes ni para el instructor.</p> <p>La presentación de los temas está a cargo de un experto (Homero Fuentes), que se apoya en presentaciones PowerPoint y en el folleto. Para la parte práctica, se utiliza metodología participativa (100% visual y gráfica) en la definición y selección de los problemas más relevantes. Los integrantes de las mesas de trabajo se seleccionan al azar; se profundiza en los temas principales, de manera conjunta.</p>	<p>Se desarrollaron manuales de capacitación para los diferentes módulos. Se acompañan con presentaciones en PowerPoint.</p> <p>Los temas de relaciones humanas se acompañan con dinámicas. Los temas laborales (e.g. libertad de asociación) se apoyan en estudios de caso. También se realizan paneles de preguntas y respuestas con dirigentes sindicales.</p> <p>INEH está siempre presente durante las sesiones, monitoreando las exposiciones y las dinámicas, así como evaluando a los participantes.</p> <p>Se usan <i>pretests</i> y <i>postests</i> sencillos de</p>	<p>La metodología básica (capacitaciones conjuntas) fue la dada por CIMCAW y se tomó como “mandato”. Los materiales fueron modificados y los manuales se adaptaron como manuales para el instructor. Cada tema se acompaña de una presentación en PowerPoint.</p> <p>Los temas se acompañan con dinámicas, ejercicios, estudios de caso, todo basado en principios de educación popular, con el propósito de facilitar su comprensión y asimilación.</p> <p>Se desarrollaron manuales de capacitación para los diferentes módulos.</p>

	<p>En la segunda jornada sobre sistemas de gestión, trabajan por separado. Los supervisores trabajan en planes de acción mientras los trabajadores reciben una charla sobre los beneficios del sistema de gestión.</p> <p>Se utilizan <i>pretests</i> y <i>postests</i> sencillos para medir el incremento de conocimiento de los participantes.</p>	<p>opción múltiple para medir el incremento de conocimiento de los participantes.</p>	<p>Se usan <i>pretests</i> y <i>postests</i> de opción múltiple para medir el incremento de conocimiento de los participantes.</p>
(c) Contenido de la capacitación	<p>Contenidos distribuidos en jornadas de 12 y 14 horas (en día y medio de trabajo).</p> <p>Hay una introducción sobre la importancia del cumplimiento de los derechos fundamentales como factor de competitividad en la maquila. El primer día se cubren todos los temas laborales, con base en el folleto. El segundo día se aborda el tema del sistema de gestión.</p> <p>No se incluyen temas de relaciones humanas como secciones aparte.</p>	<p>Inicialmente 6 jornadas de 8 horas (48 horas) en sábados alternos; se reajustaron a jornadas de dos días consecutivos (16 horas)</p> <p>Se modificaron los contenidos básicos y se agregaron los temas de relaciones humanas y trabajo en equipo, a sugerencia del Comité Consultivo. No se eliminó ningún tema al reducir la capacitación a 2 días, sino que se compactaron y se hicieron más prácticos.</p>	<p>Jornadas de capacitación de un día de duración.</p> <p>El contenido se consideró predefinido – derechos laborales. Se impartieron 5 módulos diseñados por el proyecto para impartirlos conjuntamente.</p> <p>En algunos casos se eliminó el módulo de seguridad e higiene laboral porque otro proyecto local se dedica a capacitar en esto (CERSSO).</p> <p>Se introdujo la modificación de hacer una presentación general del proyecto a los gerentes – sensibilización. Esto era importante, dada la crisis del sector.</p> <p>También se inicia la capacitación con una presentación del contexto mundial y local del sector.</p>
(d) Selección del instructor	<p>Se realizaron 2 rondas en 2 fábricas. En ambos casos el instructor a cargo fue Homero Fuentes (como experto en temas laborales y metodologías participativas), acompañado de una ingeniera industrial para la parte de</p>	<p>El Comité Consultivo sugirió los instructores, según el tema. En los 6 módulos originales hubo 6 instructores. Cuando se compactaron las sesiones, también hubo diferentes instructores seleccionados con base en conocimiento</p>	<p>Varios instructores estuvieron a cargo de los diferentes temas, según su naturaleza.</p> <p>En lo que respecta al programa de “formación de formadores”, los</p>

	<p>sistemas de gestión. Ésta fue seleccionada por medio de una licitación abierta.</p>	<p>del tema y experiencia en capacitación. Los instructores fueron de buen nivel, entre representantes del Ministerio de Trabajo e incluso de la OIT.</p> <p>El tema de libertad de asociación se abordó por medio de paneles integrados por dirigentes sindicales miembros del Comité Consultivo. Los temas laborales estuvieron a cargo de abogados laborales. Se les pidió que utilizaran lenguaje aterrizado y sencillo, así como que fueran objetivos. INEH monitoreó las sesiones.</p> <p>Hubo casos en que el tema de salud y seguridad se extendió a dos sábados porque había muchas inquietudes.</p>	<p>instructores seleccionados fueron 25, entre instructores de la plantilla permanente de INFOTEP y otros instructores certificados de ellos mismos (la certificación implica 120 horas de entrenamiento).</p> <p>Para el módulo de derecho laboral se optó por invitar a dirigentes sindicales. Sin embargo, les era difícil mantener la objetividad y el tono neutro en sus capacitaciones.</p> <p>Aunque las empresas que se capacitaban no tenían sindicato, los sindicatos siempre estuvieron presentes como panelistas, en ambas fases.</p>
(e) Local de entrenamiento	<p>Las dos fábricas solicitaron que se usara un lugar cercano a la fábrica, para facilitar el transporte y el horario. La fábrica pagó el transporte y las horas extras. No contaban con salones de capacitación.</p> <p>Se usaron locales amplios, pero con problema de ruido. Las fábricas no objetaron este aspecto.</p>	<p>Se usaron hoteles con facilidades para capacitación. Cuando las jornadas eran de 6 sábados, se usó el Camino Real. El problema era que no todos los participantes completaban la ronda de 6 sábados.</p> <p>Para las jornadas de 2 días, se usó un hotel más retirado – Montelimar. Permitted mantener a los participantes “cautivos” y todos completaron el entrenamiento. Además, el lugar resultó una motivación adicional.</p>	<p>En dos fábricas se usaron sus salones de capacitación o un comedor amplio. En otros casos se usaron hoteles. El proyecto pagó el hotel y la fábrica pagó el tiempo de los empleados (sábado) y el transporte.</p>
(f) Horario y momento	<p>Modalidades: Dos sábados alternados (menos efectivo; no regresaban todos) Viernes y sábado (más efectivo; mejor asistencia y retención de la información).</p>	<p>Viernes y sábado en un hotel. Fue más fácil darle seguimiento a la asistencia en esta forma que haciendo las sesiones en 6 sábados.</p>	<p>Algunas capacitaciones fueron de día y medio de duración. La mayoría fueron de un día, en que se condensó la información.</p>

(f) Objetivos	No aparecen definidos. Se remiten a los objetivos del proyecto.	Planteados por CIMCAW y dirigidos al sector de corte y confección	No aparecen definidos. Se remiten a los objetivos del proyecto.
Implementación (técnicas empleadas)	<p>Introducción mediante exposición magistral. Apoyo PowerPoint.</p> <p>Metodología 100% participativa y gráfica para la identificación, clasificación y priorización de problemas. Uso de tarjetas de colores para anotar y manipular las ideas.</p> <p>Trabajo en grupo para la profundización en los problemas identificados y posibles acciones remediales.</p> <p>Para el tema de sistemas de gestión se separó a los gerentes de los trabajadores. A los gerentes se les mostró el sistema de gestión como herramienta, mientras que la charla para los trabajadores se enfocó en los beneficios que pueden brindar un sistema de gestión.</p>	<p>Exposición magistral con apoyo de PowerPoint.</p> <p>En los temas de relaciones humanas, liderazgo y trabajo en equipo se emplearon dinámicas y ejercicios.</p> <p>En los temas laborales se usaron estudios de caso preparados y análisis de casos reales planteados por los participantes. El facilitador se cercioraba de que las soluciones planteadas fueran viables y legales.</p> <p>También se realizaron paneles para el tema de libertad de asociación, en los que los invitados fueron dirigentes sindicales.</p>	<p>Se prepararon materiales y actividades basados en técnicas de formación y educación popular para crear un ambiente apropiado y acorde al nivel de escolaridad promedio (4° grado de primaria). Se usaron versiones cortas del Código de Trabajo, información en lenguaje sencillo, materiales de Cumple y Gana.</p> <p>Se acompañan los módulos con presentaciones en PowerPoint, así como con dinámicas y ejercicios prácticos, de acuerdo al tema planteado.</p> <p>Permiten participación, activa, análisis y fijación de conceptos básicos. Esto era importante para mantenerlos atentos y activos.</p> <p>Para el tema de derecho laboral se optó por organizar paneles con representantes de las 3 federaciones de trabajadores, para facilitar la comprensión de los temas y reducir el sesgo de los primeros instructores.</p>
Evaluación de impacto (posterior a las capacitaciones)	Durante CIMCAW fue posible realizar actividades de seguimiento o monitoreo de la efectividad de las capacitaciones en 2 de las 4 fábricas capacitadas. Se han presentado informes a la gerencia, pero ninguna de las fábricas participantes ha accedido ni al seguimiento ni a la asistencia técnica.	<p>Tomando de conjunto las 9 rondas de capacitación, 14 fábricas habían aceptado el seguimiento, siendo que al momento de terminar este informe, se tenía documentación de 7,</p> <p>Se han realizado encuestas a trabajadores para medir cambios. Destacan cambios en</p>	No se tuvo oportunidad de hacer algún seguimiento. Se ha enviado el informe de hallazgos y recomendaciones a las gerencias. Hasta allí llega la relación y la comunicación con las empresas.

