
El rol de la formación profesional y técnica en la promoción y fortalecimiento de la responsabilidad social del sector privado

Sara Silveira

El trabajo describe las estrategias de articulación del Programa Formujer con el sector empresarial y el entorno productivo y social local en los países donde este ha sido implementado. Con tal fin, la autora se vale del análisis de tres experiencias de intervención del Programa, las cuales dan testimonio de los resultados de los enfoques conceptual y metodológico de Formujer. Sara Silveira es Coordinadora Regional del Programa Formujer. Silveira@cinterfor.org.uy

La estrategia del Programa Regional Formujer

Si bien las políticas de formación profesional y técnica han tenido siempre la preocupación por atender a las necesidades del sistema productivo, esta articulación adquiere una relevancia y complejidad mayor en el actual escenario signado por los profundos cambios en el mercado de trabajo, la globalización económica y social, la transformación de los modelos de producción del conocimiento, la revolución tecnológica constante y, también, el aumento de la distribución no equitativa de los beneficios del desarrollo. Este impone una relación a doble vía entre el contexto productivo y la formación. Por un lado, el contexto condicio-

na y determina las políticas de formación que deben ser pertinentes y acordes a los requerimientos del paradigma de desarrollo económico y social vigente y, por otro, las interpela y desafía para que se constituyan en un instrumento eficaz y potente de lucha contra las manifestaciones de la exclusión social y de superación de las inequidades que el propio modelo genera. Por eso, más que nunca, considerar a la educación y la formación en relación con la cuestión del empleo no significa “reducirla” a la cualificación sino cumplir con su función esencial de aportar simultáneamente al desarrollo económico, a la integración social y al desarrollo personal, a través de la atención de las necesidades y posibilidades de quienes producen, varones y mujeres.

97

Para caminar hacia un escenario con mayores niveles de equidad y bienestar social y menores riesgos de exclusión, se requiere adoptar un enfoque integrador, sistémico y multidisciplinario que aborde los diferentes espacios y dimensiones donde opera y se retroalimenta la exclusión y la inequidad

98

Para caminar hacia estas metas, hacia un escenario con mayores niveles de equidad y bienestar social y menores riesgos de exclusión, se requiere adoptar un enfoque integrador, sistémico y multidisciplinario que, junto con la estimulación del crecimiento económico y la generación de empleo, aborde los diferentes espacios y dimensiones donde opera y se retroalimenta la exclusión y la inequidad: el perfil subjetivo y objetivo de la población, el entorno

económico empresarial, el entorno sociocultural, familiar y comunitario y las dimensiones propias del sistema de formación. En el caso de las mujeres, esto exige mejorar su empleabilidad, fortaleciendo sus capacidades y atendiendo sus necesidades, pero también requiere sensibilizar a la sociedad y a sus actores para apoyar y estimular un cambio en los patrones culturales y empresariales en forma tal de:

- valorizar el trabajo de atención y cuidado en igual medida que la producción de bienes y servicios;
- promover un pacto de responsabilidades compartidas respecto a la atención y cuidado de la niñez y la vejez e intensificar el desarrollo de servicios de apoyo con participación compartida en la gestión y en el financiamiento del

Estado, los sectores empresarial y trabajador y los agentes comunitarios;

- otorgar un nuevo valor social y económico a las cualidades y singularidades femeninas aprovechando su correspondencia con los perfiles ocupacionales emergentes del nuevo paradigma productivo y organizacional, la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida y la preservación del medio ambiente;
- generar conciencia de las relaciones entre una política de igualdad en el trabajo, una efectiva gestión del capital humano y del fortalecimiento de la competitividad empresarial. El ámbito de las relaciones laborales resulta especialmente potente para la prédica de la equidad en cuanto permite incluir en los acuerdos aspectos tales como: igualdad de acceso a los puestos de trabajo, a la capacitación, a la promoción, aplicación del principio de igualdad salarial, promoción de la participación de las mujeres en las ocupaciones con mejores posibilidades de desarrollo económico y profesional y en los sectores o puestos en los que están subrepresentadas, y a los empleadores para que las receptionen favorablemente; adaptación de las condiciones y organización del trabajo para que atiendan a las necesidades de las mujeres, etcétera, y demostrar que con ello no solo se agrega calidad y eficacia al proceso productivo,

