

Buenas políticas y prácticas laborales en programas intensivos en empleo

GUÍA

- 1 Reclutamiento
- 2 Fijación de salarios
- 3 Base de remuneración
- 4 Remuneración en especie
- 5 Protección del salario
- 6 Asistencia
- 7 Otras regulaciones laborales no relacionadas con salarios
- 8 Motivación y disciplina
- 9 Capacitación en gestión y supervisión
- 10 Seguridad y salud en el trabajo
- 11 Seguridad social y seguros
- 12 Duración y término de la relación de empleo
- 13 Derecho de asociación

1

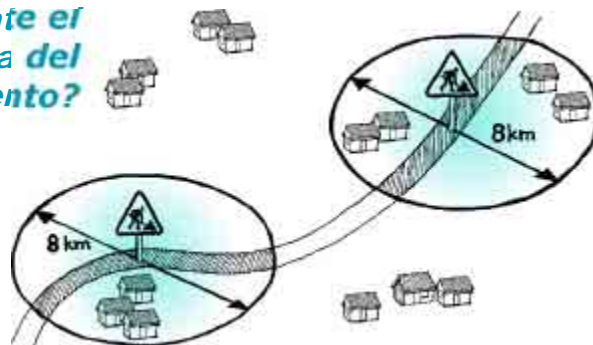
Reclutamiento

Una breve referencia sobre los aspectos del reclutamiento

Consideraciones importantes para:

- Decidir si hay suficientes trabajadores en un área para un proyecto basado en mano de obra.
- Contratar trabajadores.
- Evitar el trabajo forzoso.
- Asegurar la igualdad de oportunidades.

¿Por qué es tan importante el tema del reclutamiento?



Si el número suficiente de trabajadores con la experiencia apropiada, los proyectos de infraestructura basados en mano de obra no pueden funcionar. Muy pocos de estos trabajadores pueden representar riesgos para el eficiente funcionamiento de los proyectos basados en mano de obra.



¿Cuál es el perfil apropiado de los trabajadores en proyectos de infraestructura basados en mano de obra?

Los trabajadores en actividades basadas en mano de obra son, por lo general, obreros manuales, físicamente aptos, sin calificación o semicalificados. Son hombres y mujeres de por lo menos 15 años de edad. Para ciertos tipos de trabajo, pueden ser personas discapacitadas o personas de la tercera edad.

Los proyectos basados en mano de obra emplearán supervisores. Son generalmente trabajadores experimentados en el trabajo basado en mano de obra, con condiciones de liderazgo y alguna capacitación avanzada. Ocasionalmente los proyectos también emplearán un número relativamente pequeño de artesanos calificados.

¿Los trabajadores en actividades basadas en mano de obra laboran a tiempo completo y permanentemente en los proyectos de infraestructura basados en mano de obra?

Una característica principal del empleo de un trabajador no calificado o semi-calificado en actividades basadas en mano de obra, es que este empleo es por un periodo corto. Ello es así porque es contratado por un plazo limitado de acuerdo a la duración del proyecto de infraestructura, algunas semanas o meses por ejemplo, mientras el proyecto esté operando en los alrededores de la vivienda del trabajador. Dentro de las características típicas figura también la posibilidad de que el trabajador pueda ser ocupado para desempeñar otras tareas y, por lo tanto, no estar a tiempo completo en el proyecto.

Puede haber variaciones en estos perfiles típicos. Algunos contratistas locales prefieren transportar trabajadores de proyecto a proyecto, completando su número con gente reclutada localmente. Es usual que los contratistas locales quieran continuar trabajando en forma permanente con su personal de supervisión.

En la mayoría de los casos típicos, en donde los trabajadores en actividades basadas en mano de obra son ocupados en sus propias actividades de subsistencia, ellos buscarán tener un horario menor a tiempo completo, por ejemplo trabajando en base a "tareas", con la facilidad de volver a casa una vez terminadas. En algunas situaciones, generalmente cuando los trabajadores son foráneos, estos pueden preferir incrementar sus ganancias mediante el "trabajo por pieza", es decir, siendo pagados por unidad de producto terminado.



En la práctica, ¿puede haber una escasez de mano de obra?

La tecnología basada en mano de obra generalmente es considerada apropiada en países con abundancia de mano de obra. Puede ser, sin embargo, que en algunas áreas haya una escasez de trabajadores debido a que existen otras alternativas de empleo mejor pagadas en ciertas estaciones del año, o simplemente porque hay una baja densidad poblacional en el área. Algunas técnicas de medición han sido desarrolladas por la OIT para determinar la disponibilidad de mano de obra. La experiencia nos muestra que, en ciertas ocasiones, pueden ocurrir migraciones internas e interregionales por empleo cuando se ofrecen puestos de trabajo en áreas con escasez de mano de obra.



¿Cómo deben ser reclutados los trabajadores en actividades basadas en mano de obra?

∞ La publicidad acerca del reclutamiento para puestos de trabajo debe:

- Ser hecha con mucha anticipación al reclutamiento.
- Ser dirigida a todos los segmentos de la comunidad.
- Dar la información completa acerca de los puestos de trabajo y los términos de la contratación.
- Establecer que todo trabajador, hombre o mujer, es bienvenido a inscribirse dentro de cierto rango de edad.

∞ Consideración de los objetivos sociales

Algunos programas basados en mano de obra tienen objetivos sociales particulares, por ejemplo, para dar oportunidades de trabajo a mujeres u otro grupo social. Donde existen tales objetivos específicos, el proceso de reclutamiento debe reflejarlos de manera transparente.

∞ Métodos imparciales y transparentes

Dado que los puestos de trabajo con un pago regular de salarios son, por lo general, escasos y muy deseados, los métodos de reclutamiento deben ser imparciales y transparentes. El reclutamiento, de ser posible, debe realizarse en un sitio público y después de una completa explicación del método a ser utilizado.

∞ No discriminación

Los puestos de trabajo deben otorgarse a las personas sin ninguna distinción que implique un trato injusto. Las mujeres pueden realizar actividades basadas en mano de obra también como los hombres; ellas deben ser estimuladas a inscribirse, y donde lo hagan, deben ser contratadas. Lo mismo se aplica a todas las minorías o grupos especiales de la comunidad.



∞ No coerción

El reclutamiento debe ser hecho sin coerción y sin la amenaza de sanción alguna por rechazar el trabajo que se ofrece. Una vez contratadas, las personas deben estar en posibilidad de retirarse voluntariamente del trabajo en cualquier momento, sujetas sólo a dar aviso con anticipación razonable.

La Oficina Internacional del Trabajo ha desarrollado una guía titulada: **Programas de infraestructura intensivos en empleo: políticas y prácticas laborales.**

Esta guía contiene información para:

- Diseñadores de políticas
- Ministerios de trabajo y empleo
- Ministerios responsables de obras civiles
- Organizaciones de trabajadores
- Organizaciones de empleadores
- Ingenieros
- Autoridades locales
- ONG
- Organizaciones comunales
- Instituciones donantes y financieras

¿Qué puede hacerse si hay demasiada gente inscrita para los puestos de trabajo?

Los métodos de racionalización de puestos de trabajo basados en mano de obra pueden incluir:

- Puestos de trabajo de duración limitada, con rotación.
- Un puesto de trabajo por cada hogar.
- Puestos de trabajo otorgados a los hogares más necesitados, determinados en base a un criterio específico, tal como un largo periodo de desempleo, inaccesibilidad a actividades para generar ingresos, etc.
- Sorteos.

INSCRIPCIONES
PARA PUESTOS
DE TRABAJO
INTENSIVOS EN
MANO DE OBRERA

La reducción de salarios, como forma de racionalizar la oferta de puestos de trabajo, cambia el perfil de las personas dispuestas a trabajar en vez de reducir el número actual de demandantes de dichos puestos. El resultado puede ser una reducción en la productividad e inesperadas consecuencias sociales, como la perpetuación de la pobreza.

Estas situaciones y otras son descritas con mayor detalle en la **guía** y se dan sugerencias de cómo manejarlas.

Buenas políticas y prácticas laborales en programas intensivos en empleo

GUÍA

- 1 Reclutamiento
- 2 Fijación de salarios
- 3 Base de remuneración
- 4 Remuneración en especie
- 5 Protección del salario
- 6 Asistencia
- 7 Otras regulaciones laborales relacionadas con salarios
- 8 Motivación y disciplina
- 9 Capacitación en gestión y supervisión
- 10 Seguridad y salud en el trabajo
- 11 Seguridad social y seguros
- 12 Duración y término de la relación de empleo
- 13 Derecho de asociación

2 Fijación de salarios

Una breve referencia a los temas relacionados con (la fijación de) los salarios

Medios y formas de:

- Fijar salarios apropiados para trabajadores no calificados.
- Interpretar las variadas opciones disponibles y sus probables impactos.

¿Por qué es importante el tema de la fijación de salarios?

El salario que se fije afectará:

- El costo total del proyecto.
- El tipo de persona atraída para trabajar.
- La motivación de los trabajadores y su asistencia, una vez contratados.
- La disposición de los trabajadores a dejar sus puestos de trabajo.
- Las expectativas futuras de los trabajadores como mano de obra pagada.
- Las posibilidades para el uso continuado de métodos basados en mano de obra.

Por todas estas razones, es necesario tener mucho cuidado en la fijación de salarios.

La fijación del salario se hace dentro de un contexto. Ese contexto tiene que ser cuidadosamente considerado en la fijación del salario.



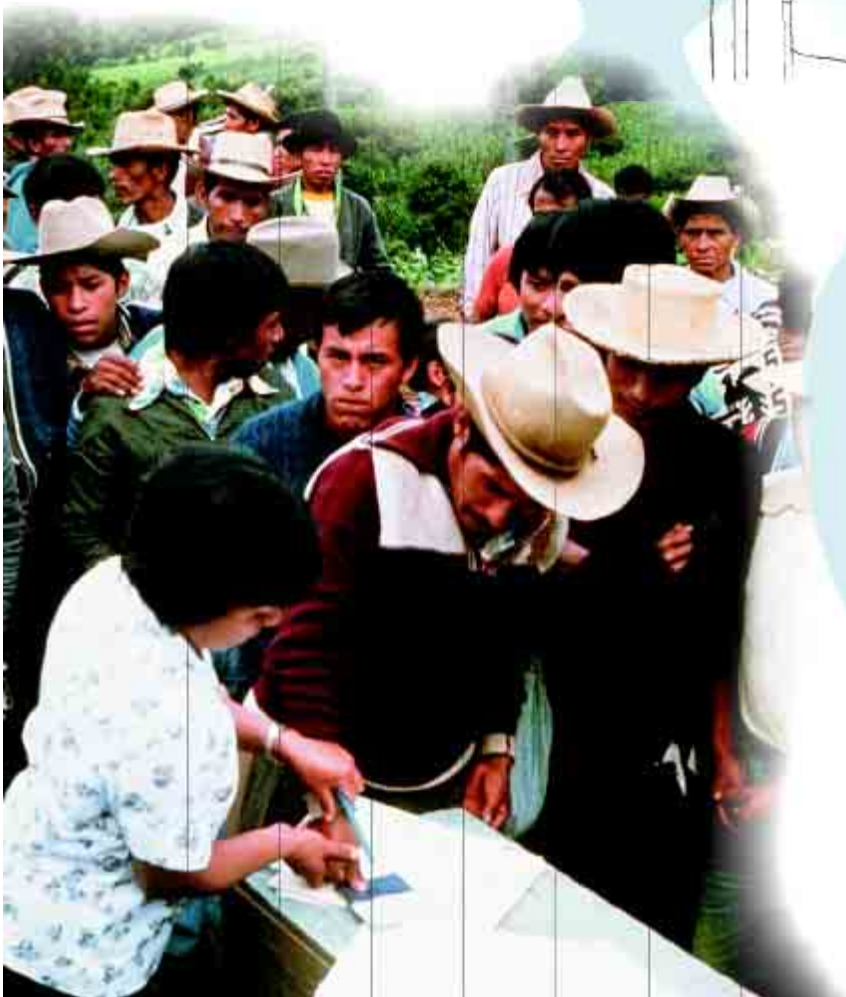
∞ Legislativa

La construcción intensiva en empleo debe desenvolverse dentro de la tendencia general, no como una estructura de "proyecto excepcional", desatendiendo el marco legal del país. Esto significa que la legislación y las regulaciones que involucran a los trabajadores de la construcción del sector de ingeniería civil, deben ser aplicadas.

