

enlace Empresarial

Nº2



Fortalecimiento de la Formación Técnica y Profesional de Mujeres de Bajos Ingresos
Programa de Cooperación Técnica del BID



En esta segunda edición de Enlace Empresarial, boletín orientado a reforzar los vínculos entre el Programa FORMUJER del INA y el sector empresarial, presentamos informaciones que aportan elementos novedosos en relación con la construcción de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el mundo del trabajo.

ME

gusta mucho que en los grupos de ejecutivos con los cuales trabajo haya mujeres, no solo por el toque femenino, el cual me complace desde mis resortes más primitivos, sino también por el componente femenino. El toque es accesorio. El componente es esencial.

Hoy en día está bastante aceptado que tenemos dos cerebros, uno izquierdo para sumar y restar, elaborar estrategias, aprender cálculo diferencial y otro derecho para entender una pintura, para disfrutar la música, para percibir el espacio y el mensaje que nos da un recinto. Ambos cerebros están unidos por un gran conjunto de fibras nerviosas conocido como el cuerpo caloso. La conexión entre ambos cerebros garantiza que sea posible realizar simultáneamente funciones con ambos lados del cerebro. Podemos escuchar música y conciliar la cuenta corriente, podemos repasar una lección de inglés e ir pintando un cuadro. Según informaciones que he visto, ese conjunto de fibras es más robusto en el cerebro femenino que en el masculino, lo cual, a juicio de algunos autores, hace que la mujer pueda tener una visión más amplia mientras va elaborando sus acciones específicas, lo que en materia gerencial implica que la táctica o el movimiento específico no la hacen perder contacto con la estrategia. Creo que esto es la causa de la forma singular y diferente a la de los varones, en que trabajan las mujeres. Claro que hay excepciones, en ambos géneros, pero el trabajo de la mujer es más ordenado, más concentrado, más silencioso, yo diría que más efectivo.

Sin duda en todo esto entran en juego otros elementos. La mujer es más paciente para enfrentarse a retos difíciles. Los hombres nos sentimos heridos en nuestro amor

El componente femenino*

Alvaro Cedeno

propio cuando no podemos resolver algo. Estamos culturalmente condicionados a ser fuertes y omnipotentes y cuando algo se nos pone cuesta arriba nos frustramos más prontamente. Las mujeres también se frustran, pero su frustración no lleva tan rápidamente a comportamientos destructivos como el masculino. El varón fácilmente sigue el camino de la ira y de las palabrotas. En esto es bastante esclavo de la testosterona, a la cual puede atribuirse la impetuosidad, irascibilidad, la audacia.

Quienes trabajan en educación conocen de la tendencia de las mujeres a no exhibir innecesariamente su talento en los grupos mixtos. Por eso hasta se piensa en la conveniencia de grupos exclusivamente femeninos. Más o menos el condicionamiento cultural prevaleciente anda alrededor de que los hombres no toleran ser superados por las mujeres, ni en el colegio, ni en la oficina, ni en la casa. Las mujeres, por años han sabido incorporar como comportamiento una discreta forma de no hacer resaltar sus puntos fuertes y le dejan el campo libre al varón, quien sí utiliza, al igual que pavorreal, toda la majestuosidad de su cola o de sus puntos fuertes, incluso como una forma de cortejo.

Esto, en las reuniones de niveles ejecutivos, hace que sea necesario que quienes conducen esas reuniones presten atención a invitar a las mujeres a dar ideas y opiniones porque de otra manera se las guardan para sí. Y algo más grave aún, como se desprende de esta anécdota. Hace años formábamos parte de un grupo de entrenamiento en trabajo en equipo un conjunto de hombres y unas pocas mujeres. En un determinado ejercicio, de pronto el coordinador subrayó una idea externada por uno de los varones: "Esto si que es una buena solución". A mi lado, una dama estalló: "Yo he dado esa idea dos veces durante los dos horas que hemos estado aquí. Por qué a él sí se la escucharon y a mí no".