- sino que al mismo tiempo se mejoran las condiciones de trabajo;
- promover la negociación y el consenso para mejorar el equilibrio entre la vida privada y la vida pública y para redefinir los supuestos éticos de las relaciones del trabajo introduciendo el compromiso con la equidad y el bienestar social en el cálculo económico y en el logro de la productividad y competitividad. Entre otros, esto significa superar el modelo de plena disponibilidad que, para las mujeres, se traduce no solo en jornadas más prolongadas, sino también en costos emocionales y afectivos para compatibilizar el proyecto familiar y reproductivo con el desarrollo de sus carreras;
 - impulsar la redefinición de roles, responsabilidades y participación activa de empresarios y trabajadores en la identificación y creación de nuevos nichos de trabajo, articulados con las nuevas necesidades poblacionales, los nuevos parámetros de calidad de vida y con los proyectos de desarrollo local, que incluyan sistemáticamente la consideración de las posibilidades y competencias femeninas en la determinación de las necesidades de capacitación, en la consideración de medidas como la reducción de la jornada y del número anual de días de trabajo como mecanismos de lucha contra el desempleo y posibilidades de redistribución no monetaria;
 - promover y reglamentar las prácticas, pasantías laborales o cualquier otra forma de vinculación con la empresa para asegurar el aprendizaje práctico y la visibilidad femenina, especialmente en áreas no tradicionales;
 - desarrollar sistemas de información y orientación de la oferta y demanda del mercado de trabajo con metodologías prospectivas de captación de las tendencias a mediano y largo plazo de los procesos económicos y tecnológicos y de los recursos humanos y materiales necesarios para impulsar actividades productivas acordes con las mismas, asegurando la inclusión desde el diseño a la gestión de la perspectiva de género, para impedir que se reproduzcan las segmentaciones y discriminaciones;
 - promover la creación y fortalecimiento de alianzas y redes entre el sector empresarial (formal, microempresarial y/o emprendimientos productivos de diverso tipo) con los agentes comunitarios y organizaciones sociales a nivel local, potenciando sus fortalezas y especificidades, para cooperar tanto en la generación de empleo como en asegurar un acceso igualitario para mujeres y varones.
- A esta concepción y abordaje de las políticas de formación profesional y técnica responde el Programa Regional de Fortalecimiento de la Formación

La articulación con el sector empresarial y el entorno productivo y social local es una de las dimensiones fundamentales de su modelo de intervención

100

Profesional y Técnica de Mujeres de Bajos Ingresos (*Formujer*) cofinanciado por el Banco Interamericano de Desarrollo, coordinado regional y técnicamente por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional

(Cinterfor/OIT) y ejecutado, a nivel de Proyectos Pilotos, por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos de Argentina, la Fundación INFOCAL de Bolivia y el Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica. El programa se propone: a) diseñar, validar y transferir metodologías y estrategias para incorporar la perspectiva de género en los sistemas de formación profesional; b) promover y fortalecer los procesos de innovación y la capacidad de las instituciones para responder a los desafíos actuales de la formación y mejorar la empleabilidad de mujeres y varones, brindando especial atención a las necesidades de las mujeres de bajos ingresos. Tiene un modelo de gestión participativo, multiactoral e interinstitucional y se estructura en torno a dos grandes ejes:

- *Diseño y validación, en contextos diversos y mediante la retroalimentación y construcción conjunta entre países e instituciones, de un modelo de intervención, integral y sistémico, concretado en un paquete de metodologías, estrategias e instrumentos innovadores,*

que –concebidos desde la perspectiva de género (PG)– están destinados a mejorar la calidad y pertinencia de la oferta de las IFP y a hacer de sus políticas una herramienta a favor de la equidad de género, entendida como variable de base sobre las que actúan las otras dimensiones.

- *Promoción, disseminación y transferencia de metodologías y lecciones aprendidas* a través de acciones de cooperación técnica nacional y regional, y de una estrategia de comunicación que incluye, fortalecimiento interno y, según los países, campañas multimediales para distintos usuarios, y la página Mujer, Formación y Trabajo en el sitio web de Cinterfor para la disseminación e intercambio regional de la experiencia.