	Al momento de finalizar este informe, SAE-A International aceptó seguimiento exclusivamente en el tema de comunicación, que ha sido una prioridad para su departamento de Compliance.	comunicación entre trabajadores y supervisores, desarrollo de políticas, gestión de la comunicación interna, buzones de sugerencias. Se han monitoreado procesos de inducción (para que se incluya derecho laboral, salud y seguridad, disciplina laboral). Se han implementado mejoras en higiene y seguridad ocupacional. También se ha dado seguimiento a las inquietudes de los supervisores. Se han dejado propuestas, planes de acción, encuestas, reuniones periódicas entre la alta gerencia y los supervisores	
Estructura de los Módulos			
Introducción	El folleto “Derechos y obligaciones de los trabajadores” contiene una introducción que también se da a los participantes. Habla del contexto de la industria textil y sus desafíos, así como de los instrumentos que existen para la protección de los derechos de los y las trabajadoras. La introducción a la capacitación abarca objetivos, metodología, definición de expectativas, programa y presentación de los participantes.	Sí la hay. Cada módulo presenta una breve introducción del tema a tratar.	Sí la hay. Los módulos tienen una sección introductoria. Además, la jornada de capacitación comienza con una introducción sobre la realidad global del sector textil, el Acuerdo Multifibras, cómo la producción se desplazó a China, etc. Esto se hace para que comprendan la situación real, los cierres de fábricas y el peligro que corren los empleos, así como para destacar la necesidad de actuar y comprometerse para salvarlos.
Objetivos generales y específicos	No aparecen por escrito en el folleto. Se comparten con los participantes como parte de la introducción.	Aparecen solo objetivos generales al comienzo de cada módulo.	Sí aparecen objetivos definidos para cada módulo.
Programación metodológica	El primer día, se hace una presentación general del cumplimiento de los	Inicialmente se distribuyeron los 5 módulos en 6 jornadas de 8 horas cada	Los temas y los módulos están bien organizados. Cada módulo contiene un

	<p>derechos laborales. A partir de las sesiones de metodología participativa, se profundiza en los temas que han sido seleccionados como prioritarios por los participantes. Está estructurado para dar margen a 6 temas prioritarios de los 14 que abarca el folleto de referencia.</p> <p>El segundo día el tema único es el sistema de gestión, tanto para supervisores como para personal operativo, aunque se emplea un enfoque diferente – como herramienta administrativa para los gerentes y con énfasis en los beneficios, para el otro grupo.</p>	<p>una. A partir de las rondas 7, 8 y 9, el contenido se compactó en 2 jornadas consecutivas de 8 horas c/u. Se les dio a los temas un enfoque más práctico, pero no se excluyó ninguno. Ha habido necesidad de hacer variaciones en todo el proceso.</p> <p>No todos los módulos tienen la misma organización ni el mismo nivel de detalle o de adaptación pedagógica. Es posible que esto responda a quién estuvo a cargo de la elaboración de cada uno.</p> <p>El módulo de salud y seguridad es muy denso y no tiene actividades de repaso ni de fijación del conocimiento.</p> <p>Estas diferencias inciden en que el tiempo que se necesita para cada tema no sea el mismo.</p>	<p>tema principal para el que se han diseñado dinámicas y/o actividades que faciliten la comprensión y el lenguaje. Están adaptados para adultos y son fáciles de comprender. Los 5 módulos se impartían inicialmente en día y medio. Luego se compactaron en jornadas de un día, por la necesidad de acoplarse con las fábricas.</p> <p>En algunos casos se excluyó el tema de salud y seguridad ocupacional porque estaba siendo cubierto por el proyecto CERSSO en Santo Domingo.</p>
Evaluación del aprendizaje	<p>Se utilizan <i>pretests</i> y <i>postests</i> sencillos para medir el incremento de conocimiento de los participantes, al inicio y al final de la jornada. Se lleva registro de las respuestas.</p> <p>También se evalúa el aprendizaje a medida que los participantes exponen sus temas ante el grupo. Es posible evaluar el aprendizaje en las intervenciones de los participantes.</p>	<p>Se usan <i>pretests</i> y <i>postests</i> sencillos de opción múltiple para medir el incremento de conocimiento de los participantes, al inicio y al final de la jornada.</p>	<p>Se usan <i>pretests</i> y <i>postests</i> de opción múltiple para medir el incremento de conocimiento de los participantes al inicio y al final de la jornada.</p>
Evaluación de la actividad	<p>No se ha empleado ninguna evaluación de la actividad por escrito. Se dejó abierta la opción para que hicieran llegar sus comentarios y críticas, pero únicamente las hubo verbales. No hay</p>	<p>Aparece una breve evaluación al final de cada módulo. Se llevan estos registros.</p>	<p>También se evalúa la actividad como tal al final de cada módulo.</p>

	registro de la percepción de los participantes al final de la actividad.		
--	---	--	--

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS POR PAÍS

GUATEMALA

Guatemala ha reportado numerosos intentos directos de convencer a las fábricas de participar en las actividades de capacitación conjunta. Se escogió esta estrategia, dada la renuencia de VESTEX de apoyar la iniciativa de CIMCAW. En total, se han podido desarrollar 2 sesiones de capacitación en cada una de 2 fábricas, C-Site y SAE-A International. Sobre estas experiencias se basa el análisis de la implementación de la metodología en Guatemala.

Con las fábricas participantes se logró acordar una duración por sesión de 12 a 14 horas, en dos días consecutivos (viernes y sábado). En este tiempo se abarcaron los temas laborales básicos y una introducción a los sistemas de gestión y resultó más efectivo hacerlo así, que en sábados alternos. Esta duración no permite profundizar en los temas que integran el contenido establecido.

COVERCO es fuerte en el componente de verificación de condiciones laborales y conoce bien el contexto local. Su participación en el proyecto le permitió mostrar una imagen diferente ante las fábricas, no como el ente fiscalizador que ha sido, sino como alguien independiente que les ofrecía apoyo. Les fue posible presentarse como asesores, consultores y capacitadores y, por ende, como aliados.

Se logró la participación de 2 fábricas en el seguimiento; el socio local reporta que las actividades han favorecido la comunicación y el diálogo entre gerentes y trabajadores, así como dentro de estos dos grupos por aparte. Añade que se ha favorecido un mejor conocimiento de la fábrica, de sus competidores, de las marcas para quienes producen y de la importancia de éstas en el contexto global. El seguimiento a temas de comunicación ha sido bienvenido, por considerarse prioritario para la fábrica.

Asimismo, los ejercicios han permitido desarrollar una mayor conciencia sobre el control que se necesita para reducir la cantidad de rechazos de producto, de cómo ser más competitivos, del compromiso que cada quien puede y debe asumir, así como un esquema general de políticas para una posible implementación futura.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El instructor designado para las capacitaciones es un experto en temas laborales y en metodologías participativas. También es apropiada la intervención de una ingeniera industrial para el tema de sistemas de gestión. La metodología empleada es participativa, visual y gráfica. Facilita la comprensión y el abordaje de	No se diseñaron manuales para el instructor o los participantes aunque se preparó un documento formal de referencia: "Derechos y obligaciones de los trabajadores". Esto limita la posibilidad de reproducir las capacitaciones con la misma efectividad mediante otros posibles instructores que no tengan el <i>expertise</i> de Homero Fuentes.

<p>los temas, así como el aporte de todos los participantes.</p> <p>Optar por dos días consecutivos de capacitación fue una mejor opción que en sábados alternos.</p> <p>Uso de apoyos visuales – paneles y tarjetas de color, PowerPoint.</p> <p><i>Pretests y postests</i> sencillos; control de resultados. Las intervenciones de los participantes y sus exposiciones también permiten medir su nivel de comprensión.</p>	<p>Asimismo, los objetivos de aprendizaje no le quedan por escrito al participante, ya que se explican verbalmente y no aparecen en un manual de trabajo.</p> <p>No se desarrollan a profundidad todos los temas. Se da una visión general y se profundiza únicamente en los que los participantes han priorizado.</p> <p>No se realizan evaluaciones de la actividad.</p>
---	--

NICARAGUA

Nicaragua es el país donde fue posible realizar el mayor número de capacitaciones, en 9 rondas, entre mayo de 2006 y agosto de 2008. Hay actividades planificadas para septiembre de 2008. De las 9 rondas de capacitación ejecutadas, se aceptó seguimiento en 14 fábricas y al momento de finalizar este informe, se contaba con la documentación de 7. En la sección de “Análisis del impacto de la capacitación” se presentarán los avances más importantes detectados por el seguimiento.

En Nicaragua tuvo participación el Comité Consultivo y se hicieron ajustes a los contenidos de los módulos. Aquí surgió la inquietud de arrancar con temas de relaciones interpersonales y trabajo en equipo, para preparar el terreno para otros temas más espinosos que iban a abordarse. También el Comité Consultivo ha sugerido a los instructores, con base en su experiencia y dominio del tema a cubrir. Se busca, además, que sean objetivos en sus exposiciones, sobre todo en los temas laborales.

Inicialmente se distribuyó el contenido en 6 sesiones de 8 horas cada una, en sábados alternos. Se evidenciaron dificultades, por lo que en las últimas rondas (7, 8 y 9) se ha optado por la modalidad de dos días consecutivos en un hotel fuera de la ciudad. Además de resultar motivador, esta modalidad ha garantizado la permanencia de los participantes y el enfoque de todos en la tarea. Al final se extiende un diploma de participación, que también se llevan los participantes con gran satisfacción.

Otra modificación se dio en la integración de los grupos. Originalmente la capacitación estaba dirigida a la alta gerencia, que sólo asistió en 4 de las fábricas. Asistían supervisores y jefes de línea, que no se consideraban gerentes, así como ejecutivos nombrados por las fábricas, que tuvieran personal a cargo (gerentes de producción y de recursos humanos, por ejemplo). Pero con estos cambios se logró hacer una mezcla apropiada de participantes, que en todos los grupos anduvieron cercanos a los 40.