∞ Negociada

Los salarios que han sido negociados por los empleadores y los trabajadores en el sector construcción, válidos para aplicarse a los trabajadores en el sector de infraestructura intensiva en empleo, deben ser respetados, si existen. Si se han tomado en cuenta, de manera insuficiente, las necesidades del sector, debe darse consideración al renegociar.

Convenio de negociación colectiva para la industria de la construcción



∞ Mercado Laboral

En determinadas zonas, la población puede estar ocupada (parcialmente) en trabajos para sí mismo o para otros. El mercado laboral es entonces "escaso". El resultado es que los salarios tienden a ser más altos. En lugares donde hay competencia entre empleadores por contar con los más fuertes o los mejores trabajadores, puede existir todavía allí otras categorías de trabajadores que son competentes y están dispuestos a ocupar un puesto de trabajo en un proyecto basado en mano de obra.

Objetivos sociales

Algunas veces hay objetivos sociales especiales que son parte de un programa intensivo en empleo, por lo que los salarios son establecidos de forma particular. Donde la distribución del ingreso es un objetivo, salarios relativamente altos pueden ser ofrecidos en combinación con puestos de trabajo racionalizados. Donde se intenta influir en el mercado laboral local, se podrá ofrecer salarios relativamente bajos. De esta manera se atraerá a trabajadores que no participan todavía en el mercado de trabajo. Estas

disposiciones, sin embargo, afectarán otros aspectos laborales en el proyecto, tales como los niveles de rotación, la productividad y el ausentismo.

Mentalidad de trabajo

La fijación de salarios a un nivel determinado, puede tener resultados muy diversos en diferentes situaciones. Esto depende de la mentalidad de trabajo de los trabajadores: cómo se ven a sí mismos como trabajadores asalariados, y cómo consideran generalmente al proyecto intensivo en empleo (corta duración, larga duración, en su beneficio directo, etc.). Estos aspectos, altamente variables del contexto, a menudo son considerados como los más importantes e impredecibles en la fijación de salarios.

¿Cómo debería fijarse el salario?

El primer punto de referencia es el salario legislado o negociado colectivamente para esta categoría de trabajadores. Si éste existe y es aplicable legalmente, debe ser utilizado.



La Oficina Internacional del Trabajo ha desarrollado una guía titulada: **Programas de infraestructura intensivos en empleo: políticas y prácticas laborales.** Esta guía contiene información para:

- Diseñadores de políticas
- Ministerios de trabajo y empleo
- Ministerios responsables de obras civiles
- Organizaciones de trabajadores
- Organizaciones de empleadores
- Ingenieros
- Autoridades locales
- ONG
- Organizaciones comunales
- Instituciones donantes y financieras

Si los salarios no están regulados por negociación colectiva ni legalmente, la referencia siguiente será un *salario comparable* apropiado. Un salario comparable es el que se pague por un trabajo similar bajo condiciones similares. Usualmente, es la propia referencia por comparación de los trabajadores cuando ellos están decidiendo yasea aceptar el trabajo o no. El salario para un agricultor no calificado, es el primer punto de comparación posible.

Donde el mercado laboral es muy débil, los salarios no serán comparables y los trabajadores se inclinarán a laborar por muy poco entantosean pagados al contado. En estos casos, será importante establecer un nivel de salarios lo suficientemente alto para atraer al trabajador con las características deseadas, que esté dispuesto a brindar esfuerzos suficientes, a asistir a trabajar con la regularidad adecuada y no se corra el riesgo de que abandone el trabajo.

¿Qué pasa si el resultado no parece "correcto"?

Puede ser que el resultado de la fijación de salarios en la forma descrita aquí no parezca ser la "correcta". Por ejemplo:

- Donde el sueldo mínimo legal es tan alto que muchos gente viene buscando un puesto de trabajo, o están bajo que muy pocas personas con el perfil deseado se interesan por un empleo.
- Donde el salario negociado colectivamente no ha tenido en consideración la organización de proyectos de infraestructura basados en mano de obra.
- O donde hay tanta gente buscando un puesto de trabajo, aún con niveles de salario extremadamente bajos, que se necesita tomar otras medidas.

Estas situaciones son descritas con mayor detalle en la **guía** y se dan sugerencias de cómo manejarlas

Buenas políticas y prácticas laborales en programas intensivos en empleo

GUÍA

- 1 Reclutamiento
- 2 Fijación de salarios
- 3 Base de remuneración
- 4 Remuneración en especie
- 5 Protección del salario
- 6 Asistencia
- 7 Otras regulaciones laborales no relacionadas con salarios
- 8 Motivación y disciplina
- 9 Capacitación en gestión y supervisión
- 10 Seguridad y salud en el trabajo
- 11 Seguridad social y seguros
- 12 Duración y término de la relación de empleo
- 13 Derecho de asociación

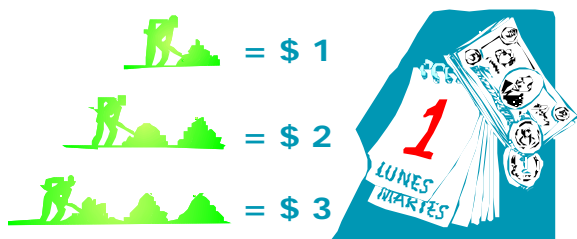
3 Base de remuneración

Una breve referencia sobre las diferentes formas de remuneración

Una introducción sobre:

- Remuneraciones basadas en el tiempo.
- Remuneraciones basadas en la productividad.
- Los resultados que ellas pueden tener sobre la organización del trabajo y la productividad.

¿Por qué es tan importante la base de remuneración de los trabajadores?

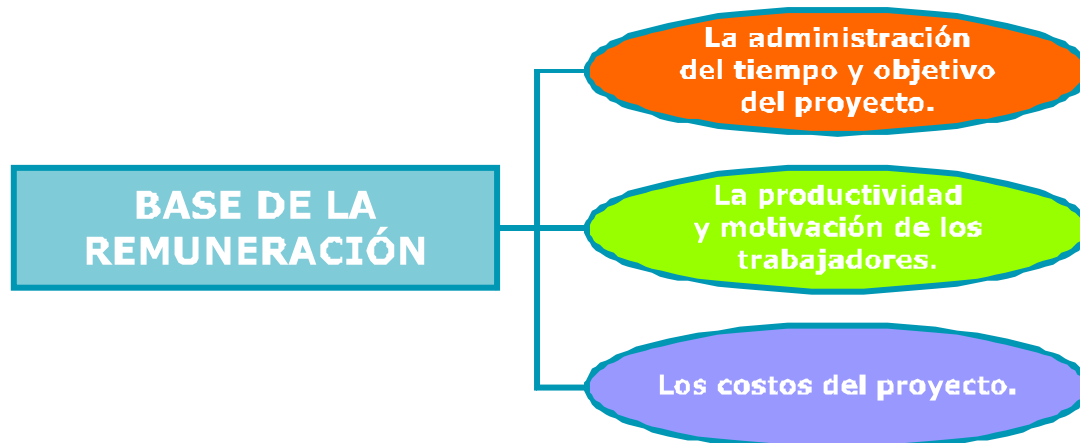


Cuando hablamos de la “base” de remuneración, nos referimos al tipo de unidades que son contabilizadas con el fin de determinar cuánto recibe un trabajador por su trabajo. Generalmente estas son:

- Unidades de tiempo.
- Unidades de producción medidas en productos finales.

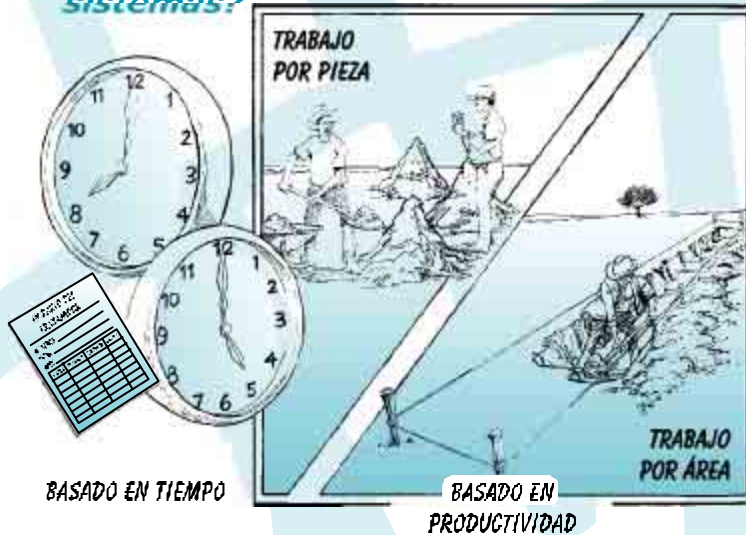
Pueden seleccionarse varias alternativas en el momento de decidir la base de remuneración. Esta selección influirá sobre:

- La productividad y motivación de los trabajadores.
- Los costos del proyecto.
- La administración del tiempo y objetivo del proyecto.



Debido a estos cruciales impactos, el concepto de “base de remuneración” es muy importante.

¿Cuáles son las diferencias prácticas entre los diferentes sistemas?



Los dos sistemas de remuneración fundamentales son: el *basado en el tiempo* y el *basado en la productividad*. El primero, paga a los trabajadores de acuerdo a la cantidad de tiempo que han permanecido en la obra, trabajando realmente en disposición

para hacerlo. El basado en la productividad paga a los trabajadores sobre la base de cuánto produce él o ella. Hay dos subsistemas bajo la categoría de remuneraciones basadas en la productividad: el trabajo por pieza y el trabajo por tarea. En el *trabajo por pieza*, el trabajador es remunerado sobre la base de pequeñas cantidades de producción (de producto terminado) y puede ser un número variable de piezas en un día de trabajo. No existe referencia al tiempo que se requiere para completar con éxito una pieza. Con el *trabajo por tarea*, el trabajador es

remunerado con un salario fijo a cambio de una cantidad determinada de trabajo o tarea a ser culminada en un día de trabajo.

¿Estas son las principales ventajas y desventajas de los dos sistemas?

	Basado en el tiempo	Basado en la productividad	
	Pagodiario	Trabajo por pieza	Trabajo por tarea
Principales ventajas:	Registros contables sencillos, simples de organizar.	Pago relacionado con el producto y éste puede ser maximizado cada día.	Cuando la tarea es fijada apropiadamente, permite al trabajador promedio finalizar la tarea y regresar a casa después de seis a ocho horas de trabajo.
Principales desventajas:	Se requiere gran cantidad de supervisión para mantener resultados aceptables. El nivel de avance puede ser extremadamente variable.	La tendencia a la auto-explotación, ya que se limita la cantidad de trabajo que un trabajador puede hacer. Difícil de controlar por administración gubernamental.	Requiere supervisión cercana y monitoreo diario en el proceso de la planificación del trabajo y la definición global del tamaño de la tarea. Posibilidad de explotación (ver más adelante).

La diferencia más importante entre los dos sistemas, es que la productividad tiende a ser más predecible y elevada cuando se utiliza un sistema basado en la productividad. Por estas y otras razones más, se recomienda utilizar un sistema basado en la productividad bien planificado y llevado a la práctica en forma correcta.

¿Qué se puede hacer para prevenir la explotación en un sistema basado en la productividad?

Es importante, para los programas basados en mano de obra, evitar la explotación de los trabajadores. La explotación desacredita la tecnología y cierra las puertas a las importantes oportunidades de desarrollo y empleo que presenta. Por esta razón es importante saber que la explotación puede ser prevenida. El primer y más importante paso en la prevención, es una clara comprensión del funcionamiento del sistema de remuneraciones, de tal manera que los abusos típicos puedan ser identificados y corregidos. La **guía** describe en detalle el funcionamiento del sistema de remuneraciones basado en la productividad.

EXPLORACIÓN

¿Cuáles son los abusos típicos?

⌚ *Se paga inapropiadamente a los trabajadores por el trabajo que han hecho*

- ❑ *Causas:* Podrían ser a) una medición inadecuada del resultado o producto, pero con un cálculo adecuado de los salarios; b) una medición adecuada de resultados, pero con un cálculo incorrecto de salarios, o c) una medición inapropiada más un cálculo incorrecto.
- ❑ *Prevención:* Insistencia en el establecimiento, medición y control de las tareas por un supervisor, preferiblemente en conjunto con un representante de los trabajadores. Insistencia en un cálculo escrito de los salarios. Educación de los trabajadores en lo referente a medición y estimación.