Fue un gran aterrizaje. No solamente las mujeres tienden a no competir por el uso de la palabra y se cuidan de no mostrar sus ventajas con respecto a los varones, sino que a veces planean cosas que los varones no escuchamos, ensordecidos por el ritual de combate en que muchas veces convertimos nuestras reuniones de trabajo, lo cual está muy mal, como siempre que los tambores opacan a los violines.

* Publicado con la autorización expresa del autor

CUANDO se presenta la necesidad de la sustitución temporal de personal, en algunas empresas esta situación se percibe de manera desfavorable en el nivel de gerencias y jefaturas. Cualquier tipo de situación inesperada produce incertidumbre y por ende, es percibida de manera negativa. Esto es una realidad en nuestras organizaciones y que creemos puede ser tratada de una manera no convencional.

El caso de las licencias por maternidad puede percibirse como una de estas situaciones inesperadas dentro de la empresa, que pueden generar percepciones negativas hacia las mujeres y a su derecho como trabajadoras de gozar de la licencia por maternidad.

En 1998, en la Gerencia de Operaciones de Holtermann y Compañía, nació una iniciativa a partir de la necesidad de definir un nuevo esquema y una nueva visión en relación con el reto de cómo responder positivamente al uso de las licencias por maternidad, de manera tal que ese derecho de la trabajadora no afectara el desarrollo de las funciones normales del puesto de trabajo y su engranaje con el resto del ciclo productivo; o que implicara inversiones económicas no presupuestadas con la contratación de recurso humano adicional.

Algunas personas de la organización sentimos la necesidad de buscar una alternativa innovadora a esta inquietud y fue así como dentro del Área de Operaciones se estructuró un proyecto que consistió, inicialmente, en sustituir al personal femenino que solicitaba la licencia por maternidad, por personal proveniente de alguno de los cinco departamentos que conforman el área. De esta manera, la primera experiencia ejecutada fue de una compañera de crédito sustituida por una digitadora del Centro de Almacenamiento y Distribución, la cual a su vez fue cubierta por un colaborador de bodega, quien recibió una inducción en digitación y tomó el puesto.

El siguiente esquema muestra el proceso desarrollado:

Una estrategia para enfrentar AGREGANDO COMPETITIVIDAD contingencias laborales A NUESTRAS EMPRESAS

Fabian Gamboa, MBA, Gerente de Operaciones de Holtermann y Cia. S.A.

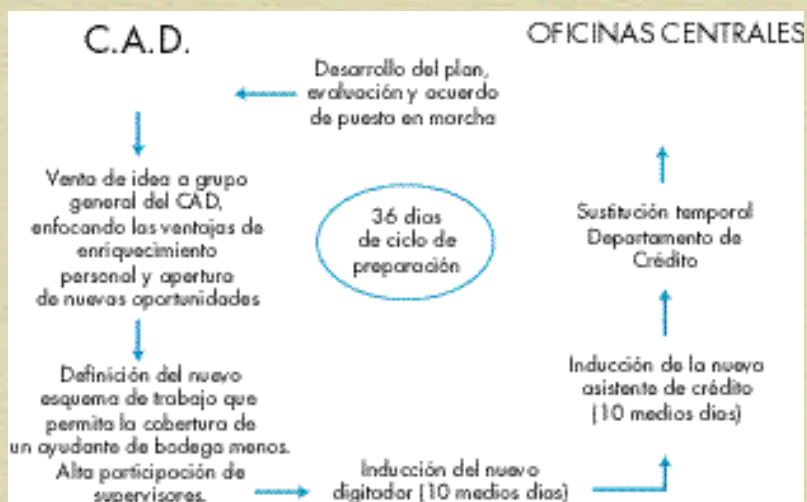
El Programa FORMUJER, Convenio INA/BID, impulsa diversos foros con representantes del sector empresarial con el propósito de abordar temáticas de actualidad que permitan mirar desde una visión renovada y enriquecida la participación de mujeres y hombres en el mundo del trabajo. En el año 2000 el Programa realizó una conferencia con el sector empresarial en el que se expuso la experiencia desarrollada por la Gerencia de Operaciones de la Empresa Holtermann y Compañía, en la creación de nuevas formas de enfrentar las contingencias laborales y buscar crear un ambiente laboral más favorable a su población trabajadora femenina. En esta oportunidad Fabián Gamboa comparte algunas reflexiones sobre el proceso generado en la empresa, luego de que se realizó dicha conferencia

El esquema muestra el ciclo que inicia en el Centro de Almacenamiento y Distribución (C.A.D.) e involucra personal de sus diversas áreas.