INEH, el socio local, reporta que las capacitaciones les han permitido tener una mayor relación con todos los sectores. Se ganó un espacio y se facilitó que otros proyectos se vincularan en el tema del derecho laboral. Con las capacitaciones se desarrolla confianza dentro de la fábrica, que se convierte en un espacio fortalecido. Dentro de la institución,

se dio mayor conocimiento al equipo del INEH, mayor participación y mayor conocimiento. Es una organización neutral donde todos los sectores son bien recibidos.

Finalmente, la participación de algunas fábricas ayudó a reducir temores y a quitar una mala imagen que habían dejado malas experiencias previas con sindicatos. Algunas que no abrieron sus puertas, por lo menos aceptaban que el proyecto no era lo que ellos habían pensado. INEH reconoce la importancia del apoyo de las marcas en el proceso, sobre todo de Wal-Mart, así como de USAID, quienes se entrevistaban con la alta gerencia para convencerlos. La imagen del INEH se fue fortaleciendo, porque ya era conocida como institución capacitadora, incluso en temas laborales, y así se fue fortaleciendo su imagen y se fueron abriendo puertas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Se han integrado grupos mixtos de hombres y mujeres, tanto trabajadores como representantes de la empresa. Muchos trabajadores nunca habían participado en una actividad de capacitación y se sintieron tomados en cuenta por primera vez.</p> <p>Se hicieron adaptaciones en contenido y duración para ajustarse mejor a las necesidades locales.</p> <p>Se desarrollaron manuales de capacitación para cada módulo.</p> <p>Se cuenta con instructores de buen nivel, con experiencia en capacitación y dominio del tema. Para el tema de libertad de asociación, se ha contado con personas del Ministerio de Trabajo y de la OIT, a solicitud de los sindicatos. Así mismo, se introdujo la modalidad de paneles compuestos por sindicalistas de las confederaciones sindicales representadas en el comité consultivo. En estos paneles las(os) participantes tenían la oportunidad de preguntar, discutir y aclarar cualquier tópico relacionado con el tema.</p> <p>Los módulos se acompañan de presentaciones en PowerPoint de fácil comprensión, dinámicas y ejercicios apropiados. El módulo de libertad de asociación se acompaña de estudios de caso preparados y casos que plantean los participantes, así como paneles de discusión.</p> <p>INEH monitorea todo el proceso de capacitación y verifica que los instructores utilicen lenguaje comprensible y que sean objetivos.</p> <p>INEH lleva registro de <i>pretests</i> y <i>postests</i> sencillos para medir el nivel de aprendizaje al final de cada jornada.</p>	<p>No hay manuales diferenciados para instructor y participantes.</p> <p>Los módulos incluyen objetivos muy generales; se necesitan objetivos más específicos.</p> <p>No todos los módulos tienen la misma organización ni el mismo nivel de detalle o de adaptación pedagógica.</p> <p>El módulo de salud y seguridad es muy denso y no tiene actividades de repaso de ni fijación del conocimiento.</p> <p>El tiempo total sigue siendo insuficiente para cubrir a profundidad los contenidos temáticos.</p>

<p>También se evalúa la actividad al final de cada módulo.</p> <p>Las capacitaciones se hicieron en lugares bonitos, lo cual resultaba motivador.</p> <p>Ha sido posible dar asistencia técnica y monitoreo posterior a las capacitaciones en 7 fábricas.</p>	
---	--

REPÚBLICA DOMINICANA

El sector textil y de vestuario atraviesa por una situación crítica en República Dominicana, a lo que se agregan las elecciones del pasado mes de mayo. CIPAF y las actividades de capacitación del proyecto CIMCAW no han sido prioritarias para los empresarios. Las propuestas no se consideran oportunidades; las empresas de manufactura están enfocadas en sobrevivir, algunas con la consigna de no despedir a su gente y, de todas formas, muchas han seguido cerrando. En este contexto, los esfuerzos de involucrarlas en las capacitaciones conjuntas se han percibido como cuesta arriba y más aún, los intentos de seguimiento y asistencia técnica en las fábricas participantes, tanto en la primera como en la segunda fase de CIMCAW.

Según el representante del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, Richard Benoit, en este momento se está dando un relanzamiento del sector en general y el gobierno ha declarado la cadena textil de confección y cueros como una prioridad nacional. En este sentido, recientemente representantes de *America Apparel Producers Network*, que se encontraban en el país haciendo un diagnóstico de la zona franca textil, solicitaron entrevistarse con Magaly Pineda, Directora de CIPAF, para conversar con ella. Esto sugiere que un esfuerzo durante un tiempo más podría lograr que algunas fábricas adicionales se interesen en las capacitaciones conjuntas en una nueva etapa.

CIPAF es una organización con *expertise* en temas de capacitación y con vinculación con INFOTEP, el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional. Dado que CIPAF conoce el medio y tiene experiencia, considera que podría haber desarrollado un enfoque más adaptado a la realidad local y en ocasiones, consideró la metodología inflexible y limitante. Por ejemplo, se considera que se hubiera podido tener mayor impacto capacitando gerentes, porque hay mayor flexibilidad para ello de parte de las fábricas y posiblemente, se habría podido mejorar el efecto multiplicador. Pero sobre la marcha se hicieron ajustes y aportes de parte de CIPAF, como dar una charla introductoria sobre la situación mundial y local del sector textil, así como suprimir el módulo de salud y seguridad ocupacional en las empresas que estaban recibiendo capacitación en este tema de parte de CERSSO. Al final, se logran cumplir los objetivos de las capacitaciones conjuntas y los resultados, en general, son favorables.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Se hicieron presentaciones a gerentes antes de iniciar la capacitación, con fines de sensibilización.</p> <p>Se adaptaron los manuales como manuales para el instructor. Hay un manual para cada módulo.</p> <p>Para esto y para la selección de los ejercicios se basaron en técnicas de educación popular para facilitar su comprensión y asimilación.</p> <p>Se contó con instructores experimentados de CIPAF para impartir los módulos de derechos laborales.</p> <p>Se capacitaron dos grupos de instructores, 25 en uno y 16 en otro, de la plantilla regular de INFOTEP dentro del programa de “formación de formadores” en el modelo de capacitación de CIMCAW. La metodología queda ahora disponible como parte de la oferta regular de INFOTEP a las empresas.</p> <p>Se usaron versiones cortas del Código de Trabajo y materiales de Cumple y Gana, también para facilitar la comprensión.</p> <p>Los módulos están bien organizados y estructurados, con introducción, objetivos y un tema central. Cada tema se acompaña de una presentación en PowerPoint, así como de ejercicios, dinámicas y estudios de caso. También se intercalan dinámicas para reducir el cansancio y para relajar tensión en el ambiente.</p> <p>Las actividades didácticas permiten participación activa, análisis sencillos y fijación de conceptos básicos.</p> <p>Se usan <i>pretests</i> y <i>postests</i> sencillos (de opción múltiple) para evaluar el aprendizaje al final de la jornada.</p> <p>También se evalúa la actividad como tal.</p>	<p>En la fase II de CIMCAW, a pesar de que las fábricas capacitadas no tenían sindicatos, para el módulo 3 de Libertad de Asociación, al final del módulo, se hizo un panel con representantes de las Federaciones Sindicales y miembros de la Comisión Tripartita. En este panel se respondían preguntas a los trabajadores con relación a ese módulo.</p> <p>Inicialmente no se contaba con manuales diferenciados para el instructor y para los participantes.</p> <p>Cada módulo está calculado para dos horas, por lo que una jornada de 8 horas no es suficiente para cubrir todo el contenido. Se lograba mejor en un día y medio.</p> <p>No ha sido posible desarrollar ninguna actividad de seguimiento.</p>

IV. ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN

A. Medidas de eficacia de la capacitación

Puede señalarse como una debilidad general de la metodología que los socios locales trabajaron sin medidas (objetivos/indicadores) que permitieran medir la efectividad de las sesiones de capacitación, tanto inmediatamente como a mediano plazo. Se tienen, sin embargo, algunas muestras del posible impacto de la capacitación en los participantes.

No existen objetivos generales claramente definidos para todo el contenido temático o para la metodología como tal. Al menos, éstos no están a disposición de los socios locales. Los objetivos se definieron como se estructuraron los módulos y aparecen al principio en la mayoría de ellos. Sin embargo, por razones de tiempo, no se evaluaron los objetivos al final de cada módulo. Esto se hizo inicialmente, cuando las jornadas eran de más de un día. Cuando éstas se recortaron a uno o dos días, según la adaptación que hizo cada país, se aplicaba un *pretest* antes de arrancar y un *postest* al final de la jornada. Con éstos se tenía una medida sencilla del progreso en el nivel de conocimiento de los participantes sobre aspectos básicos de derecho laboral y otros temas incluidos.

La limitante principal fue el tiempo disponible para el desarrollo de los módulos. Idealmente, cada módulo debe estructurarse de forma tal que permita definir desde el inicio los objetivos planteados, los indicadores de aprendizaje y alguna manera de medirlo. Se tomaron algunas medidas de conocimientos básicos al iniciar y al finalizar cada jornada de capacitación.

La mayor debilidad identificada es que no queda claro el vínculo entre los talleres de capacitación conjunta y posibles indicadores de eficacia de la capacitación fuera de las sesiones, cuando los participantes regresan a sus fábricas. No existen indicadores claramente definidos que permitan un monitoreo real de la efectividad. Tampoco puede garantizarse el impacto de la capacitación sobre otros trabajadores que no estuvieron en las capacitaciones conjuntas. Este impacto queda todavía como una posibilidad y una expectativa, más que como un indicador real de efectividad, aún en las fábricas que aceptaron el seguimiento y la asistencia técnica. Pareciera ser que las muestras de participantes son todavía muy pequeñas para lograr el nivel de impacto esperado.