La articulación con el sector empresarial y el entorno productivo y social local es una de las dimensiones fundamentales de su modelo de intervención y para ello ha desarrollado estrategias multivariadas que comprenden:

- el relacionamiento directo y personalizado con representantes empresariales y agentes de desarrollo local y comunitario y/o el trabajo conjunto con las organizaciones gremiales y sectoriales del sector productivo para la identificación de necesidades y contenidos de la capacitación, la organización de cursos, el acuerdo de prácticas y pasantías laborales;

- la elaboración de metodologías e instrumentos para viabilizar esta cooperación, para el análisis del mercado con criterios e indicadores de selección de nuevos nichos y especialidades formativas con potencialidades de inserción femenina, y para implementar sistemas de información y orientación de la oferta y la demanda laboral que tengan en cuenta las necesidades y potencialidades de mujeres y varones;
 - la sensibilización, formación y apoyo a empresas y emprendimientos productivos para la incorporación de los principios de equidad social e igualdad de oportunidades en sus políticas de gestión de personal y para que comprendan que al asumir esta óptica no solo están cumpliendo con su responsabilidad social al contribuir a un modelo de desarrollo más incluyente y equitativo, sino también mejorando su competitividad y agregando eficiencia y calidad a su proceso productivo.
- A continuación se presentan tres experiencias que dan testimonio de este enfoque y del accionar del Programa.

Empresa e institución de formación: una forma de aumentar la competitividad y la responsabilidad social

101

El modelo de la Cooperativa Punha de Argentina

A finales del año 2000, al iniciarse el Programa *Formujer* del Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos de Argentina, debieron elegirse instituciones de formación que coejecutarían los proyectos piloto, resultando seleccionada, en la provincia de Jujuy, la Cooperativa Punha, empresa y cooperativa de trabajo dedicada a la producción textil y a las actividades de formación y promoción realizadas principalmente en

tre grupos de desocupados, mayoritariamente integrados por mujeres. Dos factores fueron los que más influyeron en la selección de la Cooperativa Punha como institución de formación del Programa: la trayectoria y experiencia de trabajo con mujeres de bajos ingresos y la modalidad de trabajo articulado en red con otras organizaciones de productores de la zona. En este sentido, la Cooperativa integra la Red Puna –organización no gubernamental de segundo grado que nuclea a un gran número de entidades que comparten intereses económicos y socia-

les— siendo una de sus principales articuladoras.

La Cooperativa Punha comenzó a gestarse en 1990 cuando un grupo de hilanderas se suma a la Asociación Punha (Por Un Nuevo Hombre Americano) a fin de brindar cursos de capacitación en hilado. La Asociación se había formado un año atrás como una asociación de fomento impulsada desde la Intendencia de Abra Pampa. Funciona en una zona —la Puna jujeña— que presenta dos particularidades muy marcadas: el fuerte peso de la población rural y la predominancia de las pequeñas explotaciones familiares de ganado y las actividades conexas.

La Cooperativa representa una experiencia innovadora en tanto reúne el trabajo de varios artesanos y artesanas, en un esfuerzo por mejorar la calidad del producto y ganar nuevos mercados para la producción textil puneña. Este emprendimiento tiene una importancia especial en la generación de empleo productivo. La actividad textil, por una parte, consume la producción de lana de los pequeños productores ganaderos de la región, por lo que un incremento de la misma significa un mejoramiento potencial de los ingresos de los productores ganaderos. Por otra, mantenida a nivel artesanal, genera una importante demanda de trabajadores para la preparación del hilo y la elaboración de los textiles, al punto que es, en la actualidad, el principal empleador privado de la ciudad de Abra Pampa. Fuera de los socios, en

los momentos en que hay pedidos de tejidos, se suma una importante cantidad de personas que trabaja temporalmente. Teniendo en cuenta el modo de funcionamiento y la alternancia de períodos sin ventas y por tanto sin ingresos, se decide conformar una cooperativa de trabajo, la que se constituye en 1996.