La Oficina Internacional del Trabajo ha desarrollado una guía titulada: **Programas de infraestructura intensivos en empleo: políticas y prácticas laborales.** Esta guía contiene información para:

- Diseñadores de políticas
- Ministerios de trabajo y empleo
- Ministerios responsables de obras civiles
- Organizaciones de trabajadores
- Organizaciones de empleadores
- Ingenieros
- Autoridades locales
- ONG
- Organizaciones comunales
- Instituciones donantes y financieras

⌘ Se pide que los trabajadores trabajen demasiado

- *Evidencias de abuso:* Cuando se usa el sistema de pago por pieza, los trabajadores se esfuerzan largas horas para obtener un mayor ingreso promedio diario. Cuando existe el trabajo por tarea, esta es demasiado extensa, siendo así que pocos trabajadores completan las tareas dentro de un lapso razonable, es decir, de seis a ocho horas.
- *Prevención:* Preferencia de trabajo por tarea. Insistencia en un límite de horas de trabajo. Mejorar la tasa del salario por pieza para permitir un ingreso diario razonable durante un período de trabajo máximo de ocho horas.

Estas situaciones y otras se describen con mayor detalle en la **guía**, en la cual también se dan sugerencias de cómo manejarlas y cómo hacer el mejor uso de los sistemas de remuneración basados en la productividad.

Buenas políticas y prácticas laborales en programas intensivos en empleo

GUÍA

- 1 Reclutamiento
- 2 Fijación de salarios
- 3 Base de remuneración
- 4 Remuneración en especie
- 5 Protección del salario
- 6 Asistencia
- 7 Otras regulaciones laborales no relacionadas con salarios
- 8 Motivación y disciplina
- 9 Capacitación en gestión y supervisión
- 10 Seguridad y salud en el trabajo
- 11 Seguridad social y seguros
- 12 Duración y término de la relación de empleo
- 13 Derecho de asociación

4 Remuneración en especie

Una breve referencia sobre los aspectos relacionados con la remuneración en especie

Una introducción sobre:

- Decidir dónde y cuándo podrían ser apropiados los pagos en especie.
- Asegurarse de que un justo valor es asignado a los pagos en especie, cuando estos tienen lugar.
- Comprender las desventajas potenciales del pago en especie.

¿Por qué es tan importante la cuestión de pagar remuneraciones en especie?



En general, los trabajadores quieren recibir su remuneración en efectivo. Sin embargo, por varias razones:

- Pueden desear que se les ofrezcan cosas de valor en vez de dinero en efectivo.
- Optan por recibir productos diferentes del dinero por su trabajo; como alimentos, por ejemplo, particularmente allí donde estos son escasos.

Si en una situación dada, el pago en especie es correcto o no, depende de las circunstancias. Por esta razón, hay algunas pautas que deben seguirse para asegurarse que los pagos sean hechos en especie sólo en aquellas situaciones donde sea correcto hacerlo.

Cuando el pago en especie ha sido realizado incorrectamente, los resultados pueden incluir:

- La confirmación de la creencia de que el empleo basado en mano de obra es un trabajo de "segunda clase" o de "caridad", que produce infraestructura de baja calidad.
- Infraestructura pobre en calidad, debido a que en combinación con una supervisión deficiente, los trabajadores resultan insatisfechos con su remuneración.
- Distorsión de los mercados locales de alimentos porque: a) la remuneración en alimentos empuja hacia abajo los precios de la producción local y b) el ingreso continuo de productos comestibles foráneos influye negativamente en la producción local de alimentos.

¿Cuál es la regla básica del pago en especie?

Los trabajadores en actividades basadas en mano de obra deben recibir, de preferencia, su pago íntegramente en efectivo. Si no sucediera esto, hay una regla general, la cual señala que la cantidad pagada en especie:

- Debe ser adecuada para el trabajador y su familia.
- Debe ser valorizada de forma justa.



Donde los proyectos de infraestructura provean empleo remunerado para trabajadores que no están trabajando en su propio beneficio, la pauta general indica que **el valor del componente en efectivo de la remuneración debe ser por lo menos del 50% del salario** mínimo aplicable. Donde no hay salario mínimo, debe pagarse en efectivo el valor del 50% de la remuneración de mercado por un trabajo similar.



La **guía** describe, paso a paso, dos métodos para calcular estos montos. El método **A** maximiza la cantidad de alimentos a ser entregada; el método **B** asegura que una ración predeterminada de alimentos no exceda lo dispuesto por la pauta general.

¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos del pago en especie?

La situación más apropiada donde los alimentos son utilizados para el pago parcial de salarios, es cuando los productos comestibles son escasos. En tal situación, los alimentos pueden realmente motivar a las personas a desempeñarse mejor su trabajo.

Entre las desventajas del pago en especie podemos encontrar:

- Calidad deficiente de los alimentos.
- Altos costos de transporte.
- Distorsión del mercado de productos alimenticios.
- Dificultades logísticas.



La Oficina Internacional del Trabajo ha desarrollado una guía titulada: **Programas de infraestructura intensivos en empleo: políticas y prácticas laborales.** Esta guía contiene información para:

- Diseñadores de políticas
- Ministerios de trabajo y empleo
- Ministerios responsables de obras civiles
- Organizaciones de trabajadores
- Organizaciones de empleadores
- Ingenieros
- Autoridades locales
- ONG
- Organizaciones comunales
- Instituciones donantes y financieras

¿Qué podemos decir del uso de alimentos como un tipo de incentivo en vez de una remuneración para conseguir personal para trabajar?

Hay casos donde los alimentos se han utilizado como un incentivo para conseguir personal para trabajar en situaciones donde ellos están laborando exclusivamente para su propio beneficio y donde por lo tanto no están empleados como trabajadores asalariados. Donde se da esta situación, el trabajo tiene una característica de "auto-ayuda" y las pautas mencionadas arriba no son aplicables. Los alimentos, a menudo, son otorgados en estas situaciones como un incentivo reemplazando los requerimientos de alimentación diaria perdidos porque las personas están trabajando en un proyecto comunal. Así, en situaciones genuinas de "auto-ayuda", cualquier alimento u otro producto entregado en especie no necesita tener relación con un índice salarial; ni necesita ser complementado con una proporción de efectivo.

Las situaciones de "auto-ayuda" y otros asuntos mencionados en este folleto, son descritos con amplitud en la **guía**, en la cual el Anexo 3 proporciona un resumen de las políticas de la OIT sobre componentes alimentarios en las remuneraciones de los trabajadores.



Buenas políticas y prácticas laborales en programas intensivos en empleo

GUÍA

- 1 Reclutamiento
- 2 Fijación de salarios
- 3 Base de remuneración
- 4 Remuneración en especie
- 5 Protección del salario
- 6 Asistencia
- 7 Otras regulaciones laborales no relacionadas con salarios
- 8 Motivación y disciplina
- 9 Capacitación en gestión y supervisión
- 10 Seguridad y salud en el trabajo
- 11 Seguridad social y seguros
- 12 Duración y término de la relación de empleo
- 13 Derecho de asociación

5

Protección de los salarios

Una breve referencia sobre aspectos relacionados a la protección de los salarios

Este fascículo trata sobre:

- La importancia del pago puntual de salarios.
- Las formas de asegurar que este pago puntual se realice.
- Las formas de asegurar que los trabajadores reciban la remuneración a la que tienen derecho.



¿Por qué es tan importante para los trabajadores el recibir su pago puntual y calculado correctamente?

La precisión en el cálculo de los salarios y la puntualidad de sus pagos ayudan a mantener operativos a los programas de infraestructura basados en mano de obra. Sin estas características:

- El avance del proyecto puede verse seriamente mermado o detenido por problemas laborales y huelgas.
- Los costos del proyecto suben debido al retraso en la producción.
- La calidad de la infraestructura final puede bajar debido a que los trabajadores y supervisores pierden motivación para producir obras de alta calidad.
- El objetivo social de proporcionar empleo rentable se deteriora o se pierde.
- La práctica continua de los métodos basados en mano de obra se ve amenazada.

Por todas estas razones, debe tenerse el cuidado necesario y asegurarse de que las remuneraciones sean pagadas correctamente.

¿Cómo nos aseguramos de que el pago de salarios sea correcto?

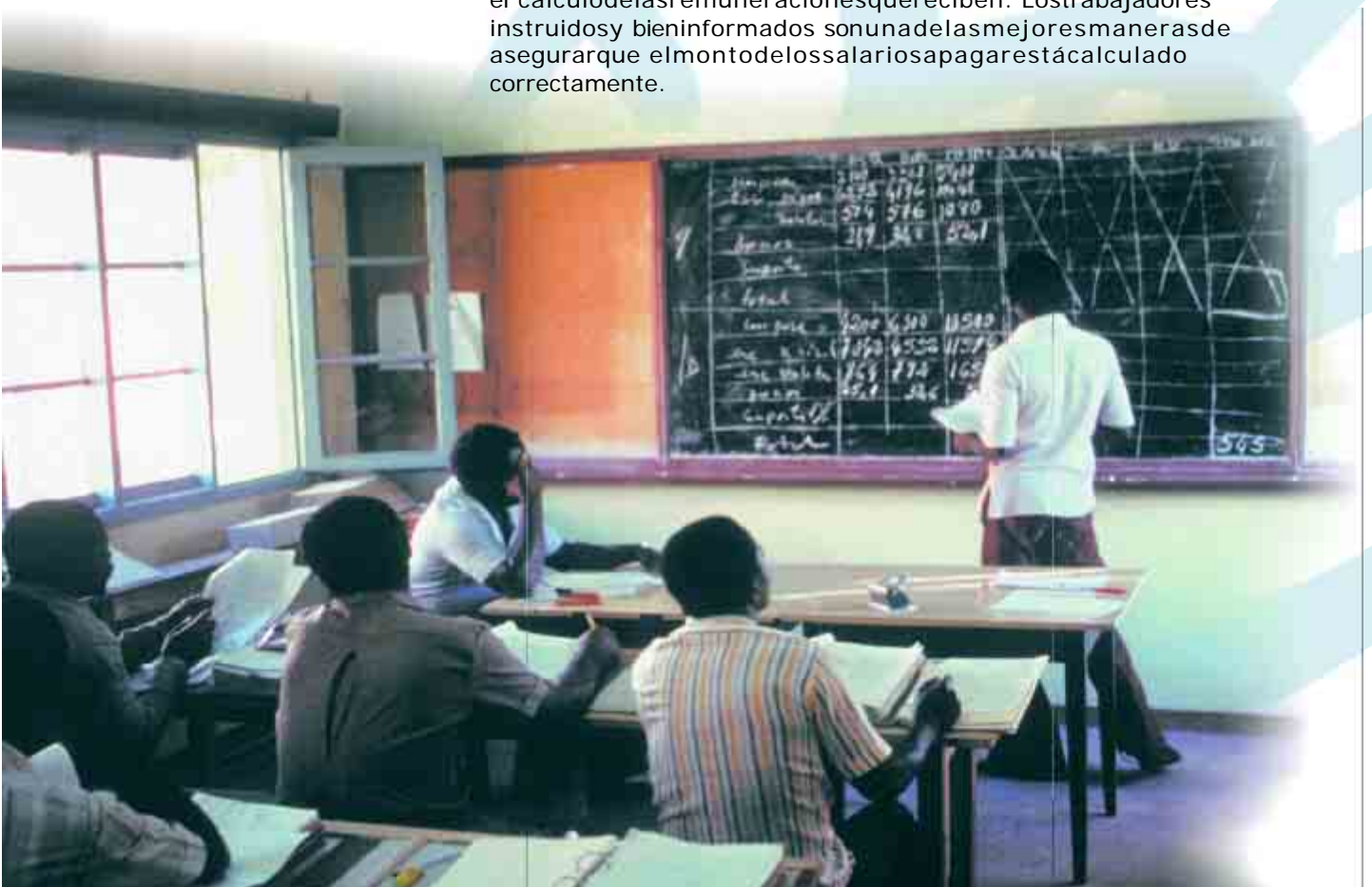
Tanto desde el punto de vista del trabajador como desde el de los empleadores, crucial que sean transparentes los métodos de cálculo del pago salarial. Esto es importante, pues si los trabajadores tienen confianza en el sistema de remuneraciones, es un hecho que continuarán laborando tan productivamente como les sea posible. Es también particularmente significativo para la correcta administración del proyecto, para sus costos, productividad y obtención de los objetivos de producción.

