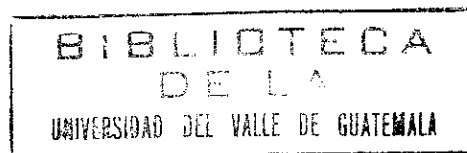


UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales

FLEXIBILIDAD LABORAL PARA MUJERES PROFESIONALES CON
RESPONSABILIDADES FAMILIARES,
de Leonora Mencos de Martín-Hidalgo



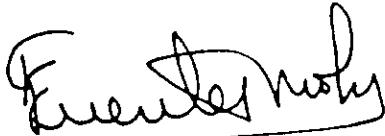
Guatemala, 2002

Vo. Bo.

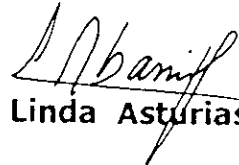


Arq. Miguel Angel Zea
ASESOR

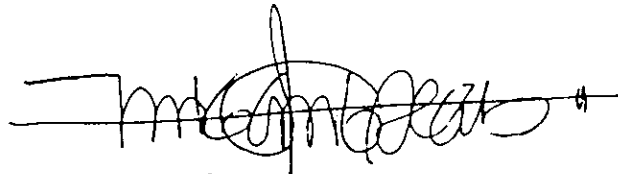
TRIBUNAL EXAMINADOR



Ing. Fernando Fuestes Mohr

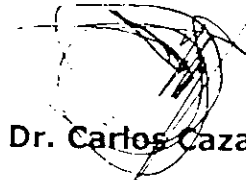


Dra. Linda Asturias



Arq. Miguel Angel Zea

DECANO



Dr. Carlos Cazali

Fecha: Junio del 2002

ÍNDICE

LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
1. INTRODUCCION	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Justificación	9
1.2.1 Género, participación y desarrollo	10
1.2.2 Compromisos de Estado y convenciones internacionales sobre la mujer	11
1.2.3 La mujer y la capacitación	16
1.2.4 ¿Por qué flexibilidad para insertarse al mercado laboral?	17
1.3 Alcance y limitaciones del proyecto	20
2. MARCO TEÓRICO	22
2.1 Género y participación	22
2.2 Flexibilidad laboral	27
2.3 Perfil de la persona que adopta formas flexibles de trabajo	29
3. EL PROYECTO	38
3.1 Diagnóstico	38
3.1.1 Identificación del problema	38
3.1.2 Cuantificación del problema	38
3.1.3 Análisis de personas e instituciones involucradas	40
3.1.4 Árbol de problemas	42
3.2 Criterios generales	43
3.2.1 Estrategia	43
3.2.2 Árbol de objetivos	44
3.2.3 Objetivos	44
3.2.3.1 Objetivo del proyecto	44
3.2.3.2 Objetivo de desarrollo	44
3.2.4 Lógica del proyecto	45
3.2.5 Definición del proyecto	47
3.2.5.1 Tipo de proyecto y sector	47
3.2.5.2 Entorno y viabilidad del proyecto	47
3.2.5.3 Determinación de la situación con y sin proyecto	50
3.2.5.4 Tipo de evaluación, medición y valoración de beneficios y costos	51
3.3 Formulación del proyecto	52
3.3.1 Estudio de mercado	52
3.3.1.1 Beneficios, costos y externalidades	52
3.3.1.2 Características del programa de capacitación	54
3.3.1.3 Análisis del consumidor y demanda del mercado y del proyecto	59