La aparición del Programa *Formujer* en la vida de la Cooperativa le significó la oportunidad para que nuevas mujeres se integren a la actividad productiva que se desarrolla en su seno. En la Puna las relaciones de género presentan muchas disparidades; las mujeres trabajan dentro de su casa y el tiempo destinado a las tareas productivas se superpone con el cuidado de los niños y las tareas del hogar. El acceso a una formación profesional amplia y sistemática que incorpora de manera integral la problemática y reflexión sobre dichas relaciones, no solo se perfilaba como la herramienta más adecuada para responder, simultáneamente, al perfil de los trabajadores y socios, y a los requerimientos productivos, sino que también abría un espacio para el desarrollo y fortalecimiento del propio perfil de la Cooperativa como emprendimiento capaz de compatibilizar competitividad y eficiencia con responsabilidad social.

Si bien aún no es posible hacer un balance riguroso de resultados, dado que recién se han iniciado las acciones de formación específicas, ya pueden percibirse los primeros beneficios

de esta articulación entre las características de la Cooperativa Punha y el modelo de intervención del *Formujer*:

- Sustantivo fortalecimiento técnico institucional a través de la transformación de trabajadoras, artesanas y socias de la cooperativa en instructoras capacitadas tanto en los aspectos técnico productivos y organizativos del área textil como en la incorporación y transversalización de la perspectiva de género, lo que asegura la sustentabilidad y multiplicación de la actividad formativa en la Cooperativa.
- La Cooperativa puede contar con nuevas trabajadoras y artesanas capacitadas para trabajar con el nivel de calidad que exigen las normas creadas por ella misma (normas Punha) y asegurarles la regularidad de la remuneración, lo que no podía hacerse con los altibajos de las ventas de artesanías. Esto es bien relevante en el actual contexto de expansión que está atravesando, en virtud de las posibilidades que abre el mercado exportador y de la ventaja comparativa que le otorga el tipo de cambio vigente. Históricamente, el mayor problema de la Cooperativa ha sido su imposibilidad de acumular stock y garantizar partidas regulares para responder a las demandas de mercados externos. La propia característica artesanal de la producción sumada a una carencia en la capacitación de sus trabajadores ha impedido muchas

veces cumplir con las obligaciones contraídas.

- La metodología de trabajo propuesta, que promueve la construcción de un proyecto ocupacional por parte de los participantes, ha reforzado el sentido de pertenencia a la Cooperativa y brindado herramientas para que las mujeres organicen sus actividades y responsabilidades domésticas haciéndolas compatibles con su proyecto ocupacional. El valor que adquiere la Cooperativa para quienes se vinculan a ella no es solo el de representar un puesto de trabajo donde conseguir una remuneración, sino un espacio de crecimiento y realización personal que, a su vez, juega un papel relevante en el mantenimiento y consolidación del grupo, lo que obviamente es condición para la propia viabilidad del emprendimiento y para el aseguramiento de su eficacia y competitividad.
- La formación en género a los equipos directivos e instructores, condujo a la revisión de los estatutos de la Cooperativa como forma de deconstruir y volver a construir los roles y la asignación de espacios dentro de la organización. Esto, a su vez, se tradujo en un semillero

La metodología de trabajo propuesta ha reforzado el sentido de pertenencia a la Cooperativa y brindado herramientas para que las mujeres organicen sus actividades y responsabilidades domésticas haciéndolas compatibles con su proyecto ocupacional

de potenciales nuevos líderes a partir del reconocimiento de las posibilidades y obstáculos que cada participante experimentó en el descubrimiento de sus competencias personales y actitudinales. Considerando las difíciles condiciones de la Puna para las mujeres y la presencia arraigada de prácticas machistas, las metodologías aplicadas y los procesos formativos les brindaron herramientas para pensar su condición frente a la de los varones y para elegir caminos alternativos. Así, los cambios producidos trascendieron incluso a la propia Cooperativa y algunas de las instructoras formadas se han incorporado mucho más activamente y con mayor protagonismo en las organizaciones comunitarias y de gobierno local.