Ω Mantenimiento de registros

- Cualquiera sea la base, forma o nivel de los salarios, estos deben registrarse correctamente y ser mantenidos en orden, de tal forma que sean útiles para que el pago de las remuneraciones sea el apropiado. Esto incluirá:
 - Un listado diario de registro por trabajador, donde se muestre su asistencia y los productos terminados (tareas completadas) o sus horas de trabajo.
 - Planillas de pago mensuales que incluyan un resumen por cada trabajador sobre los días laborados y acerca del cálculo de su salario.
 - Un registro semanal del avance concreto del proyecto.
 - Un registro diario de los productos terminados por trabajador, donde el trabajo por pieza esté involucrado.

Ω Trabajadores instruidos

Los trabajadores que tengan conocimientos básicos de aritmética y que comprenden lo fundamental del pago de su salario, es muy probable que estén en la capacidad de verificar el cálculo de las remuneraciones que reciben. Los trabajadores instruidos y bien informados son una de las mejores maneras de asegurar que el monto de los salarios a pagar esté calculado correctamente.



∞ Evitar al intermediario

Si la confianza en los sistemas de remuneraciones requiere ser sólida, dando como resultado alta productividad y calidad, se deben dar los pasos necesarios para asegurar que cada trabajador obtenga el íntegro del salario al cual tiene derecho y que lo reciba oportunamente. El mayor peligro que amenaza esta situación - además del cálculo irregular de los salarios - es el cobro por el derecho a trabajar. Los sistemas que funcionan de esta forma deben ser evitados o eliminados.



¿Cuándo y dónde deben ser pagados los salarios?

El pago de salarios a los trabajadores debe realizarse tan cerca como sea posible a la fecha y a la ubicación del trabajo por el cual están recibiendo el pago. Los aspectos administrativos del pago deben ser considerados con anticipación, para asegurar así que el compromiso adquirido en lo que se refiere a cuándo y dónde se pagará, pueda ser mantenido.

La Oficina Internacional del Trabajo ha desarrollado una guía titulada: **Programas de infraestructura intensivos en empleo: políticas y prácticas laborales.**

Esta guía contiene información para:

- Diseñadores de políticas
- Ministerios de trabajo y empleo
- Ministerios responsables de obras civiles
- Organizaciones de trabajadores
- Organizaciones de empleadores
- Ingenieros
- Autoridades locales
- ONG
- Organizaciones comunales
- Instituciones donantes y financieras

Si los trabajadores Van a ser remunerados, debe pagarse primero a los contratistas.

Algunas veces, los problemas sobre el pago de salarios pueden ser originados por que sus empleadores no están recibiendo a su vez sus pagos por parte de las entidades contratantes. Los sistemas de anticipos o créditos reembolsables de corto plazo pueden ser considerados para resolver estos problemas. Las entidades contratantes -los clientes del contratista- pueden también ser merecedores de una sanción cuando no hacen los pagos respectivos a los contratistas en la fecha estipulada. Como mínimo, ellos deberían ayudar al contratista en dificultades provocadas por los pagos retrasados, facilitándole contactos con los bancos y reembolsándole los costos por los intereses del sobregiro.



Esta situación es descrita con mayor detalle en la **guía**, en la cual también se dan sugerencias de cómo manejarlas.

Buenas políticas y prácticas laborales en programas intensivos en empleo

GUÍA

- 1 Reclutamiento
- 2 Fijación de salarios
- 3 Base de remuneración
- 4 Remuneración en especie
- 5 Protección del salario
- 6 Asistencia
- 7 Otras regulaciones laborales no relacionadas con salarios
- 8 Motivación y disciplina
- 9 Capacitación en gestión y supervisión
- 10 Seguridad y salud en el trabajo
- 11 Seguridad social y seguros
- 12 Duración y término de la relación de empleo
- 13 Derecho de asociación

6

Asistencia

Una breve referencia sobre aspectos que influyen en la asistencia

Una introducción sobre:

- Factores que afectan la asistencia.
- Cómo determinar el nivel de ausentismo aceptable.
- Cómo lograr buenos resultados en cuanto a asistencia.

¿Por qué es importante la asistencia en actividades basadas en la mano de obra?

Para producir, los proyectos basados en mano de obra necesitan planificar diariamente la cantidad de resultados que se obtendrán para lograr sus objetivos. Dado que las personas son los medios de producción en estos proyectos, su asistencia de acuerdo a lo planificado es importante.

El sistema de bonos por asistencia óptima puede ser tomado en cuenta y debe ser establecido con criterios precisos para clarificar las expectativas de los empleadores en lo que respecta a la asistencia.

ASISTENCIA



Los trabajadores deben saber qué se espera en cuanto a la asistencia.

Los trabajadores deben entender claramente cuáles son las expectativas sobre la asistencia.

Pueden ocurrir interrupciones serias cuando, por ejemplo, los trabajadores no están enterados de qué se les espera a trabajar todos los días. Pueden haber también interrupciones importantes en una obra que operaba bajo el sistema de remuneración basada en productividad, donde el lema de "sin trabajo, no hay pago" no es bien comprendido.



Las reglas laborales acerca de la asistencia deben ser bien entendidas. Por ejemplo, llegar a la obra en forma puntual es particularmente importante cuando la labor está organizada como tareas de trabajo en grupo. Adicionalmente los efectos negativos sobre los miembros del grupo, quienes se ven retrasados por la tardanza de su compañero, los trabajadores necesitarán estar enterados de las medidas disciplinarias que podrían ser aplicadas en diferentes casos.

No siempre se requiere el 100% de asistencia.

A menudo, en algunos proyectos no es necesario que los trabajadores tengan un 100% de asistencia. De hecho, la planificación de un proyecto puede basarse en algún porcentaje. Cuando se planifica un proyecto, se deben decidir qué nivel de ausentismo puede ser aceptable, tanto para el total del proyecto, como por cada trabajador. En un proyecto, puede ser aceptable tener 5 inasistencias sobre las 20 jornadas de trabajo programadas en un mes

calendario, mientras que en otros sólo una inasistencia podría ser aceptable. También se deben decidir sobre las ausencias

autorizadas o la posibilidad del trabajador de llevar un reemplazante en determinadas circunstancias.

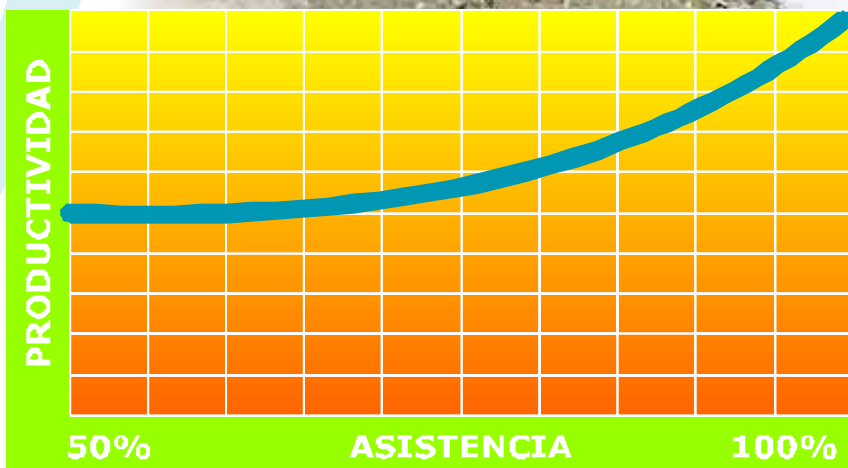


¿Cuál es la relación entre asistencia y productividad?

Dado que la experiencia ganada a través de una asistencia regular tiende a mejorar la productividad individual del trabajador, la asistencia continuada tenderá a mejorar la productividad global en un proyecto. Esto significa, por ejemplo, que sobre un proyecto con trabajadores que mantienen buenos niveles de asistencia, menos días-hombre serán necesarios para completarla misma cantidad de trabajo que en un proyecto con trabajadores que tienen patrones de asistencia más irregulares. Pero pueden haber razones sobre el porqué una "pobre asistencia" es esperada o tolerada. Por ejemplo:

- Hay poco excedente de mano de obra en el área para trabajar en el proyecto.
- Los objetivos sociales están enfocados a distribuir las oportunidades de trabajo, por lo tanto, se han planificado bajos niveles de productividad.

Por tales razones, podrías ser aceptable tener un 50% como índice de rotación de trabajadores en un proyecto, pero sólo un 5% en otro.



La Oficina Internacional del Trabajo ha desarrollado una guía titulada: **Programas de infraestructura intensivos en empleo: políticas y prácticas laborales.** Esta guía contiene información para:

- Diseñadores de políticas
- Ministerios de trabajo y empleo
- Ministerios responsables de obras civiles
- Organizaciones de trabajadores
- Organizaciones de empleadores
- Ingenieros
- Autoridades locales
- ONG
- Organizaciones comunales
- Instituciones donantes y financieras

¿Cuáles son las causas de una asistencia irregular?

Las razones pueden ser:

- Poca motivación para asistir, vinculada a los bajos salarios.
- Mejores oportunidades de trabajo -a veces estacionales- en las vecindades del proyecto.
- Desacuerdo con la supervisión.
- Desacuerdo con otras medidas aplicadas, tales como la postergación del pago de salarios.
- Obligaciones laborales en cualquier otra parte.
- Obligaciones familiares en cualquier otra parte.
- Problemas de salud.
- Factores sociales, tales como un control marital.



Se recomienda adaptar la planificación del proyecto y su implementación allí donde al hacerlo pueda mejorar la asistencia.

Estas adaptaciones son descritas con mayor detalle en la guía.

Buenas políticas y prácticas laborales en programas intensivos en empleo

GUÍA

- 1 Reclutamiento
- 2 Fijación de salarios
- 3 Base de remuneración
- 4 Remuneración en especie
- 5 Protección del salario
- 6 Asistencia
- 7 Otras regulaciones laborales no relacionadas con salarios
- 8 Motivación y disciplina
- 9 Capacitación en gestión y supervisión
- 10 Seguridad y salud en el trabajo
- 11 Seguridad social y seguros
- 12 Duración y término de la relación de empleo
- 13 Derecho de asociación

7 Otras regulaciones laborales no relacionadas con salarios

Una breve referencia sobre regulaciones laborales importantes

Este fascículo trata sobre:

- Regulaciones importantes en actividades basadas en mano de obra.
- La importancia de evitar que se considere a los trabajadores de actividades basadas en mano de obra como trabajadores de segunda clase o en situación irregular.
- La importancia de las cláusulas contractuales relacionadas con regulaciones laborales.
- Cómo saber si una regulación laboral puede ser aplicada.
- Cómo trabajar con las autoridades responsables de la aplicación de regulaciones.
- Cómo tratar con regulaciones que son evidentemente irrelevantes o inapropiadas para las actividades basadas en mano de obra.

¿Por qué son importantes las regulaciones laborales en los proyectos basados en mano de obra?

Asegurar que los trabajadores obtengan lo que les autoriza la legislación nacional aplicable, es una muy buena razón, por sí misma, para considerar la importancia de las regulaciones laborales. Hay, además, otra razón muy importante: la tecnología basada en mano de obra debe ser considerada, de igual manera, como otra

forma de construcción y mantenimiento de infraestructura. Una forma significativa para asegurar esto, es mediante el respeto de las regulaciones laborales nacionales en los proyectos basados en mano de obra, de la misma manera que éstas son respetadas en otros lugares donde la gente está empleada.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

¿Qué tipos de regulaciones laborales son importantes para los proyectos basados en mano de obra?

Las regulaciones más significativas para los proyectos basados en mano de obra están relacionadas con:

- Edad mínima.
- Descanso semanal obligatorio.
- Vacaciones anuales y permisos médicos pagados.
- Licencia y beneficios de maternidad.
- Pago de indemnizaciones.
- Premio por horas extras.
- Limitaciones en sistemas de pago basados en productividad.

NORMAS LABORALES

Edad mínima.

Descanso semanal obligatorio.

Vacaciones anuales y permisos.

Licencia y beneficios de maternidad.

Pago de indemnizaciones.

Premio por horas extras.

Limitaciones en sistemas de pago basados en productividad.

¿Cómo debe ser enfocado el asunto?

- **Primero**, determinar qué regulaciones son aplicables al proyecto.
- **Segundo**, determinar las implicancias de las regulaciones para el proyecto.
- **Tercero**, determinar si las implicancias de las regulaciones son en alguna forma inapropiadas para las actividades basadas en mano de obra. Tratar directamente las regulaciones inapropiadas mediante la búsqueda de adaptaciones razonables y la participación de las contrapartes (gobierno, organizaciones de empleadores y trabajadores) para llegar a soluciones aceptables.
- **Cuarto**, aplicar las regulaciones.