B. Señales iniciales de los posibles efectos

Los socios locales coinciden en que hubo aspectos no relacionados con el conocimiento de los temas que se manifestaron como efectos positivos de la metodología durante y hacia el final de las jornadas de capacitación. Estos se observan en conductas y actitudes más positivas de los participantes hacia el trabajo desarrollado, hacia sus fábricas y de unos hacia otros.

Para muchos operarios, ésta era una oportunidad única para compartir e interactuar con representantes de la empresa; muchos no se conocían entre sí. Se abrieron canales de comunicación y participación, que independientemente de cuáles fueran los temas abordados, constituían un cambio en la forma de relacionarse. Se les permitió a los participantes ubicarse en la realidad global y local del sector al que pertenecen y de conocer cuál es el aporte y el nivel de compromiso que se requiere de parte de todos para sacarlo adelante. El beneficio y la sorpresa se pudo observar tanto entre el personal operativo como en el de supervisión. Se revisaron derechos y obligaciones de todos en un ambiente seguro, de respeto y de inclusión – todo lo cual apunta a un mayor compromiso.

“A partir del 2000, el régimen de zonas francas en Nicaragua creció mucho con el apoyo del gobierno; creció alrededor de 20 ó 22 % de valor agregado. Con MECOMAQ ha avanzado con más de 20 empresas. Ha tenido un comportamiento distinto en relación con sus trabajadores y se ha vivido con los sindicatos. Luego de sesiones de trabajo, se ha logrado mayor confianza entre las dos partes (empleado-empleador), ha habido convergencia en el régimen para ser más competitivos; las relaciones son ahora bastante buenas y con ello se da el mayor crecimiento para el proceso laboral en Nicaragua”.
Alfredo Coronel Pichardo. Director Ejecutivo Corporación Nacional de Zonas Francas, Nicaragua.

C. Actividades de seguimiento y asistencia técnica

CIPAF, el socio local de República Dominicana realizó 3 capacitaciones en la primera fase de CIMCAW. Dos de estas fábricas no aceptaron el seguimiento y la tercera sí había aceptado, pero no se concretó debido a un proceso de reestructuración por el que atravesó. Ninguna de las fábricas capacitadas en la segunda fase aceptó el seguimiento.

CIPAF comenta que la mayoría de estas fábricas tienen departamentos de recursos humanos con gente competente a cargo, que no considera necesaria la intervención del proyecto más allá de las capacitaciones.

En Guatemala se logró que 2 fábricas de las 4 capacitadas aprovecharan del seguimiento y apoyo técnico brindado por CIMCAW. El socio local asumió el compromiso de informar con prontitud a las gerencias sobre los hallazgos y recomendaciones obtenidos durante las jornadas, pero no se pasó a la etapa siguiente que contempla la metodología de CIMCAW.

Una de las empresas de Guatemala, SAE-A International, cuenta con un departamento bien estructurado de “*compliance*”. Su coordinadora participó en el Simposio Regional como invitada y comentó cómo las actividades de CIMCAW enlazan con lo que su departamento desarrolla internamente. Por eso ellos no han estado interesados en el seguimiento y la asistencia técnica como tal, pero sí están trabajando en muchos procesos de mejora interna. Han mantenido un enfoque proactivo, anticipándose a los requerimientos y exigencias de las marcas con la consigna básica de la gerencia de “querer estar bien”.

“La empresa comenzó hace 8 años. Con CIMCAW se fortaleció: se han implementado sistemas que pueden controlar la producción para remunerar la capacidad; la motivación se ha trabajado en todos los niveles laborales; se ha capacitado al personal para que pueda ayudarnos a hacer cambios. También se tiene el acceso a la información para marcas, ONGs y trabajadores. Se ha dado a conocer la información para hacer el programa atractivo a los trabajadores”.
Amparo Barrios. Senior Compliance. SAE-A International, Guatemala.

Las historias de éxito en este aspecto provienen de Nicaragua. De las 9 rondas de capacitaciones concluidas, se logró el compromiso de seguimiento en 14 fábricas, y se cuenta con documentación de 7 de ellas. Representantes de dos fábricas nicaragüenses participaron en el panel “Cómo obtener el mayor impacto de las capacitaciones sobre derechos laborales” durante el Simposio Regional en San Pedro Sula. Allí compartieron su testimonio del impacto que ha tenido en sus fábricas la implementación de actividades de seguimiento y asistencia técnica de parte del proyecto CIMCAW.

“En HANSAE, se vio después de la capacitación, más interés y aporte de los inversionistas; luego de las primeras capacitaciones se dio mayor comunicación entre los trabajadores y empleadores; ellos tomaron más confianza y, por ende, hubo mayor apertura en la relación”. **Carlos Serrano. Gerente de RRHH de HANSAE, Nicaragua.**

“¿Qué ha aportado el proyecto para mi empresa? Ha sido una gran ayuda y ojalá no terminara. Se ha abierto más el anillo de interrelación entre los demás sectores. Este proyecto necesita más oxígeno. Conocimiento, desarrollo en el marco legal, participación conjunta bi- y tripartita. Hemos mejorado la comunicación y las relaciones interpersonales a través de este proyecto. Hemos aterrizado en mejoras en la comunicación, en el entendimiento y en el diálogo. Firmamos un convenio colectivo con un sindicato ultraizquierdista.

Si este proyecto de todos modos decide retirarse, hay que fortalecer los comités consultivos de cada país, hay que inyectarle oxígeno, no hay que dejar caer el proyecto. Ha costado demasiado...años...conciliar a todos los sectores en ese proyecto. Hay que fortalecer los comités mixtos de higiene y seguridad de las empresas, agregando un componente de cumplimiento social laboral. Hay que fortalecer los recursos humanos – la Cenicienta de las empresas. Hay que fortalecerlos para que ellos no crean que están haciendo un mal trabajo, porque te formaron un sindicato o porque esta auditoría no se pasó. Hay que fortalecer el conocimiento y el accionar de recursos humanos. Y hay que fortalecer el Ministerio de Trabajo y sus inspectores”. **Jorge Duarte, USLC. Nicaragua.**

Concretamente, y a manera de ejemplo, éstos son algunos avances experimentados en USLC:

- Un sistema mejorado de comunicación interna (iniciándose con los supervisores y extendiéndose al resto del personal)
- Un plan para hacer mejor uso del buzón de sugerencias
- Mejoras en la metodología de inducción a personal de nuevo ingreso
- Mejor diálogo con el sindicato
- Una información mejor orientada sobre los derechos laborales (participantes en las capacitaciones MECOMAQ)

Desde la perspectiva del INEH y de la Oficina Regional, algunos de estos cambios incluyen, además:

- Consenso y acuerdo en el comité consultivo sobre los temas, metodología, etc.
- Campaña masiva en cada fábrica para trabajar juntos asumiendo las responsabilidades de cada sector involucrado
- Capacitaciones conjuntas bipartitas y tripartitas
- Mejoras en la comunicación y en las relaciones interpersonales, entre los más significativos
- Manuales de procedimientos laborales y/o de políticas
- Mejoras condiciones generales de trabajo (horarios, salarios, salud y seguridad)
- Mejoras en áreas para uso de los empleados: comedores, oasis, extractores y ventiladores en las áreas de producción
- Mejoras en las relaciones trabajadores/gerencias: formación de comités mixtos de salud y seguridad, establecimiento de procedimientos formales para la presentación de quejas; negociación colectiva de acuerdos; otros acuerdos trabajadores/gerencia;

Estos cambios son una señal evidente del impacto positivo del trabajo desarrollado conjuntamente y de la aceptación de las recomendaciones por parte de las gerencias de las fábricas, aunque debe reconocerse que de magnitud limitada.

D. Pautas para la sostenibilidad de los resultados

Las intervenciones de participantes de los tres sectores – empresarios, gobierno y trabajadores – tanto en la reunión interna de comités consultivos como en el simposio regional, sugieren que el proyecto termina justo en el momento en que comenzaban a caminar coordinadamente los engranajes de la máquina montada por todos los actores involucrados en el proyecto. El temor y la resistencia de las fábricas a participar en las capacitaciones conjuntas comenzaban a ceder y el entusiasmo de quienes habían visto cambios importantes en sus fábricas comenzaba a extenderse.

Sin embargo, el proyecto deja una base que puede permitir a los interesados continuar con este esfuerzo y continuar implementando cambios favorables en sus organizaciones. Para todos los sectores en este marco multipartita, el aporte más significativo del proyecto lo constituye el fortalecimiento del diálogo social. Hay avances notorios en este sentido y permanece la voluntad de cooperación entre las partes. Asimismo, se han fortalecido las capacidades y las redes de los socios locales. Éstos, conocedores del contexto, de los actores, de la metodología y con herramientas mejoradas, podrán continuar apoyando en calidad de asesores a aquellas fábricas que quieran participar en las capacitaciones e implementar mejoras en las condiciones generales y/o en los sistemas de gestión de las fábricas.

V. LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas en todo este proceso que busca promover la colaboración entre gerentes, trabajadores, principales marcas, gobiernos, sindicatos, asociaciones industriales y ONGs locales son muchísimas. Se plantean las más relevantes relacionadas con la metodología de capacitación conjunta y el posible seguimiento/asistencia técnica.

A. Diseño

La metodología de capacitación conjunta gerentes-trabajadores resulta un poco más romántica que práctica si se visualiza como una verdadera herramienta de cambio organizacional. Si bien el resultado más significativo de estas experiencias fue una mejor comunicación y colaboración entre los grupos participantes, como herramienta administrativa se queda corta en varios aspectos, que se explican a continuación.