3.3.2	Estudio tecnológico	67
3.3.2.1	Bibliografía	68
3.3.2.2	Instalaciones, mobiliario y equipo	68
3.3.2.3	Papelería y útiles	68
3.3.2.4	La persona a cargo de la formación	69
3.3.2.5	Resumen de costos tecnológicos	70
3.3.3	Estudio administrativo legal	70
3.3.4	Estudio financiero	73
3.3.4.1	Inversión	73
3.3.4.2	Flujo de caja	73
3.3.4.3	Punto de equilibrio	74
3.3.5	Evaluación económica	75
3.3.5.1	Relación costo-beneficio	75
3.3.5.2	Valor actual neto (VAN)	75
3.3.5.3	Tasa interna de retorno (TIR)	76
3.3.5.4	Análisis de sensibilidad	76
3.3.6	Evaluación de los beneficios incrementales y valor actual neto	76
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
4.1	Conclusiones	82
4.2	Recomendaciones	83
5.	BIBLIOGRAFÍA	84
6.	APÉNDICES	90
6.1	Metodología	91
6.2	Árbol de problemas	98
6.3	Árbol de objetivos	99
6.4	Perfil de entrada y perfil de salida	100
6.5	Programa de capacitación	102
6.6	Evaluación económica	107
6.7	Cronograma	108
	LISTA DE ACRÓNIMOS	112
	GLOSARIO	113

LISTA DE CUADROS

1.1	Total de profesionales colegiados(as) en Guatemala	8
3.1	Análisis de actores	42
3.2	Marco lógico	45
3.3	Mujeres profesionales en disponibilidad de trabajar	61
3.4	Precios de mercado para programas de capacitación	64
3.5	Costos de comercialización	65
3.6	Material bibliográfico	67
3.7	Instalaciones, mobiliario y equipo	68
3.8	Papelería y útiles	68
3.9	Honorarios de los(las) formadores(as)	70
3.10	Resumen de costos tecnológicos	70
3.11	Gastos administrativos	71
3.12	Flujo de caja anual	73
3.13	Horizonte del proyecto	75
3.14	Beneficios incrementales por 5,062 personas instruidas	80
3.15	Situación con y sin proyecto durante la vida productiva útil de 5,062 mujeres capacitadas	81

LISTA DE FIGURAS

1.1	Opciones de inserción ocupacional de las mujeres según el número de hijos	3
1.2	Total de profesionales colegiados(as) en Guatemala	9
1.3	Composición de los nuevos empleos femeninos según la rama de actividad económica 1990-1998	19
2.1	Adaptación del trabajo a la persona/Adaptación de la persona al trabajo	37
3.1	Situación con y sin proyecto	51
3.2	Ubicación de las mujeres profesionales por regiones	60
3.3	Organigrama del centro de capacitación	72
3.4	Punto de equilibrio	74
3.5	Ingresos incrementales mensuales por persona instruida	78

RESUMEN

El presente trabajo constituye el trabajo de graduación de la Maestría en Desarrollo de la Universidad del Valle de Guatemala y el mismo comprende la planificación de un proyecto, con enfoque de género, dentro de la modalidad de "modelo de trabajo profesional".

Como resultado del análisis de la problemática de las mujeres profesionales guatemaltecas con responsabilidades familiares, planteada en los antecedentes, se considera que es recomendable capacitar a aquéllas que pertenecen a la población económicamente inactiva y que están en disponibilidad de trabajar, en dos aspectos importantes: teoría de género y teoría de flexibilidad laboral.

El programa de capacitación, diseñado a partir de los antecedentes y del marco teórico, tiene como propósito que la situación de las mujeres profesionales con responsabilidades familiares mejore en sus hogares, que conozcan las opciones de trabajo flexible por medio de las cuales pueden insertarse al mercado laboral y sobre el perfil de las personas que laboran bajo esas modalidades, para que puedan adaptarse más fácilmente al medio empresarial actual. Todo ello conllevará a que el grupo meta de este proyecto pueda participar en el desarrollo socioeconómico del país.

Para la planificación del proyecto se utilizó la metodología del marco lógico y la formulación comprendió el análisis de viabilidad y la elaboración de los estudios de mercado, tecnológico, administrativo legal y financiero. La evaluación refleja que el proyecto es económicamente factible por un lado y, por el otro, muestra los beneficios incrementales en la productividad de las mujeres profesionales como resultado de la capacitación que les permitirá insertarse al mercado laboral.