El proyecto ha sido replicado en diferentes situaciones y ha ampliado significativamente la visión humanista de la

empresa al permitir institucionalizar la participación de las mujeres en la compañía. La aplicación del proyecto también nos ha permitido asimilar una serie de aprendizajes muy importantes para el desarrollo organizacional, dentro de los que podemos destacar los siguientes:

ESQUEMA DEL PROCESO



Esquema del proceso desarrollado en la Gerencia de Operaciones de Holtermann y Cia.

1. HEMOS APRENDIDO que una situación vista en principio como "normal" y poco interesante, valorada desde el costo-beneficio para la compañía, se convirtió en una propuesta sumamente llamativa que pudo ser vista desde otra perspectiva y valorar los beneficios para las mujeres trabajadoras. Se obtuvieron, además, resultados muy importantes para las personas trabajadoras y para la compañía en varios ámbitos, incluyendo el social y el económico. Se ha modificado la concepción de que la inversión social es un gasto.

2. A PARTIR DE UNA IDEA que surge de la sensibilización ante un tema como la maternidad en el trabajo, es posible generar proyectos en beneficio de las personas y de la organización. Por una parte, el hecho de cambiar la terminología antes utilizada de "incapacidad por maternidad" por "licencia por maternidad" ha permitido sensibilizar a muchas personas en la Compañía hacia una percepción más positiva de este derecho. Organizacionalmente, el ambiente de trabajo ha mejorado, pues este cambio de visión ha provocado que las licencias por maternidad no sean asumidas de manera negativa, sino como una oportunidad para que personas de otras áreas se capaciten para nuevas funciones dentro de la misma empresa.

3. LA APLICABILIDAD DEL PROYECTO se extiende a otro tipo de contingencias laborales, fomentando la movilidad horizontal y permitiendo la complementariedad de la especialización con la multifuncionalidad dentro de la Gerencia de Operaciones.

ASIMISMO, consideramos que es fundamental resaltar los beneficios que mediante este proyecto ha obtenido la empresa:

1. GENERACIÓN DE UNA ESTRATEGIA innovadora para enfrentar las contingencias laborales.

2. MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE de trabajo al modificar la percepción en torno a las licencias por maternidad y de otras similares.

3. FORTALECIMIENTO DEL CONCEPTO de innovación del trabajo en equipo dentro de las áreas involucradas y desarrollo de los conceptos de flexibilidad, eficiencia, organización flexible y altamente competitiva, recurso humano bien capacitado, adaptabilidad y competitividad.

4. OPCIONES REALES DE ASCENSO para las personas en un tiempo relativamente corto y con una motivación muy alta dentro del grupo.

5. OTORGAMIENTO A LAS GERENCIAS y jefaturas de un excelente poder de negociación en situaciones de contingencia laboral.

6. MAYOR CONOCIMIENTO DEL RENDIMIENTO de los equipos de trabajo bajo condiciones especiales.

7. REDUCCIÓN TOTAL O PARCIAL del gasto adicional en el que normalmente se incurre. En el esquema tradicional, un proceso específico de licencia por maternidad tiene un impacto adicional de €456.000, tomando como referencia un salario de €150.000. Con el nuevo esquema de trabajo para la compañía representó un gasto misceláneo de €15.000 en transporte. A este monto habría que agregar el costo del proceso de capacitación y de coordinación interna que se desarrolló.

8. EL PROCESO DE INDUCCIÓN para cada puesto específico implicó una inversión en capital humano que es reconocida por la empresa como inversión social, en beneficio de la persona, la empresa y de la sociedad.