- La Cooperativa ha podido fortalecer las ayudas sociales que proporcionaba a sus socios. Para facilitar la incorporación de mujeres, la Cooperativa había instalado una guardería y un comedor. A través de los recursos económicos proporcionados por el Programa – en concepto de estrategias compensatorias a la formación, destinadas a garantizar la permanencia de las mujeres en la misma– la Cooperativa fortaleció dicha guardería contratando perso-

nal de recreación, brindó las comidas necesarias a través de su propio comedor y se logró un involucramiento mucho mayor y más organizado de las socias y trabajadoras en diversas actividades sociales –tanto referidas a la atención de los hijos como a dar respuesta a las inquietudes y necesidades de los adultos. Paralelamente, al haber facilitado la articulación con otro programa de empleo del Ministerio de Trabajo se consiguieron fondos para ampliar las instalaciones destinadas a estos dos servicios.

- Por su parte, para el modelo de intervención del *Formujer*, el trabajo con la Cooperativa Punha representa todo un hito, porque la simultánea condición de empresa e institución de formación de la Cooperativa, hace que estén presentes los dos componentes clave que debe tener toda política de empleo en el actual contexto: la formación, como instrumento de desarrollo de las capacidades de las personas, y la promoción o generación de puestos de trabajo (formales o por cuenta propia). Esto es lo que está testimoniando la Cooperativa Punha al ofrecerle a las mujeres que están participando de los procesos formativos la opción de integrarse como socias.

La articulación entre el sector empresarial y la formación profesional para abordar las consecuencias sociales y económicas en las mujeres de los cambios en las actividades productivas

El proyecto de desarrollo de la Empresa Minera San Cristóbal en Bolivia

En su estrategia de identificación de nichos laborales posibles para mujeres pobres, el Programa *Formujer* ejecutado por la Fundación para la Formación y Capacitación Laboral “INFOCAL” de Bolivia acordó, en noviembre de 2002, con la Empresa Minera San Cristóbal el desarrollo de un programa de orientación laboral dirigido a las mujeres de tres comunidades del Departamento de Potosí, afectadas por la puesta en marcha de su proyecto de explotación minera. A partir de la identificación de yacimientos de alta potencialidad en la zona de San Cristóbal, la empresa encaró un proyecto de desarrollo que implicaba el traslado de la población original para despejar el área de operaciones y habilitar la mina. A través de su Gerencia de Relaciones Comunitarias, y en un diálogo permanente con las autoridades y los representantes de la comunidad para acordar las condiciones del traslado, encaró la construcción de un

pueblo a una distancia prudencial de la mina, edificando por cuenta de la empresa, modernas viviendas dotadas de todos los servicios básicos, infraestructura para funciones públicas (corregimiento, escuela, capilla y coliseo deportivo), construcción de plazas y calles e incluso el traslado de la iglesia conforme a su estructura original. Pero, conscientes de que solo con ello no se resolvía el conjunto de necesidades de la población afectada, se propuso intervenir paralelamente para desarrollar y fortalecer la capacidad de generación de ingresos de hombres y mujeres, como forma de mejorar y hacer sustentables en el largo plazo sus condiciones de vida. Una realidad innegable es que, pese a que la actividad de la mina incrementará notoriamente la actividad económica de la zona, los puestos de trabajo accesibles para la población local serán restringidos, aunque sean priorizados en las contrataciones y, en ningún caso, la mina podrá absorber a toda la población y especialmente a las mujeres. Por eso el desafío es identificar actividades productivas viables y no dependientes de

la mina. Allí es que surge la articulación con Formujer y con el INFOCAL para lograr que las mujeres de San Cristóbal y las comunidades aledañas de Culpina K y Vila Vila:

- eleven su autoestima y conozcan sus potencialidades personales y ocupacionales;
- inicien la elaboración de un proyecto formativo y ocupacional propio y conozcan algunas técnicas y herramientas útiles para la vida laboral independiente o dependiente;
- cuenten con algunas ideas claras sobre opciones de capacitación y/o actividades económicas que pueden llevar adelante;
- el equipo de INFOCAL identifique áreas de formación y líneas de trabajo para la elaboración de una estrategia de capacitación de la población involucrada.