1. INTRODUCCIÓN

La idea central de este tema surge de necesidades sentidas y expresadas por mujeres que quieren ejercer su profesión y hacer un aporte al desarrollo económico y social de su comunidad, pero que también desean contar con tiempo para atender las responsabilidades familiares que han adquirido en el camino, tales como la crianza de sus hijos e hijas. Para ello, buscan flexibilidad en el trabajo, que les permita alcanzar un balance entre ambas actividades.

Pero la realidad que vive, en términos generales, la sociedad guatemalteca no permite que la solución de estas necesidades sea fácil. Tal como lo manifiesta la OXFAM, (1997:6), la construcción social de los roles de género tiene profundas implicaciones con respecto al trabajo, debido a que las tareas asociadas con la reproducción de la sociedad recaen íntegramente en las mujeres, lo que da como resultado que ellas tengan jornadas de trabajo más largas que las de los hombres y el mismo sea subvalorado al no reconocer que es trabajo real. Asimismo, el trabajo productivo de las mujeres es visto como una extensión de su trabajo reproductivo y también es subvalorado.

Por la problemática que se busca resolver, esta idea se apoya en la teoría de género y en la de flexibilidad laboral. Se adiciona a las mismas, un elemento importante que es la **capacitación**, por medio de la cual se espera que las mujeres profesionales¹ conozcan ambas teorías con el propósito de ampliar sus opciones para insertarse en el mercado laboral guatemalteco por un lado y, por el otro, mejorar su situación en el hogar.

1.1 Antecedentes

Dentro de esta temática, se han realizado ya a nivel latinoamericano, varios estudios relacionados con la mujer y su participación en el desarrollo económico de esta región y entre los hallazgos hay aspectos valiosos que contribuyen como antecedentes de este tema y que no escapan a la realidad de la mujer guatemalteca.

¹ Se entiende por profesionales, a aquellas personas que han continuado con estudios después de finalizar la educación media, en instituciones reconocidas de enseñanza, que permiten a la persona rendir un servicio a la sociedad. Se caracteriza asimismo por la existencia de reglamentación de carácter oficial y por un fuerte sentimiento de honor y solidaridad manifestado en las asociaciones profesionales establecidas. En este trabajo se utilizará este término para representar a las mujeres que cuentan con estudios superiores desde uno a ocho años.

entre los hallazgos hay aspectos valiosos que contribuyen como antecedentes de este tema y que no escapan a la realidad de la mujer guatemalteca.

León (2000:32), en su estudio para la región latinoamericana indica, por un lado, que las mujeres en puestos que exigen doce años y más de instrucción trabajan largos horarios y, por el otro, el hecho de que se generen pocos empleos asalariados de tiempo parcial y con jornadas flexibles obliga a las mujeres en muchos casos a crear su propia fuente de trabajo, para así lograr el balance de las demandas excluyentes de "la doble jornada femenina"².

León considera que es necesario que las personas dirigentes de trabajadores y trabajadoras, las personas empresarias y las autoridades de gobierno, superen sus prejuicios actuales y comprendan que se requiere generar puestos de trabajo y empleo con esas características para aumentar la participación de las mujeres, en particular las casadas con hijos o hijas menores de 5 años de edad³, y que esta tarea debiera ser asumida como una responsabilidad pública.