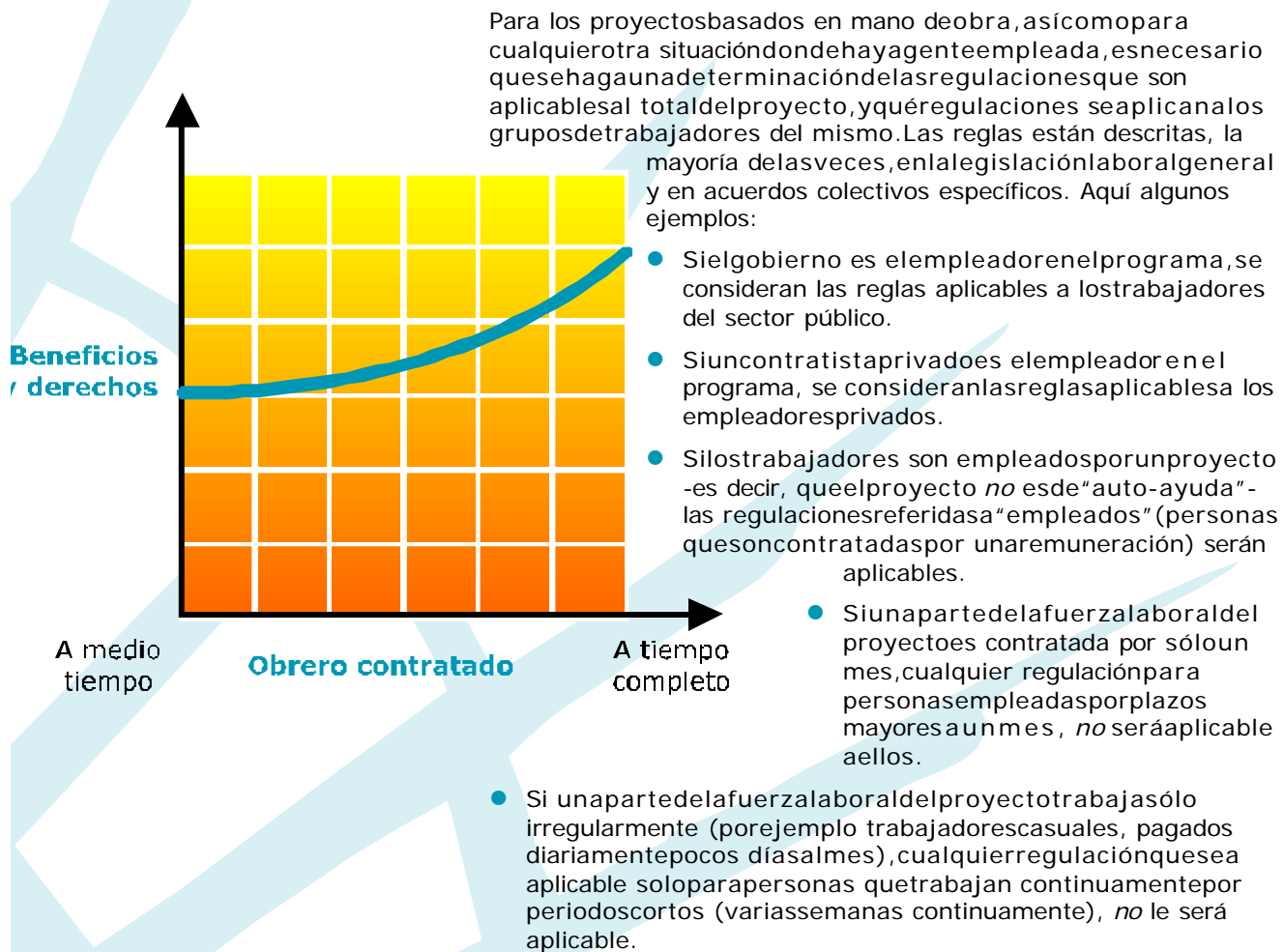
¿Qué quiere decir "determinar qué regulaciones son aplicables al proyecto"?

Las regulaciones laborales son generalmente escritas para aplicarse a diferentes grupos de empleadores o trabajadores. Hay muchos ejemplos de estos grupos diferenciados:

- Personas que son empleadas por el gobierno.
- Personas empleadas por un empleador privado.
- Personas que son empleadas permanentemente.
- Personas que trabajan menos de 8 horas a la semana para el mismo empleador.
- Personas que trabajan menos de 3 meses consecutivos para el mismo empleador.
- Personas que trabajan más de 8 horas continuadas en un día (horas extras).

El contenido de las regulaciones, por lo general, varía significativamente para las diferentes agrupaciones.





¿Qué quiere decir "determinar las implicancias de las regulaciones para el proyecto"?

Cualquier buen ejecutivo necesitará entender las implicancias de una regla sobre sus actividades. Por ejemplo, si una norma limita la cantidad de tiempo que una persona puede trabajar durante un periodo de 24 horas y la producción tiene un plazo máximo para ser conseguida, podría ser necesario contratar más gente para conseguir que el trabajo sea hecho antes del tiempo especificado. O, teniendo en cuenta la limitación y el plazo, una gerencia eficiente tratará de organizar el trabajo de tal manera que se cumpla con el tiempo asignado sin incurrir en gastos adicionales o innecesarios.

¿Qué se entiende por "determinar si las implicancias de las regulaciones son de alguna forma inapropiadas"?

Lo normal es que las regulaciones tengan un impacto económico. Esto puede afirmarse para todo tipo de regulación. Como hay también beneficios derivados de la regulación, sus costos en particular no pueden ser una base suficiente para criticarla.

La Oficina Internacional del Trabajo ha desarrollado una guía titulada: **Programas de infraestructura intensivos en empleo: políticas y prácticas laborales.** Esta guía contiene información para:

- Diseñadores de políticas
- Ministerios de trabajo y empleo
- Ministerios responsables de obras civiles
- Organizaciones de trabajadores
- Organizaciones de empleadores
- Ingenieros
- Autoridades locales
- ONG
- Organizaciones comunales
- Instituciones donantes y financieras

Puede haber, sin embargo, algunas regulaciones que son claramente irrelevantes o inapropiadas para las actividades basadas en mano de obra. Por ejemplo, una regulación sobre licencia anual podría decir que un trabajador acumula una pequeña cantidad de tiempo de licencia anual todos los días que trabaja, pero solamente se puede tomar la licencia después de un año completo de servicio. Esta regulación es inapropiada para las actividades basadas en mano de obra, donde los trabajadores generalmente no tienen un año completo de servicios. Donde hay tal regulación, esto debe ser tratado con el fin de que el trabajador obtenga lo que está autorizado, por ejemplo, en la forma de una compensación en efectivo.

La aplicación de la mayoría de las regulaciones no implica dificultades significativas, pero esto debe ser juzgado localmente.

Donde una regulación es claramente inapropiada, ésta debe ser tratada directamente. Debe hacerse con las autoridades competentes. Éstas pueden ser autoridades nacionales de trabajo o personas de la industria de la construcción, responsables de haber negociado un acuerdo colectivo con reglas que son inapropiadas para proyectos basados en mano de obra. Deben usarse sustentaciones, incluyendo acciones como visitas a la obra, y argumentaciones, para explicar por qué la regulación es inapropiada.

YO SÉ QUE USTED
PUEDE HACER EL TRABAJO,
PERO DISCULPE, TENEMOS
LÍMITES DE EDAD.



Algunas reglas no cuesta nada aplicarlas.

¿Dónde entran las cláusulas en el contrato?

Muchos contratos de construcción incluyen cláusulas que requieren de contratistas que apliquen las condiciones de empleo que prevalecen en el área geográfica donde el trabajo está siendo realizado. Las penalidades son a menudo impuestas ahí donde los contratistas no respetan esta provisión.

Estas situaciones se idean acerca de cómo tratar con ellas están descritas con mayor detalle en la **guía**.

Buenas políticas y prácticas laborales en programas intensivos en empleo

GUÍA

- 1 Reclutamiento
- 2 Fijación de salarios
- 3 Base de remuneración
- 4 Remuneración en especie
- 5 Protección del salario
- 6 Asistencia
- 7 Otras regulaciones laborales no relacionadas con salarios
- 8 Motivación y disciplina
- 9 Capacitación en gestión y supervisión
- 10 Seguridad y salud en el trabajo
- 11 Seguridad social y seguros
- 12 Duración y término de la relación de empleo
- 13 Derecho de asociación

8 Motivación y disciplina

Una breve referencia sobre aspectos relacionados a la motivación y la disciplina

Una introducción sobre:

- Factores que juegan un rol en motivar a los trabajadores.
- Sugerencias para mantener e incrementar la motivación.
- Principios básicos de disciplina que pueden ayudar a mantener la motivación de los trabajadores.

¿Por qué son importantes la motivación y la disciplina?

Con la intención de que la producción basada en mano de obra sea tan productiva como puede serlo en todos los casos, los trabajadores deben estar motivados para hacer un mayor esfuerzo. Hay numerosas formas que ayudan a motivar a los trabajadores. Es importante conocer estos métodos con la finalidad de ser capaces de utilizarlos apropiadamente.



¿Cuál es la relación entre motivación y disciplina?

La imposición de disciplina puede ser una forma de tratar de motivar al trabajador. A menudo no es tan efectiva como otros métodos, y a veces puede ser contraproducente.

Por supuesto, hay también una "autodisciplina" que los trabajadores pueden tener independientemente de las conductas o acciones de otros. Este es un tipo de disciplina que puede ser crítica para extraer las habilidades de producción de un grupo de trabajadores.



Tiempo = monitoreo constante

Tarea = auto-motivación

Los grupos de trabajadores, por lo general, impondrán voluntariamente sistemas de disciplina interior de sus grupos. Este tipo de "presión del grupo" puede ser importante para el mantenimiento y elevación de la productividad.

¿Cómo puede motivarse mejor a los trabajadores sin el uso de la disciplina?

Generalmente, la mejor forma de motivación de los trabajadores de proyectos basados en mano de obra, es el uso de remuneraciones basadas en productividad. (Véase el fascículo No. 3 de esta carpeta) La **guía** también explica en detalle cómo los sistemas de remuneraciones motivan a los trabajadores, dándoles la capacidad para decidir mejor acerca de cómo y dónde trabajarán con el objetivo final de completar una tarea diaria tan rápido como sea posible. Sin embargo, se debe tener mucho cuidado para asegurarse que cualquier sistema de remuneraciones basado en productividad no sea establecido de forma que explote y posiblemente desmotive a los trabajadores.





Otro método para motivar a los trabajadores, es dar incentivos especiales por observar una asistencia regular o por la obtención de resultados sobre y por encima de las normas de productividad esperadas.

¡Los sistemas de bonos motivan!

¿Qué papel juegan los supervisores en la motivación de los trabajadores?

Una buena supervisión es crucial para contar con trabajadores bien motivados. Los trabajadores bien motivados son productivos. Los buenos supervisores:

- Son justos y precisos en el diseño y asignación del trabajo.
- Cuando son requeridos se toman un tiempo, para explicar una tarea.
- Respetan a los trabajadores.
- Siguen las reglas básicas de disciplina cuando se trata de disciplinar a los trabajadores.

Una supervisión pobre es casi siempre culpable de trabajadores motivados deficientemente. Los trabajadores motivados deficientemente tienen baja productividad. Los malos supervisores:

- Tienen poca paciencia para explicar el trabajo.
- No planifican el trabajo cuidadosamente.
- Son deshonestos con los trabajadores.
- Imponen disciplina sin seguir las reglas básicas de un trato justo.
- No definen el trabajo apropiadamente.
- No demuestran métodos de trabajo.



Por estas razones, es muy importante que los supervisores estén capacitados apropiadamente en los tipos de prácticas que motivarán a los trabajadores.

La Oficina Internacional del Trabajo ha desarrollado una guía titulada: **Programas de infraestructura intensivos en empleo: políticas y prácticas laborales.** Esta guía contiene información para:

- Diseñadores de políticas
- Ministerios de trabajo y empleo
- Ministerios responsables de obras civiles
- Organizaciones de trabajadores
- Organizaciones de empleadores
- Ingenieros
- Autoridades locales
- ONG
- Organizaciones comunales
- Instituciones donantes y financieras

Cuando la disciplina es necesaria, ¿cómo debe ser ejercida?