El programa se desarrolló en tres fases, con una duración de seis meses y un costo total para la empresa de U\$S 10.000. Dichas fases fueron:

- Sistematización de información básica referida a tres elementos centrales: población (demografía), ubicación (mapas de la zona, identificación de la vocación productiva de la zona y de mercados actuales y potenciales, vías de acceso de usuarios) y ocupación (área geográfica de reclutamiento, grado de influencia del programa y tasa de empleo en la zona). A partir de esta información se definió con la empresa el alcance de los

servicios y la logística del programa a implementar y se establecieron instancias de apoyo (comités de enlace) con representantes de las comunidades, para facilitar la interlocución, participación e identificación de necesidades.

- Dictado del Programa de Orientación profesional y ocupacional elaborado por el *Formujer* que consta de 4 talleres dirigidos por un facilitador que, mediante una metodología de reflexión individual y colectiva, incentiva la apropiación de las capacidades y contenidos propuestos. Cada taller tiene una duración aproximada de 8 horas de duración dedicados a:
 1. *Qué es lo que conozco de mí y del mundo del trabajo;*
 2. *Construyendo mi proyecto ocupacional,*
 3. *Mercado de Trabajo;*
 4. *El Trabajo Independiente.*
 En los talleres 1 y 2 participaron más de 100 personas de las tres comunidades y a la totalidad del programa asistieron un total de 65 personas.
- Realización de un balance de las dos primeras para determinar las necesidades específicas de capacitación en la zona a partir de las posibilidades reales de capacitación y de las fortalezas y debilidades de la población. Basado en este balance se sugirieron a la empresa un conjunto de acciones diferenciadas en el orden estratégico e inmediato. Entre las acciones de orden estratégico se recomendó la creación de una escuela

técnica en la zona, la promoción de actividades turísticas, el apoyo a la actividad agrícola con la provisión de equipos de refinación de quinua (producto de alta incidencia en la zona). Entre las actividades inmediatas se recomendó la creación de un taller textil que permita la confección de uniformes de trabajo para trabajadores de la empresa (se calcula una demanda de 6.000 uniformes por año), para lo cual se desarrollarían cursos de capacitación previos que permitan asegurar la calidad del producto. Así mismo, se identificaron como áreas potenciales de inserción laboral las de soldadura y construcción básica, instalaciones eléctricas, carpintería y mecánica, servicios que serán demandados para la construcción del campamento e instalaciones de la empresa. Se identificó también el área de servicios hoteleros y guías de turismo como un área propicia para desarrollar, dado el potencial turístico de la zona. Se acogieron como acción paralela a los programas de capacitación que promueva e instale la empresa; se debería poner énfasis en la formación para el “emprendizaje”.

Las mujeres participantes en los talleres, generalmente son del ámbito rural y han tenido una escasa vinculación con acciones de capacitación y formación. En su gran mayoría son analfabetas. Esto exigió una adecuación de la metodología para lograr los

objetivos del programa. No obstante se logró:

- una fuerte reflexión sobre su propia situación;
- la revalorización de sus saberes y la identificación de sus propias potencialidades y dificultades para incorporarse a nuevas formas de trabajo remunerado;
- un fuerte impulso de las potencialidades de las actividades asociativas y la generación de redes y sinergias entre ellas y con todas las instancias y actores comunitarios;
- la autoestima de las mujeres se enriqueció y la participación de la mayoría en los talleres fue intensa y sincera;
- identificación de iniciativas de emprendimiento en las áreas de preparación de alimentos y servicios turísticos, aunque estas por el momento se vislumbran como actividades embrionarias.

La Minera San Cristóbal entiende que una de las mayores dificultades que debe enfrentar para asegurar el éxito de su proyecto es la situación de postergación de la mayoría de la población de la zona y, especialmente, de las mujeres, que han sido las más perjudicadas con el traslado, pues ahora tienen que recorrer mayores distancias para que pasten sus animales. Además, sus bajos niveles de instrucción no permiten prever la incorporación en actividades propias de la empresa minera, que trabajará con altos niveles

tecnológicos y requerirá personal altamente especializado. Por otra parte, varones y mujeres se ven enfrentados a un conjunto de cambios y transformaciones que afectan sus formas de organización, de relacionamiento y de vida cotidiana. De ahí que haya acogido plenamente la propuesta y haya ex-

presado su plena disposición para apoyar, con el mismo compromiso y voluntad política y económica que puso en este primer Programa de Orientación, las acciones sugeridas por el INFOCAL que esperan iniciar una vez que se concrete el financiamiento para la explotación minera.