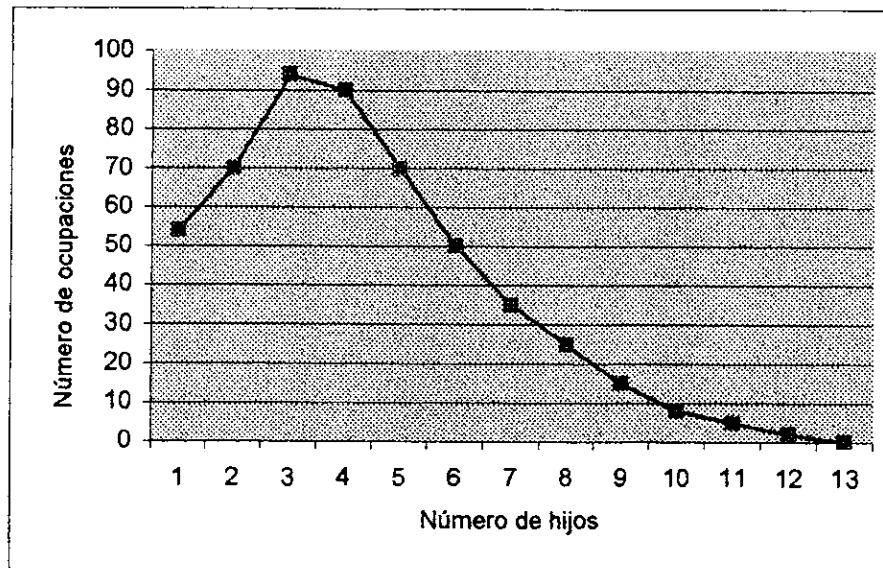
En el caso de Guatemala, el estudio elaborado para Naciones Unidas por Karín Slowing y Gustavo Amiola, (2001:20), indica asimismo que el número de hijos que tienen las mujeres durante su edad reproductiva, se relaciona también con sus opciones ocupacionales. Las mujeres entre 15-44 años, que forman parte de la población económicamente inactiva tienen en promedio 3.7 hijos en comparación con 3.3 hijos que tienen en promedio las mujeres incorporadas como población económicamente activa. Después del tercer hijo, se van reduciendo gradualmente las opciones ocupacionales para las mujeres, lo que refleja que el ejercicio de la maternidad y la crianza constituye una importante limitación para este aspecto del desarrollo humano de las mujeres.

² Aunque León se refiere a la doble jornada de trabajo de la mujer, como se verá más adelante, la mujer en realidad desempeña un triple rol social.

³ Según el informe de la OCDE (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1987:112), la disminución de la tasa de movilidad ocupacional de las mujeres en los países desarrollados está fuertemente ligada, principalmente, al número de hijos. Los resultados del estudio muestran que las mujeres, al tener hijos, dejan de trabajar entre uno y diez años y muchas, durante un período más largo.

Gráfica 1.1

Opciones de inserción ocupacional de las mujeres según número de hijos



Fuente: ENIGFAM 1998/1999. En: Slowing Umaña, Karin & G. Arriola Quan. 2001. *La dimensión económica de la exclusión de género a finales del siglo XX*, Cuadernos de Desarrollo Humano No. 2001-7, Naciones Unidas/CEPAL, Guatemala. 26 págs.

Por otro lado, Slowing y Arriola (2001:9) indican que los hogares guatemaltecos con jefatura masculina⁴, particularmente aquellos en los tramos de ingreso más bajo, al mantener una división tradicional y rígida de las responsabilidades productivas y reproductivas, limitan sus probabilidades de mejorar su condición económica. Mientras que aquellos hogares en que las mujeres participan más en la generación de fondos tienden a ubicarse en hogares con mejores ingresos. Ello sugiere que el nivel de ingresos del hogar podría intervenir como un elemento que aumenta las posibilidades de empoderamiento de las mujeres.

⁴ Esta variable, contenida en el diseño de la Encuesta de Ingresos y Gastos Familiares (ENIGFAM) del Instituto Nacional de Estadística de Guatemala, sólo permite documentar una persona integrante del hogar como la que asume este papel. Esto tiene muchas implicaciones: Restringe a priori las posibilidades de identificar situaciones donde exista una conducción colectiva de los asuntos del hogar. Por otro lado, al momento de realizar la encuesta es la persona que informa la que señala quién es el jefe del hogar. En el 88% de los casos, los hombres asumen la jefatura con la presencia de una cónyuge, lo que sucede también en muchos casos, aunque sea la mujer la que genere más ingresos. Por el contrario, las mujeres generalmente asumen esta posición cuando no cuentan con un compañero de vida. Todo esto refleja cómo se da en la práctica la distribución de las responsabilidades del hogar – y del poder implícito en ellas – de acuerdo al género (Slowing y Arriola, 2001:5).