La disciplina, por lo general, no es un problema en los proyectos basados en mano de obra, porque son usualmente empleos de corta duración. Cuando es necesario someter a disciplina a un trabajador:



- La razón de la medida disciplinaria debe ser clara.
- El trabajador debería estar enterado de que es el motivo para tomar la medida o una razón disciplinaria.
- Las circunstancias reales de la falta deben estar claras para el trabajador.
- El trabajador debe tener la oportunidad de defenderse contra la acusación.
- La sanción disciplinaria debe ser tomada sólo después de que el trabajador ha tenido la oportunidad de defenderse.
- Cualquier representante del trabajador debe ser capaz de asesorarlo.
- La medida disciplinaria impuesta debe ser proporcional a la falta.

El riesgo de desmotivar a un trabajador en particular o a un grupo de trabajadores es minimizado si se siguen las reglas básicas de un trato justo.

Estas prácticas están descritas con mayor detalle en la **guía**.

Buenas políticas y prácticas laborales en programas intensivos en empleo

GUÍA

- 1 Reclutamiento
- 2 Fijación de salarios
- 3 Base de remuneración
- 4 Remuneración en especie
- 5 Protección del salario
- 6 Asistencia
- 7 Otras regulaciones laborales no relacionadas con salarios
- 8 Motivación y disciplina
- 9 Capacitación en gestión y supervisión
- 10 Seguridad y salud en el trabajo
- 11 Seguridad social y seguros
- 12 Duración y término de la relación de empleo
- 13 Derecho de asociación

9 Capacitación en gestión y supervisión

Una breve referencia sobre aspectos de capacitación

Este fascículo trata sobre:

- La importancia de la capacitación en gestión y supervisión.
- Áreas donde la capacitación será necesaria.
- Formas de coordinar la capacitación.

¿Por qué es tan importante la capacitación de gerentes y supervisores?

Las personas son la fuerza productiva primordial en los proyectos basados en mano de obra. Un principio rector de la tecnología es la utilización de fuerza laboral mayoritariamente no calificada. Esta fuerza de trabajo necesita ser administrada apropiadamente con el objetivo de alcanzar niveles óptimos de productividad. Los supervisores y el personal gerencial necesitan ser capacitados con el fin de brindar una supervisión apropiada. En los proyectos basados en mano de obra, la supervisión apropiada involucra tanto "poder mental" como métodos de mantenimiento y construcción de infraestructura. En resumen, un proyecto administrado y supervisado deficientemente está destinado a ser inproductivo.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

¿Qué gerentes y supervisores deben ser capacitados?

El objetivo de una buena capacitación es contar con recursos humanos con conocimientos. Experiencias alrededor del mundo muestran que hay falta de recursos humanos con conocimientos de gestión y supervisión en el sector de construcción basada en mano de obra. Es por esta razón que la capacitación es necesaria a todos los niveles de gerencia y supervisión, desde los jefes de cuadrilla hasta los gerentes del más alto nivel.

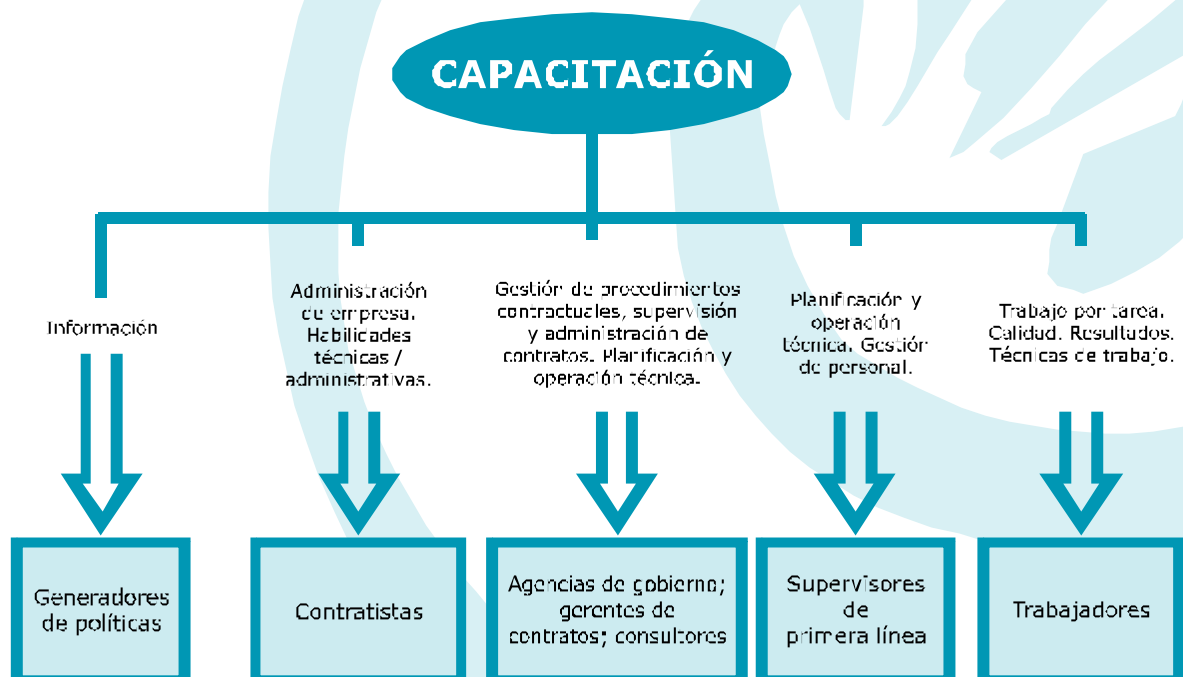


¿Qué capacidades necesitan ser desarrolladas?

Una combinación de conocimientos teóricos y prácticos, dependiendo de las tareas que realizan los gerentes y supervisores que se capacitan. Cada grupo tiene diferentes, pero relacionadas, necesidades de capacitación.

Los jefes de cuadrilla necesitan manejar operaciones y situaciones de trabajo en la obra. Ellos deben ser capacitados en:

- Definición diaria del trabajo.
- Medición de resultados.
- Administración de la asistencia.
- Primeros auxilios.
- Manejo/tratamiento de trabajadores y comunicación.



Los supervisores de primera línea necesitan ser capaces de hacer la planificación y operación técnica de obras; requieren estar en capacidad de manejar personal. Ellos deben estar capacitados en:

- Pronóstico de los niveles de producción.
- Proyección y control del avance.
- División del trabajo y disposición de los requerimientos mecánicos.
- Métodos de reclutamiento.
- Organización de los salarios y los pagos.
- Control de la productividad, asistencia y regulaciones.

Los gerentes también necesitan conocimientos generales de gestión y administración de negocios. Donde quiera que estos conocimientos sean escasos, los gerentes necesitan capacitación en:

- Planificación estratégica de negocios.
- Administración de contratos.
- Planificación financiera.
- Marco regulador.

¿Cómo se da mejor la capacitación?

La capacitación efectiva puede ser dada en el salón de clase o en el campo.

- Una combinación de ambas es generalmente lo mejor.

Puede realizarse a nivel local, regional, nacional o internacional.

- Los programas locales pueden ser adaptados a la situación local.
- Los programas nacionales e internacionales habilitan el intercambio de enfoques e información comparativos de gran valor.

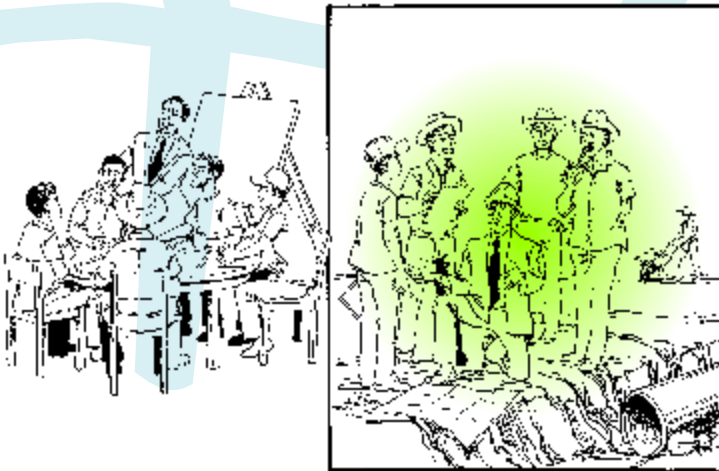
Esto puede realizarse a través de instituciones existentes u organismos ad-hoc:

- Escuelas de ingeniería.
- Escuelas de negocios.
- Colegios técnicos.
- Instituciones especializadas en tecnología basada en mano de obra.
- Organizaciones de contratistas y empleadores.



La Oficina Internacional del Trabajo ha desarrollado una guía titulada: **Programas de infraestructura intensivos en empleo: políticas y prácticas laborales.** Esta guía contiene información para:

- Diseñadores de políticas
- Ministerios de trabajo y empleo
- Ministerios responsables de obras civiles
- Organizaciones de trabajadores
- Organizaciones de empleadores
- Ingenieros
- Autoridades locales
- ONG
- Organizaciones comunales
- Instituciones donantes y financieras



Capacitación en gestión y supervisión en el aula y en la obra

Puede ser específica para empleadores o para un proyecto, o tener un enfoque más amplio.

- Los contenidos de la capacitación deben ser armonizados con las necesidades.
- Los recursos de capacitación deben ser eficientemente asignados.

Cuando se planifican proyectos y políticas basadas en mano de obra, ¡hay que tener en cuenta las necesidades de capacitación! También hay que saber que una buena capacitación es la que ofrece personal competente.

¿Existen otras necesidades de capacitación que deben ser consideradas?

Adicionalmente a los supervisores y gerentes, los diseñadores de políticas y los trabajadores son sujetos típicos de capacitación. Aquí también, el tipo de capacitación que debe ser considerada depende de las funciones que son desempeñadas en el trabajo.

- Para los diseñadores de políticas: una comprensión conceptual de la utilidad potencial de los métodos basados en mano de obra y la importancia de un entorno favorable para el sector de construcción basada en mano de obra; formas de integración de inversiones económicas con políticas sociales y de empleo.
- Para los trabajadores en actividades basadas en mano de obra: en métodos de trabajo con los que puedan mejorar su productividad, minimizar los accidentes relacionados con el trabajo, mejorar la comprensión de los métodos basados en mano de obra y los términos de empleo, y la promoción de las organizaciones de trabajadores.

Otros objetivos para desarrollar conocimientos pueden ser establecidos donde se incluyan metas sociales más amplias dentro de programas específicos basados en mano de obra. Por ejemplo, en programas dirigidos a la reintegración de excombatientes el mejoramiento de los conocimientos alfabéticos y numéricos entre la población urbana pobre.

Estos tipos de objetivos de capacitación y otras situaciones están descritas con mayor detalle en la **guía**.

Buenas políticas y prácticas laborales en programas intensivos en empleo

GUÍA

- 1 Reclutamiento
- 2 Fijación de salarios
- 3 Base de remuneración
- 4 Remuneración en especie
- 5 Protección del salario
- 6 Asistencia
- 7 Otras regulaciones laborales no relacionadas con salarios
- 8 Motivación y disciplina
- 9 Capacitación en gestión y supervisión
- 10 Seguridad y salud en el trabajo
- 11 Seguridad social y seguros
- 12 Duración y término de la relación de empleo
- 13 Derecho de asociación

10 Seguridad y salud en el trabajo

Una breve referencia sobre aspectos de seguridad y salud

Este fascículo trata sobre:

- Consideraciones primordiales sobre salud y seguridad.
- Medidas básicas a ser tomadas.

¿Por qué son importantes la seguridad y salud?

Trabajadores saludables y seguros son trabajadores productivos. Hacer arreglos para un ambiente de trabajo saludable y seguro puede costar dinero, pero generalmente se recupera muy rápido. Dado que los beneficios que provienen de un ambiente de trabajo apropiado no son siempre evidentes ni fácilmente cuantificables, es importante conocer y usar formas costo-efectivas para proporcionar un nivel adecuado de seguridad y salud en las obras. Los contratos y la legislación, por lo general, también establecen requerimientos básicos concernientes a seguridad y salud en proyectos basados en mano de obra.



¿Cómo debe ser enfocada la cuestión de seguridad y salud?

Una buena forma de observar los aspectos de seguridad y salud en el trabajo es mediante la consideración de los riesgos.