La alta gerencia es quien normalmente decide qué sacrificios se pueden o quieren hacer a nivel de la producción, que es donde impacta directamente la extracción de 30 a 50 personas durante uno o dos días completos, o más. El sentirse obligados a ceder grupos numerosos de gerentes y trabajadores sin poder optar a decidir quién participa, constituye una fuente de rechazo al programa y un punto en el que los socios locales no tuvieron opción a negociar.

La brecha entre el nivel educativo y la capacidad de análisis de ambos grupos de participantes constituye otro reto particular, que ameritaba más tiempo dedicado al diseño de los módulos, de los materiales (para instructores y participantes) y de las actividades didácticas complementarias. Las técnicas que funcionan mejor con personal operativo – técnicas de educación popular – no necesariamente son las mejores para personal con un nivel educativo superior. Sin embargo, se pudo evidenciar un esfuerzo por combinar técnicas diversas, que incluyeron exposiciones apoyadas con presentaciones PowerPoint, así como muchos ejercicios y dinámicas.

La selección y el diseño de los contenidos temáticos también podrían revisarse. La mayoría de los temas son pertinentes en el contexto de los derechos laborales y de la promoción de la competitividad por medio del trabajo decente. Sin embargo, la imposibilidad en todo momento de negociar con las altas gerencias la inclusión o no del módulo de libertad de asociación también limitó las posibilidades de entrar a muchas fábricas. Se tuvo flexibilidad en el manejo de otros temas que se agregaron o se suprimieron, pero no para éste, que era el más espinoso de todos. Se preparó el terreno donde hubo oportunidad de hacer presentaciones previas a las gerencias, pero ésta no fue una estrategia generalizada. No fue sino hacia la finalización del proyecto que las fábricas de todos los países comenzaron a comprender que el proyecto no promovía la formación de sindicatos y que algunos de sus temores no tenían fundamento. Lamentablemente, esto fue muy tarde para el proyecto.

B. Ejecución

Quedó clara también la importancia de una buena selección de los instructores. Los socios locales, con apoyo de los comités consultivos en Honduras y Nicaragua, seleccionaron cuidadosamente a los instructores para los diferentes temas. Se buscó que tuvieran experiencia como instructores y dominio del tema. También hubo cuidado en los temas laborales donde participaron dirigentes sindicales y abogados laboristas para que pudieran desarrollarlos en forma objetiva. Comparativamente, esto fue más difícil para el sector sindical, pero se logró. Sólo en Guatemala, el instructor de todos los temas de derecho laboral fue el mismo y se apoyó en una ingeniera industrial para la parte de sistemas de gestión. En todo caso, la apropiada selección de los instructores como elemento de éxito en la capacitación, es otra lección aprendida en este proyecto.

La metodología no especifica el número de jornadas en que el contenido puede impartirse. La decisión de los socios locales en este sentido se vio atada directamente a presentarlos en forma y duración tales que pudieran ser aceptados por las gerencias de las fábricas. De esa cuenta, de una ambiciosa duración inicial de 6 días en Nicaragua, todos los socios pararon en jornadas de un día o un día y medio. De sus experiencias puede concluirse que el tiempo mínimo para cubrir los temas propuestos en una forma menos apresurada es 1.5 días, dedicando un mínimo de 2 horas por tema, lo que permite abordar 5 ó 6 como máximo, de manera general, sin mayor profundización en cada uno.

Los días seleccionados también estuvieron relacionados con la productividad de las fábricas. Fue más fácil coordinar los eventos entre viernes y sábado, aunque se le tuviera que pagar el día de trabajo u horas extras a los participantes en las actividades. Esto puede ser un elemento común a todos los países.

Otro aprendizaje es que el lugar y las condiciones para desarrollar una capacitación pueden contribuir a la motivación de los grupos a participar activa y felizmente. Esto se observó en los casos en que se llevó a las personas a hoteles bonitos, fuese en la ciudad o fuera de ésta. También el ser reconocido con un diploma de participación aportó al sentimiento de satisfacción al final de la jornada completa.

C. Gestión

El mayor aprendizaje sobre la metodología de capacitación conjunta llevada a la práctica, es que cumple mejor el propósito de sensibilización que el de vehículo para lograr cambios en la empresa. Las experiencias reportadas son altamente positivas en todos los países, en cuanto a tomar conciencia de la situación real del sector, local e internacionalmente, del nivel de compromiso que se requiere para sacarlo adelante, así como del aporte individual y conjunto que puede darse cuando se trabaja con comunicación, integración y respeto buenos.

Si bien el fomento del respeto a los derechos laborales es el núcleo del proyecto, y por tanto el que se enfatizó, se evidenció que otros elementos organizacionales como los mencionados arriba son una preocupación aún mayor para la población trabajadora, tanto para niveles directivos de supervisión como para niveles operativos.

La metodología como vehículo para lograr cambios en la empresa cumple su propósito cuando se pueden realizar las actividades de seguimiento, sea con participación de los socios locales o internamente en las fábricas. Es aquí donde se puede ver el impacto del trabajo realizado en la identificación de necesidades y en el desarrollo de planes de acción.

Una debilidad importante en este aspecto fue que la participación no se vendió a las gerencias como un paquete único, en dos fases: capacitación conjunta seguida de asistencia técnica para el seguimiento de los hallazgos y sugerencias en la fábrica. Al plantearse como procesos independientes y opcionales, la fuerza del impacto se debilitó y se dejó en manos de las gerencias la posibilidad de impactar o no en las fábricas, en tanto aceptaban o no el seguimiento y la asistencia técnica. Es posible que de haberse manejado como un solo proceso, al menos en las fábricas que sí participaron en la capacitación, se habría logrado un impacto mayor al observado.

Asimismo, los socios locales contaban con información clara y concreta sobre los beneficios que este paquete de capacitación y asistencia técnica podía dejar para todos los involucrados, particularmente para las empresas mismas, en términos de competitividad, productividad y cumplimiento. Era importante vender estos beneficios a la hora de presentar el programa, ya que se iba más allá del ejercicio de capacitación en sí. El énfasis insuficiente en estos beneficios pudo haber incidido en el bajo interés de las fábricas en participar en el programa, o de aceptar la asistencia técnica, aun después de haber participado en la capacitación.

D. Lecciones aprendidas, desde la perspectiva de los socios locales

Desde la perspectiva de los socios, las lecciones aprendidas exceden el aspecto metodológico. Se resumen algunas de las percepciones más relevantes que compartieron.

Es necesario que las metodologías sean flexibles. La metodología empleada fue participativa y facilitó buenos niveles de interacción, pero hubo aspectos que los socios locales enfrentaron como inflexibles: que todo ejercicio de capacitación fuera conjunto y que no se pudiera excluir el tema de libertad de asociación. Se visualiza que se puede lograr impacto enfatizando las capacitaciones a nivel de dirección. En todos los países es necesario trabajar más con los supervisores para cambiar conductas y mejorar la comunicación.

El mayor reto fue poder acceder física y/o conceptualmente a las fábricas para reclutarlas. Fue desproporcionado el esfuerzo de tratar de involucrarlos en comparación con el número que finalmente se logró capacitar.

El tiempo del que se dispone es muy corto para los contenidos temáticos propuestos. Un día o un día y medio se hacen cortos y sólo se abordan los temas de manera general.

Los socios locales se han enriquecido con esta experiencia. Cambiaron su imagen ante las fábricas y dieron un giro a cómo eran percibidos: pasaron de ser fiscalizadores a asesores; de capacitadores a consultores y socios estratégicos. Se sintieron más valorados como apoyo a las organizaciones.

Otra lección importante es el impacto del acompañamiento en todo un proceso. El resultado final es una mayor relación con todos los sectores. Se ganó un espacio y se facilitó que otros proyectos se vincularan en el tema de derecho laboral. Los socios locales ayudaron a promover confianza dentro de la fábrica para convertirla en un espacio fortalecido.

La participación de algunas fábricas, y que compartieran sus logros, ayudó a reducir temores y a borrar la imagen del proyecto como un formador de sindicatos. Cuando esto se logró, muy hacia el final del proyecto, se mejoró la aceptación de las propuestas.

Según el socio local de Nicaragua, hay muchos temas de interés que se podrían abordar, pero que quedan fuera de los objetivos del proyecto. Por ejemplo, educación sexual, integración familiar, machismo, igualdad de género. A su juicio, se hace necesario buscar los espacios para abordar estos otros, que también son importantes para la misma población objetivo.

La capacitación conjunta se concibió como un vehículo para lograr cambios diversos en las empresas. Se vio que en este sentido se quedó un poco corta, ya que su mayor efecto fue el de sensibilización. Sin embargo, se impactó directamente en la cultura de capacitación tradicional, separatista, de gerentes y trabajadores por aparte. Fue un rompehielos dentro de una cultura establecida, incluso para el sector sindical. El objetivo es estar juntos, trabajar en equipo, lograr unidad y liderazgo – éste es el mensaje que queda muy claro.

Se actuó también para romper la asociación mental derecho = sindicalismo. Se confirma la necesidad de fomentar la cultura de derecho, en especial de los derechos laborales, sin que eso signifique que para lograrlo se tengan que formar sindicatos.

El impacto fue muy focalizado, por el número tan limitado de participantes que asisten a las capacitaciones. No se puede afirmar que el impacto va a llegar a todas las demás personas que no asistieron, por transitividad.

Finalmente, los temas de corte ideológico no se pueden medir con la misma facilidad que un curso de matemáticas. Los cambios ideológicos son observables a más largo plazo.

VI. CONCLUSIONES

Este análisis puede finalizar con algunas conclusiones generales:

La metodología y los contenidos técnicos del proyecto CIMCAW se consideran un aporte valioso para los países. Sin embargo, los socios locales, los representantes de los trabajadores y del gobierno, así como empresas participantes, unánimemente coinciden en reconocer que el mayor aporte del proyecto ha sido el fortalecimiento del diálogo social, la concertación y el consenso en la toma de decisiones importantes para sacar adelante el sector y mejorar los niveles de cumplimiento en beneficio de la población trabajadora y de la competitividad de las empresas. Los Comités Consultivos piensan que es algo que se da por primera vez en la región y que parece haberse consolidado para el futuro. En este sentido, las capacitaciones conjuntas también fortalecieron el diálogo social y la comunicación entre los grupos; con ello atendieron lo que para personal directivo y operativo constituye una gran necesidad.