Otro aspecto en que hacen énfasis Slowing y Arriola (2001:11) es que a las actividades productivas desempeñadas por mujeres se les atribuye, con raras excepciones, un valor social y económico menor que a las de los hombres y que aún predomina la idea de que los ingresos de las mujeres sirven únicamente como "complemento" al ingreso principal del hogar, que es aportado por los hombres. Debido a esta situación, como su contribución no es determinante para la subsistencia del hogar, se justifica socialmente que su ingreso sea menor.

Es importante también resaltar la diversidad cultural, lingüística, socioeconómica, religiosa y política que existe entre las mujeres guatemaltecas. Rodríguez (1998:7) explica que esa diversidad, que es un claro reflejo de la organización social guatemalteca, es factor central en el momento de evaluar intereses, necesidades, demandas y expectativas. A partir de esa rica diversidad social, Rodríguez indica que resalta como aspecto central que la vida de las guatemaltecas y su interacción en cualquier ámbito está determinada, independientemente de su condición social, étnica, cultural, política o económica, por su inequitativo acceso a los procesos de toma de decisiones, de desarrollo y de ejercicio de la autonomía individual y social.

Slowing y Arriola (2001:22) también concluyen que parece ser que, en el fondo, la causa común a todas las formas de exclusión de la mujer guatemalteca, es cómo en este país se generan y reproducen patrones tradicionales de relaciones entre hombres y mujeres, que están marcados por la desigualdad y la asimetría de poder entre los géneros. Para transformar los valores, principios y actitudes que sustentan ese estilo de vida se requiere de un abordaje enérgico y a largo plazo que tenga efecto en las distintas dimensiones de la vida en sociedad: las parejas, las familias, las comunidades y los distintos estratos económicos, políticos, sociales, religiosos y étnicos que conforman el conglomerado social guatemalteco.

Sen (2000:33) menciona, asimismo, que la prosperidad de la unidad familiar depende de la totalidad de varias actividades y que las personas que forman parte de una familia se enfrentan simultáneamente a dos tipos distintos de problemas: uno implica cooperación (que aumenta las disponibilidades totales) y el otro, conflicto (divide las disponibilidades totales entre los miembros de la familia). Los arreglos sociales con respecto

a quién hace qué y quién toma decisiones pueden verse como respuestas a este problema combinado de cooperación y conflicto.

Lo anterior tiene también mucho sentido cuando se analiza lo expuesto por Jaques Commaille (Guzmán y Todaro, 1999:435) quien indica que el grado de compatibilidad entre la vida familiar y profesional de las mujeres, no va a depender sólo del monto de las tareas domésticas, sino también de la forma en que los distintos miembros de las familias interpretan el modelo materno y el compromiso profesional de las mujeres, lo que se expresa en su disposición a asumir la parte correspondiente del trabajo doméstico. Por ello, el ingreso al mercado de trabajo por parte de las mujeres requiere una redefinición de las tareas domésticas y un nuevo manejo de la dinámica familiar.

Ya en la obra de Lucía Albino (1985:112) se menciona que según varios estudios, en Estados Unidos la condición de la esposa como profesional, tomado por sí mismo, tiende a incrementar la satisfacción marital en su mayor parte porque las esposas están felices al tener también una carrera y el ingreso de la familia es mayor. Asimismo, agrega que el éxito del matrimonio en el que ambos tienen carrera reside no en la capacidad de tenerlo todo, sino en la capacidad de revisar, negociar y equilibrar las necesidades y metas de uno en relación con las del otro cónyuge y la familia.

Es importante mencionar que toda la problemática, comentada anteriormente, empieza a verse ya plasmada en diferentes medios de comunicación impresos del país y de esta forma comienza a llegar a los hogares guatemaltecos un tema que con anterioridad se encontraba fuera de discusión. Ejemplo de ello son los siguientes artículos que se mencionan a continuación.