La licencia por maternidad como oportunidad de desarrollo profesional e innovación organizacional

108

La estrategia de la empresa Holtermann & Compañía S.A. de Costa Rica

La licencia por maternidad, como símbolo de las situaciones más reiteradas y prolongadas de sustitución temporal de personal, es normalmente considerada como un factor desestabilizador del ciclo y engranaje productivo, que disminuye la eficiencia y productividad e incrementa los costos de las empresas. Ello, sumado a los procedimientos tradicionales para enfrentarla ha hecho que se convierta en un estereotipo que traba la inserción laboral femenina y atenta contra la igualdad de oportunidades en el empleo.

En el marco de su estrategia de articulación con el sector productivo, el Programa *Formujer* ejecutado por el

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), de Costa Rica, desarrolla un trabajo integral de vinculación con las tres poblaciones involucradas con el Programa: las empresas, el propio INA y las mujeres, en el entendido que la apropiación de una actitud positiva de consideración de las necesidades y particularidades de las mujeres en las empresas y en la institución de formación facilita su inserción laboral y mejora sus condiciones de trabajo. Así, inició un intenso diálogo con representantes empresariales para definir un lenguaje apropiado de comunicación con las empresas que, necesariamente, debía incorporar el tema de género en sus preocupaciones y análisis económico productivo. Dicho diálogo condujo a la identificación de una experiencia positiva y exitosa desarrollada por Holtermann & Compañía S.A.

(empresa de gran prestigio y reconocimiento nacional) sobre cómo enfrentar de manera diferente las licencias por maternidad. Convencida de la potencialidad de esta “buena práctica” para los objetivos de superación de los estereotipos que traban la participación femenina, *Formujer* le propuso a la empresa trabajar conjuntamente en la profundización y ampliación de la iniciativa para transformarla en un eje de su política de recursos humanos y, al mismo tiempo, para que ella apoyara la estrategia de divulgación e intercambio con el sector empresarial, presentando y promoviendo los beneficios y posibilidades de una práctica empresarial que, simultáneamente, mejora las condiciones laborales de las mujeres y los intereses económicos y sociales de la organización. De este modo, se lograba hablar a los representantes empresariales en su mismo idioma, de “tú a tú”, ya que sería un empresario quien se dirigía a “sus pares” y se facilitaba el acercamiento del INA y el *Formujer* al sector empresarial y viceversa.

La empresa *Holtermann & Compañía* tiene una planta de personal de 152 personas, de las cuales 35 son mujeres y, al igual que la mayoría de las empresas costarricenses, aplicaba para abordar las licencias por maternidad un esquema de procedimiento que implicaba:

- proceso externo de reclutamiento, también temporal, iniciado con una anticipación de 60 a 80 días según las características del pue-

to y para el que se preveía un salario menor al de la colaboradora en licencia (60 al 80%) de dicho salario;

- contratación de la suplencia, de 15 a 30 días del inicio de la licencia, para realizar una inducción generalmente apresurada y superficial;
- incremento del presupuesto para cubrir el 50% del salario de la futura madre (la Caja del Seguro asume la otra mitad), el 100% del salario de la contratación temporal y la totalidad de ambas cargas sociales;
- aceptación de los riesgos y costos de una disminución de la capacidad productiva o de la calidad del trabajo del departamento en el que se producía la licencia.