La metodología de capacitación conjunta gerentes-trabajadores resulta un poco más romántica que práctica si se visualiza como herramienta de cambio organizacional. Se observó que, si bien no resulta ser el vehículo mismo para la implementación de cambios en las empresas, sí constituye un aporte valioso en términos de abrir espacios importantes de comunicación entre grupos que habitualmente no trabajan juntos en programas de mejora para las empresas.

El mayor aprendizaje sobre la metodología de capacitación conjunta llevada a la práctica es que cumple mejor el propósito de sensibilización que el de herramienta para la implementación de cambios. Aún así, su valor radica en las experiencias positivas reportadas por todos los países en cuanto a tomar conciencia de la situación real del sector, local e internacionalmente, del nivel de compromiso que se requiere para sacarlo adelante, así como del aporte individual y conjunto que pueda darse cuando se trabaja con comunicación, integración y respeto mutuo.

La metodología de capacitación conjunta como herramienta para la implementación de cambios cumple su propósito de fondo cuando se pueden realizar las actividades de seguimiento, sea con la participación de los socios locales o internamente en las fábricas. Es aquí donde se puede ver el impacto del trabajo realizado en la identificación de necesidades y en el desarrollo de los planes de acción. Se introdujo una debilidad en la concepción de la metodología de capacitación conjunta cuando se separó de ésta la fase de seguimiento y asistencia técnica y se le ofreció a las gerencias como dos productos separados de los que se podía adquirir uno o los dos. De haberse vinculado ambas fases como parte de un mismo proceso en que las fábricas aceptaban participar, probablemente se hubiesen abierto más oportunidades para evaluar el impacto del trabajo realizado conjuntamente, de la misma manera si la labor de venta del concepto hubiese hecho más énfasis en los beneficios para las fábricas, en términos de competitividad, productividad y cumplimiento.

Queda de parte del proyecto CIMCAW/MECOMAQ el compromiso de socializar las herramientas y metodologías desarrolladas con esmero y participación de personas comprometidas con el desarrollo social y económico de la región entre todos los sectores que puedan beneficiarse de ellas, inicialmente por medio de los socios locales.

Quedan fortalecidas las capacidades de estos socios locales para que puedan hacer el papel de consultores entrenados al servicio del sector textil y de vestuario, así como de otros sectores productivos.

Queda el compromiso de divulgar todas las lecciones aprendidas y las historias de éxito de este proyecto, para que otros actores y otros potenciales patrocinadores de iniciativas semejantes puedan ayudar a continuar con lo que durante los 4 años del proyecto se ha alcanzado en términos de construcción de diálogo social, desarrollo de capacidad local, desarrollo de herramientas y metodologías de trabajo – todas orientadas a promover la competitividad por medio del respeto a los derechos laborales y al fomento de condiciones dignas de trabajo para la población trabajadora de la región centroamericana y del Caribe.

VII. ANEXOS

Formato de evaluación de la metodología
Muestras de *pretests* y *postests* de los países

FORMATO GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE LOS SOCIOS LOCALES

I. BASE ADMINISTRATIVO-FILOSÓFICA: ENFOQUE EMPLEADO		
Modelo casual	Modelo planeado	
Esquema aleatorio	Esquema intencional	
Modelo reactivo	Modelo proactivo	
Visión a corto plazo	Visión a largo plazo	
Basado en la imposición	Basado en el consenso	
Promueve estabilidad del status quo	Promueve inestabilidad y cambio	
Promueve la conservación	Promueve la innovación y la creatividad	
Promueve lo permanente y definitivo	Promueve lo provisional y variable	

II. PROCESO DE CAPACITACIÓN: LAS 4 FASES	
<p>DIAGNÓSTICO: Método empleado para definir el inventario de necesidades de capacitación</p> <p>Inventario de necesidades de capacitación – ¿a qué tipo de análisis responde?</p>	

<p>DISEÑO: a) Selección de los participantes (criterios, número por grupo)</p>	
<p>b) Metodología de capacitación / recursos didácticos (enfoque pedagógico-didáctico seleccionado, adecuación al nivel educativo de los participantes, adecuación al trabajo con adultos, recursos didácticos/pedagógicos empleados)</p>	
<p>c) Contenido de la capacitación (selección y adecuación de los contenidos temáticos; alineación con los principios de la OIT y con los objetivos del proyecto)</p>	
<p>d) Selección del instructor (adecuación de cada instructor a cada tema impartido)</p>	
<p>e) Local de entrenamiento (adecuación de las instalaciones para fines de capacitación)</p>	
<p>f) Horario y momento de entrenamiento</p>	
<p>g) Objetivos del entrenamiento</p>	
<p>IMPLEMENTACIÓN: Técnicas de entrenamiento seleccionadas: tipo Orientadas hacia el contenido: conferencia, instrucción programada, instrucción asistida por computadora Orientadas al proceso: dramatización, entrenamiento de la sensibilidad, desarrollo de grupos Mixtas (contenido y proceso): estudio de casos, juegos y simulaciones, conferencias y técnicas diversas en el sitio de trabajo. Técnicas de entrenamiento seleccionadas: momento Antes de ingresar a la empresa (programa de inducción o de integración a la empresa) Después de ingresar a la empresa (entrenamiento en el sitio de trabajo – en servicio – o por fuera del sitio de trabajo – fuera de servicio. Técnicas de entrenamiento (dónde)</p>	

En el sitio de trabajo Fuera del sitio de trabajo	
EVALUACIÓN Monitoreo del proceso. Seguimiento	
Evaluación y medición de resultados ¿Cómo se mide y documenta el impacto de la capacitación?	
Comparación de la situación actual con la situación anterior ¿Hay algún registro pre y post? ¿Qué indicadores se plantearon?	
Análisis del costo-beneficio	
III. ESTRUCTURA DE CADA MÓDULO	
Introducción	
Objetivos generales y específicos	
Programación metodológica (unidades temáticas, contenido temático, secciones y duración de las secciones, propuesta metodológica, etc.)	
Evaluación del aprendizaje (Criterios y mecanismos para evaluar el aprendizaje de los participantes)	
Evaluación de la actividad (Aspectos diversos incluidos)	
IV. EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN	
Evaluación en el nivel organizacional	
Evaluación en el nivel de los recursos humanos	
Evaluación en el nivel de los cargos	
Evaluación en el nivel de entrenamiento ¿Satisface las necesidades para los que fue	

diseñado? ¿Se lograron los objetivos planteados? ¿Qué indicadores de éxito se definieron? ¿Cómo se compara la situación final con la situación inicial?	
PREGUNTAS DE RESPUESTA ABIERTA	
¿Qué lecciones aprendidas le dejan las capacitaciones a su organización?	
¿Metodológicamente, ¿qué podría haberse hecho mejor?	
¿Cómo resumiría el impacto de la capacitación conjunta dentro del marco del proyecto CIMCAW?	

PROYECTO CIMCAW: REPÚBLICA DOMINICANA
TEST PARA CAPACITACIONES CONJUNTAS

Marca con una X la respuesta correcta en cada caso.

Si un empleador prefiere contratar a un hombre que a una mujer, porque supuestamente las mujeres faltan mucho:

- Está bien porque no se puede retrasar la producción
- Es discriminatorio contra las mujeres
- Solo debe hacerse en algunos puestos de trabajo

Una supervisora puede maltratar verbal o psicológicamente a un trabajador si:

- El trabajador llega tarde
- El trabajador pide muchos permisos para ir al baño
- Nunca

Es una obligación de la persona que trabaja con productos químicos, como pegamento o pintura, utilizar la máscara:

- Siempre
- Cuando el olor le moleste
- Cuando el supervisor le pida que se la ponga

La libertad de asociación o formar un sindicato:

- Solo puede realizarse en las empresas que lo permitan
- Es un derecho que pueden ejercer los trabajadores y las trabajadoras libremente.
- Puede ejercerse en todas las empresas, pero con el consentimiento del jefe

El auxilio de cesantía o pago de prestaciones, se hace:

- Todos los años
- En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa justa
- Cuando el empleador así lo desea

La OIT es:

- Una organización del Estado donde se presentan quejas
- Un sindicato
- Una organización internacional que protege y promueve los derechos laborales

Un sindicato puede formarse con:

- 5 miembros
- Cualquier cantidad de miembros
- Al menos 20 miembros

La mujer embarazada:

- Tiene una protección especial, pero debe cumplir con sus responsabilidades
- Puede hacer lo que quiera en la empresa y no ser despedida
- Puede faltar al trabajo sin causa justa durante todo el embarazo

MÓDULO 1: RELACIONES HUMANAS Y TRABAJO EN EQUIPO
PROYECTO Mejoramiento Continuo de la Maquila (MECOMAQ)
NICARAGUA 5ta Ronda (26 Enero 2008)

Responda cada pregunta seleccionando la o las respuesta(s) que crea conveniente

1. Relaciones Humanas significa:

- a. Imponer mi punto de vista a otras personas
- b. Es la forma de cómo se tratan todas las personas
- c. Relacionarme con la persona que mejor me trata
- d. Apartarme de las personas tímidas y problemáticas

2. Las relaciones humanas sirven para:

- a. Decirles a las personas todo lo que pienso porque así les demuestro mi sinceridad
- b. Preocuparme por el bien de los demás y olvidarme de mi misma/mo
- c. Aprender a tratar a todas las personas
- d. Fortalezca la armonía solo en mi trabajo