- Riesgos usuales de la labor manual en obras de construcción utilizando equipo ligero.
- Riesgos especiales asociados con un proyecto particular.

Los riesgos usuales incluyen:

- Incomodidad e indisposición, asociados con la falta de agua potable en la obra, exposición excesiva al sol, al viento, o a la lluvia, falta de servicios higiénicos fácilmente accesibles o un sustituto razonable.
- Lesiones menores provenientes del contacto con materiales, con el medio circundante o con herramientas.
- Fatiga asociada con la duración de la jornada de trabajo, falta de periodos de descanso, errada organización del trabajo o la dificultad para trabajar.

Los riesgos especiales incluyen:

- Lesiones asociadas con ambientes particularmente peligrosos, ya sean artificiales - campos minados - o naturales, como zonas de caídas de rocas, tierras propensas a inundaciones violentas.
- Lesiones asociadas con equipos o herramientas particularmente peligrosos, tales como explosivos, maquinaria desprotegida y vehículos.



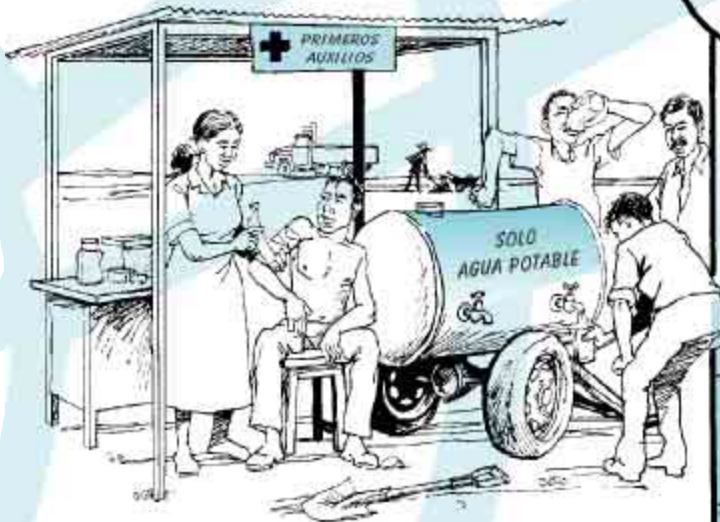
¿Qué se puede hacer frente a los riesgos usuales?

El objetivo de la gestión de seguridad y salud en el trabajo es tanto eliminar los riesgos completamente como minimizar el daño potencial que puede provenir de ellos.

Puede hacerse mucho para eliminar los riesgos usuales a bajo costo.

- Un área sombreada puede ser habilitada como lugar protegido para el descanso.
- El trabajo puede ser organizado para proporcionar oportunidades de descansar.
- Servicios higiénicos apropiados y agua potable deben procurarse a disposición.
- Botiquines de primeros auxilios deben tratarse de habilitarse para la atención de lesiones menores.
- Capacitación en formas de trabajo apropiadas y seguras es recomendable brindar.

Aún las pequeñas mejoras hacen una gran diferencia



El costo de tomar estas simples medidas puede ser transferido a la entidad contratante como un rubro normal a ser absorbido por las operaciones.

La Oficina Internacional del Trabajo ha desarrollado una guía titulada: **Programas de infraestructura intensivos en empleo: políticas y prácticas laborales.** Esta guía contiene información para:

- Diseñadores de políticas
- Ministerios de trabajo y empleo
- Ministerios responsables de obras civiles
- Organizaciones de trabajadores
- Organizaciones de empleadores
- Ingenieros
- Autoridades locales
- ONG
- Organizaciones comunales
- Instituciones donantes y financieras

¿Qué se puede hacer acerca de los riesgos especiales?

Pueden darse pasos para eliminar o minimizar también estos riesgos:

- Terrenos conocidos como peligrosos (caída de rocas, minas, riesgo de inundación, etc.) pueden ser preparados antes de que empiecen los trabajos.
- Dar capacitación en manejo de equipo o herramientas peligrosas, con una prueba de suficiencia antes de dar acceso a ellos.
- Equipos de protección tal como cascos, zapatos y ropa de trabajo pueden ser usados en situaciones de riesgo especial.
- Planes de emergencia, incluyendo acciones tales como la preparación para evacuaciones médicas, pueden hacerse en previsión de una emergencia real.

Pasos que también pueden darse para eliminar o minimizar estos riesgos.

El empleador tiene la responsabilidad primordial de proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable. Los trabajadores y sus representantes pueden ser invitados para cooperar con los pasos dados por el empleador a fin de hacer seguro el trabajo. Es su responsabilidad dar su conformidad con las medidas tomadas para hacer seguro el lugar de trabajo. Ellos son también una de las mejores fuentes de información sobre cómo mejorar la seguridad.

Estas y otras sugerencias son descritas con mayor detalle en la **guía**.



Buenas políticas y prácticas laborales en programas intensivos en empleo

GUÍA

- 1 Reclutamiento
- 2 Fijación de salarios
- 3 Base de remuneración
- 4 Remuneración en especie
- 5 Protección del salario
- 6 Asistencia
- 7 Otras regulaciones laborales no relacionadas con salarios
- 8 Motivación y disciplina
- 9 Capacitación en gestión y supervisión
- 10 Seguridad y salud en el trabajo
- 11 Seguridad social y seguros
- 12 Duración y término de la relación de empleo
- 13 Derecho de asociación

1 1 Seguridad social y seguros

Una breve referencia sobre las formas de presentar niveles mínimos de seguridad social

Una introducción sobre:

- Priorización de diferentes tipos de seguridad social.
- Establecimiento de tipos y niveles de seguridad social a los que los trabajadores tienen derecho.
- Disposición de la seguridad social en el contexto de programas nacionales existentes.

¿Por qué es tan importante el asunto de la seguridad social y los seguros?



Las tecnologías basadas en mano de obra son elegidas para la construcción de infraestructura en los países en desarrollo, no sólo porque son viables técnicamente, sino también por los beneficios que proporciona en empleo, desarrollo de capacidades, conservación de recursos escasos y creación de un sentido de comunidad. Por estas razones, es particularmente objetable que un proyecto basado en mano de obra deje que aquellos que se están dirigiendo a los beneficios, al lesionarse temporalmente o permanentemente, sean dejados sin fuente de ingresos. Además, para que los proyectos basados en mano de obra sigan las tendencias comunes, deben respetar la ley del país con respecto a la protección por programas de seguridad social. En ambos casos, los aspectos de seguridad social y seguros son muy importantes.

¿Qué tipo de seguridad social o cobertura de seguros debe ser considerado?

Lo primero en la lista de prioridades es la protección de los trabajadores en caso de accidente o muerte en el puesto de trabajo. Esta es el área que también está normalmente protegida por la seguridad social de los países en desarrollo o un programa de seguros sociales.

Los programas nacionales de seguridad social hacen también, algunas veces, provisiones para pensiones. Estos programas raramente cubren a los trabajadores temporales en actividades basadas en mano de obra. Generalmente tampoco hay mucho interés entre los trabajadores del sector de construcción basada en mano de obra en la cobertura por planes de pensiones, pero esto puede variar de caso a caso.

Como una regla justa, los programas de seguros que sean requeridos por ley deben ser aplicados. Los contratos pueden también requerir ya sea que la ley se aplique o que una cobertura adecuada de seguros sea dispuesta para los trabajadores allí donde la ley no es aplicable.

¿Compensación por lesiones de los trabajadores?

¿Pensión?

¿Beneficios de maternidad?

¿Beneficios para sobrevivientes?



¿Cómo podemos determinar la cobertura por programas existentes?

Es importante determinar en las primeras etapas qué programas son aplicables.

Puede haber seguridad social que cubra un amplio sector o todo el país o programas de seguros que cubran a las personas empleadas en el sector de construcción basada en mano de obra. Estos programas podrían también cubrir sólo categorías específicas de puestos de trabajo, tales como el personal gerencial. Programas amplios pueden también presentar limitaciones en la cobertura ligadas al número de horas trabajadas semanalmente, días trabajados mensualmente o alguna otra característica similar.

Hay que consultar con los funcionarios industriales y locales para encontrar qué programas, ya sean públicos o privados, existen.

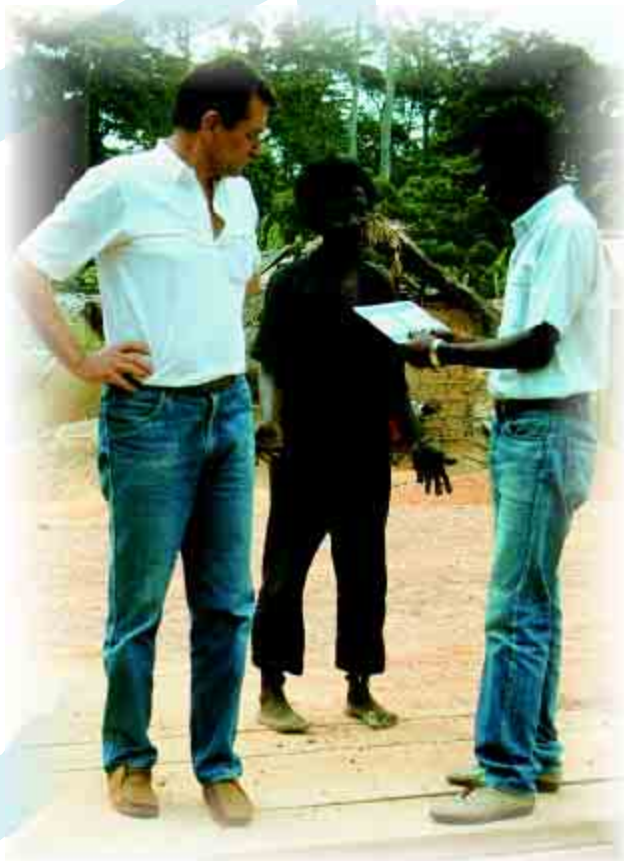


¿Qué debe hacerse si hay resistencia a la cobertura?

La experiencia sugiere que los trabajadores, supervisores y gerentes en actividades basadas en mano de obra suelen resistirse a varias formas de cobertura. Esto sucede particularmente allí donde la cobertura cueste dinero al individuo. Estas resistencias pueden ocurrir por variadas razones. La gente puede estar:

- Resistente a una reducción en el pago del salario efectivo.
- Desacostumbrada a la idea de protección social.
- Dudosos de que los beneficios se materialicen.
- Dudosos de que los accidentes sucedan.

Estas preocupaciones deben ser tratadas directamente y deben hacerse esfuerzos para remediarlas mediante el otorgamiento de garantías confiables de que los beneficios se concretarán y explicando las ventajas de la cobertura.



La Oficina Internacional del Trabajo ha desarrollado una guía titulada: **Programas de infraestructura intensivos en empleo: políticas y prácticas laborales.** Esta guía contiene información para:

- Diseñadores de políticas
- Ministerios de trabajo y empleo
- Ministerios responsables de obras civiles
- Organizaciones de trabajadores
- Organizaciones de empleadores
- Ingenieros
- Autoridades locales
- ONG
- Organizaciones comunales
- Instituciones donantes y financieras

¿Qué debe hacerse si realmente el sistema nacional no funciona o la cobertura no es efectiva o suficiente?

En el caso de riesgos de accidente, particularmente frente al daño que podría ser hecho mediante la pérdida de la capacidad de generar ingresos en el corto o largo plazo, es muy importante un seguro o cobertura de la seguridad social efectivo. Deben ser hechos todos los esfuerzos razonables para proporcionar una cobertura con beneficios en un nivel conveniente.

Pueden hacerse esfuerzos para remediar problemas con la ayuda de programas existentes. Esto incluye llamar la atención a los funcionarios responsables sobre problemas concretos y sugerir soluciones prácticas, apoyadas por el proyecto dirigido.

Hay medios excepcionales de proveer cobertura mediante, por ejemplo, seguros privados nacionales o internacionales. Este tipo de soluciones no son por lo general sostenibles y pueden ser muy costosas.

Estos tipos de aspectos de seguridad social y situaciones relacionadas con ellos son descritas con mayor detalle en la **guía**.