Su Gerencia de Operaciones (que ocupa más del 40% del total de personal, distribuido en cinco departamentos: Planta de Embotellado, Centro de Almacenamiento y Distribución – CAD–, Depósito, Crédito y Cobro, Compras y Tráfico) se propuso, en 1998, desarrollar una alternativa diferente, centrada en la sustitución de la colaboradora que solicitaba la licencia por maternidad, por personal proveniente de alguno de sus departamentos; y “le vendió” la idea al grupo, fundamentada en las ventajas del enriquecimiento del personal y apertura de nuevas oportunidades. Se definió un nuevo esquema de trabajo en el CAD que permitiría la cobertura de un ayudante de bodega con una alta participación de los supervisores. Esta per-

sona sustituiría en un puesto de digi- tador (con un proceso de inducción de 10 medios días) a una colaboradora que desempeñaba esa función, quien a su vez asumiría el puesto en el Departamento de Crédito y Cobro de la mujer embarazada, también con una inducción de 10 medios días. La implementación de todo el proceso insumió 36 días de preparación, redujo los habituales gastos adicionales en más del 50% y abrió un proceso de cambio sustantivo en la visión de la empresa, primero, sobre la licencia por maternidad; luego, sobre la participación femenina.

El éxito de esta primera experiencia se transformó en un aprendizaje institucional que trasciende largamente el objetivo inicial. Tal como lo expresa el Gerente del área: “Hemos aprendido que una situación vista en principio como ‘normal’ y poco interesante, valorada desde el costo-beneficio para la compañía, se puede convertir en una propuesta sumamente llamativa que pudo ser vista desde otra perspectiva y valorar los beneficios para las mujeres trabajadoras. A partir de una idea, de la sensibilización ante un tema como la maternidad en el trabajo, pudimos generar proyectos en beneficio de las personas y de la organización (...) y modificar la concepción de que la inversión social es un gasto”.¹

Además de los económicos y productivos, la empresa destaca como beneficios potentes de este cambio en la percepción y en las rutinas:

- Generación de una estrategia innovadora para enfrentar diferentes contingencias laborales y situaciones de temporalidad;
- Mejoramiento del ambiente de trabajo al estimular una actitud de colaboración y apoyo, y promover la responsabilidad compartida en el grupo de trabajo y entre mujeres y varones para la reproducción y cuidado de las nuevas generaciones;
- Promoción y fortalecimiento del trabajo en equipo y desarrollo de conceptos como organización flexible y altamente competitiva, adaptabilidad, recursos humanos bien capacitados, etcétera.
- Opciones reales de ascenso para las personas en un tiempo relativamente corto y con una motivación muy alta;
- Incremento del poder de negociación y de las capacidades de planificación rigurosa por parte de los niveles gerenciales a partir de un conocimiento en profundidad de las capacidades, rendimiento y disponibilidad de los equipos interdepartamentales;
- Reconocimiento de los procesos de inducción como inversión social que beneficia a las personas, la empresa y la sociedad;
- Aprovechamiento máximo de las capacidades del personal y reducción de los tiempos de capacitación.

En este convencimiento, Holtermann & Compañía implementó, a par-

tir del año 2000, la redefinición de los procedimientos internos de la Gerencia de Operaciones; y se propuso, con la cooperación de *Formujer*, incorporar la perspectiva de género a la misión de la compañía no solo porque aporta beneficios a las personas sino porque una estrategia de este tipo permite “complementar la especialización con la multifuncionalidad agregando valores a la dinámica organizacional”.

A su vez, la divulgación de esta experiencia mediante conferencias y reuniones de trabajo con representantes empresariales, ha fortalecido la es-

trategia de sensibilización y enlace del Programa con el sector productivo, que lo reconoce como interlocutor válido en el proceso de acercamiento INA/Empresas y de triangulación y construcción de alianzas estratégicas y colaboraciones que ejemplifican la voluntad y compromiso empresarial de cumplir con su responsabilidad social y de vincularse con las instituciones de formación en beneficio de las personas y, en este caso particular, con las mujeres. ♦

La divulgación de esta experiencia mediante conferencias y reuniones de trabajo con representantes empresariales, ha fortalecido la estrategia de sensibilización y enlace del Programa con el sector productivo

NOTAS

1 Fabián Gamboa, “Agregando competitividad a nuestras empresas: una estrategia para enfrentar contingencias laborales”, *Folleto Enlace Empresarial* N° 2, Formujer/Instituto Nacional de Aprendizaje.

112

boletín cinterfor