3. Comunicación efectiva es:

- a. Contar todo lo que me dicen
- b. Expresar todo lo que siento para sentirme mejor
- c. Es el arte de enviar un mensaje sin importar lo que opinen
- d. Es el arte de enviar un mensaje en la espera de recibir retroalimentación

4. Un buen líder o buena lideresa es:

- a. Exigente y autocrático(a)
- b. Influye en los/las demás para que cumplan metas y objetivos sin coacción
- c. Sabe ayudar y se interesa en las dificultades de su grupo
- d. Es comunicador(a) y egoísta

5. El trabajo en equipo es:

- a. Aprender a no pedir ayuda a los demás, para que no me molesten después
- b. Es reconocer que mi trabajo es importante para el resto de mis compañeros(as)
- c. Es saber decir no cuando me piden algún apoyo aunque tenga la oportunidad de hacerlo
- d. Es reconocer que el trabajo de los demás también es importante para mí

6. Cómo debe actuar un líder cuando hay un conflicto?

- a. Hacerse de la vista gorda
- b. Informarse bien de la situación para dar soluciones que sean las más prudentes y sanas tanto para la empresa como para los trabajadores/as
- c. Dejar pasar el tiempo por que no es problema suyo
- d. Todas las anteriores

7. Que significa para usted tener un buen ambiente laboral?

- a. Que se cumplan las buenas condiciones laborales
- b. Es saber respetar a las personas aún cuando tengan diferentes intereses a los míos
- c. Es hacer amigos y amigas para salir a pasear

**PROYECTO MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA MAQUILA (MECOMAQ)
MÓDULO 2 “Deberes y derechos de los/las trabajadores/as y empleadores”
NICARAGUA 5ta Ronda- 09 Febrero 08**

Estimado participante: lea bien cada pregunta y si no entiende algún significado pregúntenos antes de responderlas. Debe seleccionar una respuesta en cada pregunta a excepción de la 3, 4 y 9.

1. Los derechos reconocidos y contenidos en el Código Laboral son:

- a). Para obedecerlos y cumplirlos a voluntad de los empleadores y trabajadores/as
b) Son irrenunciables c) a y b d) Ninguna del anteriores

2. El objetivo y aplicación del Código Laboral sirve para:

- a) Que los empleadores tienen todos los derechos hacia los trabajadores/as
b) Regular las relaciones de trabajo, estableciendo deberes y derechos de empleadores y trabajadores
c) Que los trabajadores pueden reclamar mas sus derechos que cumplir con sus deberes
d) Todas las anteriores

3. Marque tres obligaciones que son verdaderas para los empleadores

- a) Velar porque los trabajadores no sean violentados en sus derechos morales ni objeto de acoso o chantaje sexual
b) Guardar el sigilo acerca de secretos técnicos comerciales y de fabricación de la empresa
c) Procurar el incremento de la producción y de la productividad en su caso
d) Pagar el salario por el trabajo realizado en el modo y tiempo convenidos con el trabajador
e) Respetar la jornada de trabajo y conceder descansos establecidos

4. Marque tres obligaciones que son verdaderas para los trabajadores

- a) Permitir el acceso a los lugares de trabajo a los inspectores del trabajo debidamente identificados y suministrar la información que sea oficialmente solicitada
b) Prestar el auxilio necesario en caso de siniestro o riesgo inminente (que sucederá pronto) en que peligren los intereses de la empresa o de sus compañeros de trabajo
c) No permitir que se dirija o se realice y desarrolle la actividad laboral bajo los efectos del bebidas alcoholicas, influencia de drogas o cualquier otra condición análoga
d) Asistir a cursos y demás actividades de capacitación o adiestramiento que se convenga con el empleador

- e) No portar armas de cualquier tipo durante el trabajo, salvo aquellas que puedan utilizarse en función de la ocupación que desempeñan

5. Un contrato individual del trabajo es:

- a) El convenio verbal o escrito entre un empleador y un trabajador para establecer entre ellos una relación de trabajo
- b) Es un escrito que tiene compromiso de ambas partes (trabajador/a- empleador) y nunca se puede renunciar o despedir aunque así lo deseen algunas de las partes
- c) Es para velar los derechos de seguridad del trabajador/a
- d) Todas las anteriores

6. La jornada ordinaria mixta es:

- a) 8 hrs diarias y 48 hrs a la semana
- b) 7hrs diarias y 42 hrs a la semana
- c) 7 ½ hrs diarias y 45 hrs a la semana
- d) Ninguna de las anteriores

7. Salario ordinario es:

- a) Menos que el salario mínimo
- b) Salario básico, incentivos mas comisiones
- c) Lo que se devenga en horas extras
- d) Ninguna de las anteriores

8. El salario mínimo es fijado por:

- a) Los jefes de línea, Gerente de recursos humanos y Gerente General de la fábrica
- b) La Comisión Nacional de Salario Mínimo
- c) Por los representantes de la empresa privada de Nicaragua
- d) Todas las anteriores

9. Encuentre tres medidas de protección del treceavo mes o aguinaldo:

- a) Es acumulable de año en año
- b) Es inembargable salvo por cumplimiento de obligaciones alimenticias
- c) Está exento de todo pago de impuesto y deducciones de cualquier especie
- d) No lo reciben los pensionados y jubilados por el INSS
- e) Debe ser pagado en los primeros 10 días del mes de diciembre

10. El derecho de reposo de las trabajadoras en estado de gravidez (embarazo de la mujer), en el caso de un bebé, es durante:

- a) Cuatro semanas anteriores y ocho posteriores al parto
- b) Seis semanas anteriores y tres posteriores al parto
- c) Ocho semanas antes y después del parto
- d) Ninguna de las anteriores

11. Puede ser despedida una trabajadora embarazada o gozando el permiso pre y pos natal?

- a) No puede ser despedida aunque tenga causa justificada
- b) Puede ser despedida inmediatamente
- c) No podrá ser despedida, salvo por causa justificada previamente establecida por el MITRAB

PRE TEST

**PROYECTO MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA MAQUILA
(MECOMAQ)
3er Módulo: Libertad de Asociación y de Negociación Colectiva
NICARAGUA 5ta Ronda- HANSAE (23 febrero/08)**

Lea bien cada pregunta y seleccione la respuesta verdadera. Dentro de los paréntesis está el número de respuestas que debe seleccionar por cada pregunta.

Pregunta 1. El significado del Sindicato es: (1)

- a. La asociación de solo trabajadores para la representación y defensa de los intereses de sus líderes
- b. La asociación de trabajadores o empleadores constituida para la representación y defensa de sus respectivos intereses.
- c. Es un grupo de trabajadores que hacen huelgas cuando los empleadores no dan lo que se les pide en nombre de los trabajadores

Pregunta 2. Seleccione dos derechos que tienen los sindicatos siempre que sea para fines lícitos(2):

- a. Promover la afiliación de manera obligatoria
- b. Elegir libremente a sus representantes
- c. Redactar libremente sus estatutos y reglamentos
- d. Nombrar a los sindicatos aunque sea el mismo nombre de otro existente

Pregunta 3. Con cuántas personas mínimas se constituye un sindicato, tanto para trabajadores como para empleadores? (1)

- a. Veinte miembros para sindicatos de trabajadores y cinco para el sindicatos de empleadores
- b. Quince miembros para sindicatos de trabajadores y ocho para sindicatos de empleadores
- c. Cincuenta miembros para sindicatos de trabajadores y veinte para sindicatos de empleadores

Pregunta 4. Seleccione cuatro respuestas que indican cuáles son las facultades y funciones de los sindicatos: (4)

- a. Organizar a los afiliados para hacer las reuniones en el Hotel Camino Real

- b. Representar a sus miembros en los conflictos, controversias y reclamaciones que se presenten y ejercer las acciones correspondientes que aseguren el ejercicio de sus derechos
- c. Defender por la creación y mejoramiento de sistemas de protección contra los riesgos del trabajo y prevención de accidentes y enfermedades y obligarse a que sus afiliados utilicen los mecanismos de protección
- d. Ejercer el derecho de huelga en cada desacuerdo con los empleadores
- e. Promover la educación técnica y general de sus asociados
- f. Organizar servicios de asesoría técnica, educativa, cultural o de promoción socioeconómica en beneficio de sus afiliados

Pregunta 5. El fuero sindical significa: (1)

- a. El derecho que gozan los trabajadores para no ser despedidos
- b. El derecho que gozan los miembros de las directivas sindicales a no ser sancionados ni despedidos sin mediar causa justa
- c. Es la libertad completa que se le da a los dirigentes para hacer lo que crean conveniente

Pregunta 6. Los trabajadores que expresen su voluntad de organizarse sindicalmente están protegidos contra el despido injustificado y el traslado sin motivo real en un tiempo de: (1)

- a. 90 días si se avisa al Ministerio del Trabajo (MITRAB)
- b. 60 días y no hay necesidad de avisar al Ministerio del Trabajo
- c. Tres meses y es suficiente que lo sepan solo los dirigentes sindicales

Pregunta 7. La Convención Colectiva es: (1)

- a. Un acuerdo por escrito entre un empleador o grupo de empleadores y una o varias organizaciones de trabajadores con personalidad jurídica.
- b. Es un documento que apoya a los afiliados de los sindicatos para cumplir sus derechos
- c. Es un acuerdo por escrito entre el empleador y los trabajadores que orienta la hora de llegada y cómo deben llegar vestidos.