Buenas políticas y prácticas laborales en programas intensivos en empleo

GUÍA

- 1 Reclutamiento
- 2 Fijación de salarios
- 3 Base de remuneración
- 4 Remuneración en especie
- 5 Protección del salario
- 6 Asistencia
- 7 Otras regulaciones laborales no relacionadas con salarios
- 8 Motivación y disciplina
- 9 Capacitación en gestión y supervisión
- 10 Seguridad y salud en el trabajo
- 11 Seguridad social y seguros
- 12 Duración y término de la relación de empleo
- 13 Derecho de asociación

12 Duración y término de la relación de empleo

Una breve referencia sobre aspectos relacionados a la duración y término de la relación de empleo

Este fascículo trata sobre:

- Consideraciones básicas en la planificación y disposición para la duración y término de empleo de trabajadores.
- Los principios del trabajo temporal vs. el trabajo casual.
- La relación entre disciplina y terminación del empleo.

¿Por qué es importante el asunto de la duración y término del empleo?

La buena gerencia resulta de la utilización productiva y rentable de los métodos basados en mano de obra en proyectos de construcción y mantenimiento de infraestructura. Un indicador importante de la buena gerencia es la habilidad de los gerentes para planear apropiadamente el uso de los recursos humanos del proyecto. Esto finalmente involucra el establecimiento de la duración del empleo de cada trabajador.

Pronóstico de mano de obra

Buena planificación

Buena implementación

Buena gerencia

Alta productividad, beneficio y buena reputación.

¿Cómo son establecidos los requerimientos de fuerza laboral en los proyectos basados en mano de obra?

Cada proyecto tiene un resultado concreto que lograr. Este podría ser, por ejemplo, un edificio de determinadas dimensiones, un camino de un largo y ancho específico, o un canal de riego con una cierta longitud, profundidad y anchura. Estas estructuras también tienen ciertas características cualitativas, tales como la dureza de la superficie del suelo. Los pesos y los patrones de construcción de las paredes construidas. Basado en la ingeniería y en la experiencia práctica, es posible estimar el número de días-trabajador necesarios para construir la infraestructura deseada. De la misma forma, es también factible estimar diferentes tipos de días-trabajador, por ejemplo, de supervisores, de trabajadores no calificados, y de artesanos calificados. Usando estos estimados es posible determinar los requerimientos totales de mano de obra para un proyecto.



¿Cómo es determinada la duración de un empleo individual en relación con el requerimiento de fuerza laboral?

La duración del empleo es en gran parte decidida por el empleador a la luz de los objetivos del proyecto, los requerimientos de fuerza laboral y otras consideraciones, tales como el mercado laboral en el área, el clima o las condiciones de estación. Un empleador, por ejemplo, puede decidir proponer 10 trabajadores por 2 meses de 20 jornadas mensuales de empleo para completar un proyecto con un estimado de 400 jornadas de requerimiento laboral. Otro empleador puede establecer la duración del empleo en un mes de 20 jornadas mensuales para 20 trabajadores, para completar el mismo proyecto. La duración del empleo para cada caso es diferente, a pesar de que el producto es el mismo.



JORNADA

Es importante para los planificadores de proyectos tener una imagen correcta de los requerimientos de mano de obra y definir los elementos operacionales - tales como la disponibilidad de equipo complementario - los cuales finalmente determinarán la duración del empleo. Un proyecto que comienza a operarse injustamente un plan es administrado deficientemente, lo que lleva a dificultades en el establecimiento de la duración del empleo. Esto, en cambio, puede generar insatisfacción y confusión en los trabajadores con las consecuencias adicionales que interrumpen el proyecto.

¿Son los trabajadores en actividades basadas en mano de obra "temporales" o "casuales"?

Una fuerza de trabajo "casual" es aquella que no está planeada de un día para el otro. Un "trabajador casual" es el que no sabe si será contratado por el mismo empleador el día de mañana. Ninguna de estas dos ideas es correcta para un proyecto basado en mano de obra productiva y bien administrada. Los trabajadores contratados en un proyecto basado en mano de obra son generalmente trabajadores temporales, contratados por un plazo fijo de tiempo, con la expectativa que trabajarán de un día para el otro hasta que la duración del plazo haya terminado.

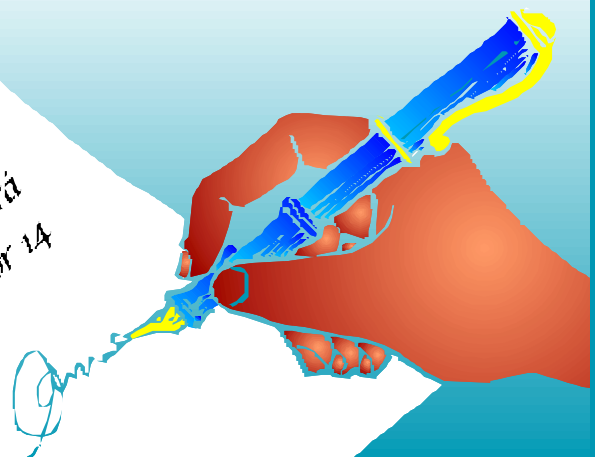


La idea de un "trabajador casual" tiene un significado y una definición en la legislación laboral nacional, generalmente es alguien contratado por un día sin ninguna expectativa de ser contratado para el día siguiente. Por estar a razón, a los "trabajadores casuales", como están descritos en la legislación laboral nacional, generalmente se les otorga muchos menos derechos y beneficios que aquellos que no son casuales. Es debido a esto que los empleadores están inclinados a llamar a las personas que trabajan en los proyectos basados en mano de obra "trabajadores casuales", a pesar de que esto es legalmente erróneo. Esta situación puede generar dificultades y complicaciones.

¿Pueden los trabajadores en actividades basadas en mano de obra conocer la duración de su contrato?

CONTRATO

...Usted tendrá trabajo por 14 días.



Las personas que trabajan en proyectos basados en mano de obra deben conocer aproximadamente la duración planificada de su empleo. Pueden surgir dificultades técnicas que provoquen la extensión de la duración del empleo, pero es improbable, en un proyecto bien administrado, que la duración se ameñore a la necesaria para completar la infraestructura deseada.

La Oficina Internacional del Trabajo ha desarrollado una guía titulada: **Programas de infraestructura intensivos en empleo: políticas y prácticas laborales.**

Esta guía contiene información para:

- Diseñadores de políticas
- Ministerios de trabajo y empleo
- Ministerios responsables de obras civiles
- Organizaciones de trabajadores
- Organizaciones de empleadores
- Ingenieros
- Autoridades locales
- ONG
- Organizaciones comunales
- Instituciones donantes y financieras

¿Qué pasa si un trabajador de pobre rendimiento es contratado por un plazo específico?

Es normal, en los proyectos basados en mano de obra, que el empleador insista en una correcta disciplina del personal. La disciplina puede significar suspender a un trabajador sin pagar la finalización del contrato por mala conducta o incumplimiento de los términos del acuerdo de empleo. Este es un derecho usual de la administración, a menos que el trabajador ha sido contratado por un plazo específico. Un trabajador con alto número de ausencias, por ejemplo, contratado originalmente por un plazo de dos meses, puede ser cesado si es claro que viene incumpliendo las reglas de asistencia. De manera similar en otros tipos de trabajo, faltas tales como robo, intoxicación o hábitos peligrosos de trabajo, pueden justificar el término de empleo. Vea el fascículo No. 8 de esta serie o la **guía** para más información acerca de motivación y disciplina.

¿Qué pasa si ocurre un término anticipado e imprevisto del empleo?

Debe darse un aviso razonable de que ocurrirá un término anticipado, siguiendo los requerimientos de la legislación nacional, si es aplicable. La razón del término debe ser dada. Cualquier pago ligado al término que pudiera ser requerido por la legislación nacional, debe ser pagado.



Los asuntos de la duración y el término de empleo están muy relacionados con la buena gerencia y planificación del proyecto basado en mano de obra. Esto debe estar siempre presente en todo momento. Si surgen dificultades, deben hacerse cuestionamientos acerca de las prácticas gerenciales.

Las situaciones descritas aquí y sugerencias acerca de cómo tratarlas son discutidas con mayor detalle en la **guía**.

Buenas políticas y prácticas laborales en programas intensivos en empleo

GUÍA

- 1 Reclutamiento
- 2 Fijación de salarios
- 3 Base de remuneración
- 4 Remuneración en especie
- 5 Protección del salario
- 6 Asistencia
- 7 Otras regulaciones laborales no relacionadas con salarios
- 8 Motivación y disciplina
- 9 Capacitación en gestión y supervisión
- 10 Seguridad y salud en el trabajo
- 11 Seguridad social y seguros
- 12 Duración y término de la relación de empleo
- 13 Derecho de asociación

13 *Derechos de asociación*

Una breve referencia sobre aspectos concernientes a los derechos de asociación

Este fascículo trata sobre:

- Principios básicos de derechos asociativos.
- Los beneficios que pueden provenir de asociaciones de trabajadores y empleadores.
- Cómo pueden ser puestos en práctica los derechos asociativos.

¿Qué son los derechos de asociación?

Los derechos de asociación son los derechos de la gente, reconocidos por ley, para formar organizaciones de su propia elección con la finalidad de alcanzar sus objetivos legales.



- Cooperativa.
- Organización de trabajadores.
- Cooperación en negocios.
- Organización de la comunidad local.
- Organización de empleadores.
- Cámara de comercio.
- Organización política.
- Organización cultural.

¿Por qué es importante el derecho a asociarse?

El derecho a asociarse es el fundamento para los esfuerzos de la gente para unirse para completar con éxito un objetivo particular. Sin esto, será menos posible conseguir el objetivo que tienen en mente, y los beneficios que fluyen del agente unido se pierden. Hablando prácticamente, el derecho a organizarse es ejercido por:

- Trabajadores, con el fin de actuar juntos sobre asuntos que les afectan.
- Empleadores, con el fin de actuar juntos sobre asuntos que les afectan.
- Miembros de la comunidad, con la finalidad de formalizar sus organizaciones productivas, tales como cooperativas o grupos de construcción y mantenimiento de infraestructura.
- Contratistas (basados en mano de obra) para mejorar su negocio y tener un foro mediante el cual actuar juntos sobre asuntos que les afectan.

¿Por qué es importante el derecho a asociarse para las actividades basadas en mano de obra?

A través del ejercicio de los derechos de asociación, el sector y los proyectos basados en mano de obra pueden operar más eficientemente que sin él. Por ejemplo:



- Los trabajadores son capaces de analizar ideas para mejorar las condiciones de trabajo o mejorar la eficiencia a través de su organización.
- Los miembros de la comunidad están en capacidad de estabilizar y consolidar mejoras hechas en las condiciones de vida locales y así avanzar para conseguir más progreso.
- Los contratistas pueden intercambiar experiencias y mejorar prácticas si son capaces de formar una asociación de contratistas o empleadores.



Por supuesto, como cualquier derecho, su abuso puede tener influencias destructivas. Líderes y miembros de organizaciones educados, sin embargo, generalmente entienden bien donde están sus propios intereses y manejan las actividades de sus organizaciones sin que ellas lleguen a ser destructivas.

¿Cómo puede ser promovido este derecho en los programas basados en mano de obra?

Los derechos de asociación pueden ser colocados como un asunto de principio para todo aquello que se relacione con los proyectos basados en mano de obra.

Como un asunto práctico, la gente debe ser libre de ejercer este derecho. Nadie debe ser obligado a ejercer sus derechos de asociación. Sin embargo, con la finalidad de que los beneficios de la asociación sean conseguidos, el derecho debe ser ejercido en la práctica. Por lo tanto, una política para actividades basadas en mano de obra debe incluir ideas de promover sin coerción los derechos de asociación.

La Oficina Internacional del Trabajo ha desarrollado una guía titulada: **Programas de infraestructura intensivos en empleo: políticas y prácticas laborales.**

Esta guía contiene información para:

- Diseñadores de políticas
- Ministerios de trabajo y empleo
- Ministerios responsables de obras civiles
- Organizaciones de trabajadores
- Organizaciones de empleadores
- Ingenieros
- Autoridades locales
- ONG
- Organizaciones comunales
- Instituciones donantes y financieras

Las actividades de promoción pueden ser:

- Difundir información acerca de los derechos y beneficios que pueden derivarse del ejercicio del derecho de asociarse.
- Hacer acuerdos contractuales y organizacionales con la finalidad de institucionalizar las actividades y logros de las asociaciones.
- Capacitación en asuntos técnicos que pueden ser tratados a través de las asociaciones.
- Mejorar información para organizaciones existentes de empleadores y trabajadores sobre programas basados en mano de obra, con la finalidad de que ellos extiendan sus organizaciones para cubrir los intereses de aquellos en éste sector.

Estos tipos de actividades de promoción y situaciones son descritas con mayor detalle en la **guía**.