9. LA EMPRESA tiene dos formas distintas de apoyar el derecho de la mujer trabajadora frente a una licencia por maternidad: cubriendo el costo de la contratación de una persona sustituta o invirtiendo recursos en la generación de nuevas capacidades de movilidad horizontal (multifuncionalidad) y vertical en sus equipos de trabajos.

10. COMO LAS PERSONAS que sustituyen a las otras manejan los procedimientos del área, los procesos de inducción son mínimos y, en algunos casos, innecesarios, por lo que la inversión se realiza directamente en la capacitación para el puesto específico.

11. MEJORAMIENTO EN LA EFICIENCIA y el rendimiento de los departamentos al producirse el intercambio que genera mayor conocimiento de las características y naturaleza de las áreas.

12. ADAPTACIÓN DEL ESQUEMA a otro tipo de situaciones temporales.

Uno de los mayores retos en la ejecución del proyecto fue el convencimiento en todos los niveles de la necesidad de adoptar un nuevo esquema de trabajo y hacer trabajo en equipo. Se buscó que las personas de las áreas participantes en el plan asumieran esto como una opción de capacitación y de colaboración, que fortalece a todas y a cada una de las mujeres y los hombres que conformamos esta empresa.

Para el Programa Formujer, la experiencia de la Gerencia de Operaciones de Holtermann y Compañía ha logrado que la participación de las mujeres en el trabajo se institucionalice de manera que la filosofía empresarial se vea enriquecida con esta perspectiva, con la cual se fortalece la complementariedad de la especialización con la multifuncionalidad agregando valores a la dinámica organizacional.

LOS Comités de Enlace son órganos de consulta que coadyuvan a la consecución de los fines institucionales del INA, integrados por representantes de la sociedad civil, a saber, organizaciones empresariales, laborales y comunales, así como por representantes de instituciones públicas y por personal del INA.

Tipos de Comités Consultivos:

- ✓ Comité de Cúpula o Sectorial: comité de cada uno de los sectores económicos
- ✓ Comité Subsectorial: al menos un comité de cada Núcleo del INA
- ✓ Comité Regional: al menos un comité en cada región administrativa del INA

En un mundo dinámico, cambiante y con grandes avances tecnológicos, los Comités de Enlace pueden brindar una visión prospectiva de hacia donde se dirigen las nuevas tendencias laborales. A partir de esta prospección, se deben coordinar y ejecutar las acciones pertinentes y necesarias para orientar y generar los cambios cualitativos y cuantitativos en los perfiles profesionales.

Esto convierte a los Comités de Enlace, en una herramienta estratégica de gran poder y utilidad para la institución de formación profesional, a través de esta

Un mecanismo de vinculación

instancia se pueden diagnosticar necesidades de capacitación, proponer programas de formación continua acordes con las posibilidades del centro de formación y de las empresas; por lo tanto, los programas de capacitación pueden ser más pertinentes a las necesidades de las empresas y del mercado. Además, los Comités sirven como enlace en la preparación de los programas de contratación de personal y/o de pasantías o prácticas laborales de la población estudiantil próxima a graduarse, en consonancia con los programas de formación y las condiciones imperantes en el mercado de trabajo.

Esta vinculación con los representantes del sector empresarial puede contribuir a promover una visión de género en las políticas y prácticas empresariales, sobre todo en los procesos de reclutamiento y selección de personal. En muchas ocasiones, a las mujeres se les reclaman niveles educativos significativamente superiores a los de los hombres para acceder a las mismas oportunidades de empleo, por lo que los criterios y mecanismos de selección y reclutamiento de personal en las empresas son más rigurosos y exigentes para las mujeres que para los hombres. Esto reduce el potencial del sector productivo para generar una participación equitativa de mujeres y hombres en el mundo del trabajo, y resta productividad al sector.

Programa FORMUJER • Convenio INA-BID:

Sede Central Francisco J. Orlich, altos Auditorio Wilchez, La Uruca.
 Telef: (506) 210-6493 / Fax: (506) 232-3676 / Apdo. Postal 5200-1000
 San José, Costa Rica / Dirección electrónica: inabidformujer@ina.ac.cr
www.cinterfor.org.uy/mujer



Programa de Cooperación Técnica del BID