Pregunta 8. Escriba una V o F dentro de los paréntesis si es verdadero o falso:

- (F) a. Los acuerdos que queden estipulados en la Convención Colectiva solamente son para los trabajadores afiliados a un sindicato
- (V b. La duración de la convención colectiva no podrá exceder de dos años)
- (V c. Los empleadores están obligados a negociar la convención colectiva cuando se lo soliciten los trabajadores o miembros del sindicato)
- (F) d. Si se vence la duración de la convención colectiva sin haberse revisado se pierde los derechos escritos o acordados en ella

Pregunta 9. La mejor manera de resolver un conflicto entre los empleadores y trabajadores es:

- a. En una reunión privada sin que los trabajadores se den cuenta
- b. Dentro de la empresa y/o con el Ministerio del Trabajo (MITRAB)
- c. Deteniendo la producción para presionar al empleador a ceder los derechos

PRE TEST

Fecha:

**PROYECTO MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA MAQUILA (MECOMAQ)
MÓDULO 4- DISCRIMINACION DE GENERO EN EL MUNDO
LABORAL Y TRABAJO INFANTIL - NICARAGUA**

Encierre con un círculo las respuestas correctas de cada pregunta.

1. Discriminación significa (2)

- a. Hacer distinción o tener preferencia entre las personas.
- b. Obedecer sin protestar.
- c. Rechazar a las personas por su clase social, color, sexo, religión y otros, limitándoles el ejercicio de sus derechos humanos.
- d. Ninguna de las anteriores.

2. La diferencia entre SEXO y GÉNERO significa (1)

- a. Que Sexo son las diferencias biológicas entre hombre y mujer, y Género son las características de hombres y mujeres establecidas por la sociedad.
- b. No hay diferencia entre ambos conceptos .
- c. El sexo es la procreación y el género es la identidad de la mujer.

3. Encierre en un círculo las razones que originan la discriminación de Género (3)

- a. Existencia de una cultura racista.
- b. Existencia de un sistema patriarcal o machista.
- c. Una división del trabajo por sexo en la sociedad, que desvaloriza el trabajo de las mujeres.
- d. Ninguna de las anteriores.

4. Encierre los ejemplos de Discriminación laboral (4)

- a. Trasladar a una mujer embarazada de su puesto de trabajo a uno más cómodo por su condición.
- b. No contratar a una persona por ser mayor de 35 años.
- c. Pagar mejor salario a hombres en el mismo cargo o puesto que tiene una mujer.
- d. Que un hombre compre los alimentos de su casa en un supermercado.
- e. No contratar a mujeres embarazadas o con hijos pequeños.
- f. Negar el trabajo a una persona por ser homosexual.

5. Cuáles son los instrumentos de protección contra la discriminación laboral (3)

- a. Los convenios de la OIT (Organización Internacional del Trabajo)
- b. Constitución Política de la República de Nicaragua.
- c. Código del Trabajo de Nicaragua
- d. Ninguno de los anteriores.
- e. Todos los instrumentos antes mencionados.

6. El trabajo infantil es (2)

- a. Toda actividad que realizan los niños y niñas menores de edad en la producción y comercialización de bienes y servicios.
- b. Una actividad que beneficia a los niños y niñas.
- c. Obligarles a que estudien todo el día.
- d. La explotación económica que se hace de niños y adolescentes, limitándoles sus derechos a la educación, la salud, descanso o juego.

7. La edad mínima para la admisión del empleo según el Código del Trabajo nacional es (1)

- a. 15 años
- b. 14 años
- c. 12 años
- d. 18 años
- e. Cualquiera de las anteriores.

Proyecto Mejoramiento Continuo de la Maquila (MECOMAQ)
MÓDULO 5A- SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO- Fecha _____
NICARAGUA

Lea bien cada pregunta y seleccione encerrando en círculo, las respuestas correctas según el número que está dentro de los paréntesis

1. Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo (Ley N° 618), es para el beneficio de: (1)
- a. La flora y fauna
 - b. Todo el sistema cósmico
 - c. Los trabajadores y empleadores

2. La aplicación de la ley No. 618 es de carácter obligatoria solo para: (1)

- a. Solo a los trabajadores
- b. Solo a los empleadores
- c. A los extranjeros que visitan nuestro país para atenderlos bien
- d. A todas las personas naturales, jurídicas, nacionales y extranjeras que estén realizando labores de cualquier naturaleza

3. Señale cuáles son las materias abajo mencionadas que el Ministerio del Trabajo regulará a través de esta ley? (6)

- a. Los trabajos prohibidos a los adolescentes y mujeres
- b. Velar por el cumplimiento del pago de los impuestos de los empleadores
- c. Procedimiento de calificación de las enfermedades profesionales derivadas de la relación laboral
- d. Sistema de gestión preventiva de los riesgos laborales
- e. Llevar un registro del comportamiento humano
- f. Prevención del desarrollo del Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH) en lugares de trabajo
- g. Protección de la maternidad
- h. Procedimientos de evaluación de los riesgos para la salud de los trabajadores

4. Por mandato de la ley se crea el Consejo Nacional de Higiene y Seguridad y este debe ser formado por: (1)

- a. Dos nicaragüenses y dos guatemaltecos
- b. Asociaciones profesionales de los empleadores, organizaciones sindicales de los trabajadores y de la institución del estado
- c. Artistas nacionales solamente y organizaciones sindicales

5. Seleccione seis obligaciones del empleador que sean correctas (6)

- a. Observar y cumplir con las disposiciones de la Ley N° 618, su reglamento su normativas y el código del trabajo.
- b. Evitar los riesgos y evaluar los que no se puedan evitar
- c. Despedir a los trabajadores que se quejen de sus condiciones laborales
- d. Dar la debida información a los trabajadores
- e. Elaborar un diagnóstico inicial que contemple un mapa de riesgos laborales específicos de la empresa
- f. Formar una comisión mixta que vele por sus intereses personales
- g. Permitir el acceso a los lugares de trabajo a los inspectores de Higiene y Seguridad del Trabajo en cualquier momento, mientras se desarrolla la actividad laboral
- h. Proporcionar gratuitamente a los trabajadores los equipos de protección personal específicos, según el riesgo del trabajo que realicen, darles mantenimiento, reparación adecuada y sustituirlo cuando el acceso lo amerite.

6. Seleccione con un círculo seis obligaciones de los trabajadores (6)

- a. Cumplir las órdenes e instrucciones dadas para garantizar su propia seguridad y salud y de los demás
- b. Vigilar para denunciar a todas las personas trabajadoras que no usan los equipos
- c. Utilizar correctamente los medios y equipos de protección facilitados por el empleador de acuerdo a las instrucciones recibidas por este.
- d. El trabajo de la comisión mixta es verificar si la producción es de buena calidad y sale a tiempo el embarque

- e. Informar a su jefe acerca de todos los accidentes y daños que le sobrevengan durante el trabajo de cualquier situación que parezca peligro grave y de suministrar información a los inspectores de higiene y seguridad del trabajo
- f. Están obligados a participar en la comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo.

7. La Comisión Mixta de Higiene y Seguridad (CMHST) es: (1)

- a. Es un grupo de trabajadores para realizar deportes dentro y fuera de la empresa
- b. Es un órgano paritario (igualdad) de participación en las actividades de protección y prevención de riesgos en el centro de trabajo impulsado por la administración del centro de trabajo mediante la gestión que efectuó el técnico o encargado de atender la Higiene y Seguridad en el centro de trabajo.
- b. Es la organización dentro de la empresa que regula la vestimenta de los trabajadores

8. Seleccione las funciones correctas de la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad (4)

- a. Cooperar con la empresa o centro de trabajo en la evaluación y determinación de los riesgos laborales de la empresa o centro de trabajo a la que pertenezca
- b. Denunciar a los empleadores que no están cumpliendo con la ley de Higiene y Seguridad
- c. Colaborar en la vigilancia y controlar el cumplimiento de las disposiciones que se adopten en materia de prevención de riesgos laborales
- d. Promover y fomentar la cooperación de los trabajadores en la ejecución de las medidas de protección y prevención de los riesgos laborales
- e. Reunirse cada mes para saber cuanto hay de fondo y qué se debe comprar a los trabajadores
- f. Conocer y analizar los daños para la salud de los trabajadores con el propósito de valorar sus causas y proponer las medidas oportunas.

9. Conoce acerca del Reglamento Técnico Organizativo?

Si No Si respondió Si, explique con sus propias palabras



Proyecto CIMCAW
Capacitaciones Conjuntas C-SITE
 Guatemala, Amatitlán 11 de Julio 2008
 Boleta No.1

No.	Preguntas	Respuestas		
		Conoce	Poco conocimiento	No conoce
1	¿Sabe cuáles son los derechos laborales fundamentales?			
2	¿Conoce cuáles son las maneras de discriminar a los y las trabajadoras (res)?			
3	¿Sabe cuál es el salario mínimo para los trabajadores (ras) del sector maquila?			
4	¿Sabe qué es trabajo forzado?			
5	¿Conoce qué es libertad de asociación?			
6	¿Sabe cuántas horas ordinarias y extraordinarias son permitidas trabajar al día?			
7	¿Conoce los derechos de la mujer?			
8	¿Sabe que es salud y seguridad laboral?			
9	¿Conoce o sabe que son prestaciones económicas y sociales?			
10	¿Sabe que es abuso verbal?			

Proyecto CIMCAW
Capacitaciones Conjuntas C-SITE
 Guatemala, Amatitlán 12 de Julio 2008
 Boleta No.2

No.	Preguntas	Respuestas		
		Conoce	Poco conocimiento	No conoce
1	¿Sabe cuáles son los derechos laborales fundamentales?			
2	¿Conoce cuáles son las maneras de discriminar a los y las trabajadoras (res)?			
3	¿Sabe cuál es el salario mínimo para los trabajadores (ras) del sector maquila?			
4	¿Sabe qué es trabajo forzado?			
5	¿Conoce qué es libertad de asociación?			
6	¿Sabe cuántas horas ordinarias y extraordinarias son permitidas trabajar al día?			
7	¿Conoce los derechos de la mujer?			
8	¿Sabe que es salud y seguridad laboral?			
9	¿Conoce o sabe que son prestaciones económicas y sociales?			
10	¿Sabe que es abuso verbal?			