- Prensa Libre (2001:20), con el título de "Mujeres obtienen sueldos más bajos" dio a conocer el estudio "Calidad de empleo para las mujeres centroamericanas" del Foro de Mujeres para la Integración Centroamericana, FMIC. Según Prensa Libre, el mismo toma en consideración, entre otros, varios aspectos tales como la triple función que desarrollan las mujeres, la demanda insatisfecha de capacitación y de programas específicos para mejorar la calidad del empleo. El estudio de la FMIC fue también comentado de manera similar por Siglo Veintiuno (2001:29).

- Prensa Libre (2001:17), bajo el título "La Actualidad Feminista", informó sobre el Primer Encuentro Mesoamericano de Estudios de Género que se llevó a cabo en La Antigua Guatemala y donde se congregaron más de 800 mujeres de diferentes países. Las conferencias giraron alrededor de cinco temas principales: equidad e igualdad de oportunidades y políticas públicas; mujeres rurales; género, historia y política; género, economía y poder; relaciones genéricas e interculturales y feminismos.
- También el año pasado, en la Revista Amiga (2001:14) fue publicado un artículo bajo el título "En números rojos", que se refiere a la poca participación de la mujer latinoamericana en la toma de decisiones.
- A inicios del presente año, Prensa Libre (2002:46) publicó un artículo titulado "Qué hago con mis hijos?" respecto a la problemática de la mujer y el cuidado de sus hijos cuando debe ir a trabajar y toca un punto importante como lo es el apoyo que debieran brindar las guarderías o centros de cuidado infantil.
- Finalmente, en forma reciente fue publicado en el Suplemento Femenino de el Periódico (2002:8) un artículo titulado "Doble jornada laboral de la mujer: trabajadoras dentro y fuera de casa" que trata sobre dicha problemática.

En cuanto a trabajos de tesis se refiere, en relación con la participación de la mujer profesional en el mercado laboral guatemalteco, se ubicaron dos. El trabajo de Díaz-Durán (1988:79,82) incluye una encuesta realizada en el sector empresarial, a nivel gerencial, en la cual algunas de las mujeres entrevistadas manifestaron que los obstáculos más comunes en el medio guatemalteco, para el desarrollo de la carrera profesional son los prejuicios, el machismo, y problemas familiares. Otras también manifestaron que lograron vencer la resistencia encontrada en base a mucho esfuerzo y buen desempeño en sus labores y sugirieron como posibles soluciones a la problemática de la mujer: empezar a cambiar la mentalidad de la sociedad en la cual vivimos, modificación que debe empezar en el mismo seno de las familias guatemaltecas; la educación a los hombres para que reconozcan en la mujer, a alguien capaz de hacer el trabajo que ellos hacen y que las mujeres obtengan mejor preparación académica, para poder desenvolverse en el medio profesional que escojan.

Díaz-Durán plantea entre sus recomendaciones la realización de seminarios talleres y conferencias, entre otros, para capacitar a las mujeres en relación con el rol que

pueden llegar a desempeñar en el medio guatemalteco y en fortalecer la confianza en sí mismas.

En la tesis de del Cid Vargas (1995:79,81)⁵ se encuentran como principales conclusiones que las mujeres realizan una doble jornada de trabajo al ocuparse de su ejercicio profesional y del trabajo doméstico, que tienen la responsabilidad del trabajo doméstico y crean redes de apoyo (básicamente con otras mujeres), para realizar el trabajo productivo, que uno de los obstáculos en el medio social guatemalteco para la inserción de la psicóloga al mercado de trabajo es que existe sexismo en el proceso de selección de personal. Por último, la mayor parte de las psicólogas no aceptan los mitos prevalecientes en el medio, que contribuyen a la perpetuación de la subordinación de la mujer.

Entre sus recomendaciones, del Cid Vargas propone que se profundice en el estudio de género en el marco de los otros conjuntos de desigualdades sociales que se dan en el país como clase, cultura, generaciones; los marcos simbólicos que se gestan tanto a nivel macro social como de la vida cotidiana que propician las desigualdades de género; las repercusiones que tiene en la construcción de género en los niños y en las niñas y el vivir con madres que realizan doble jornada de trabajo.

Otro sondeo realizado por la investigadora muestra la desproporción que existe entre mujeres y hombres colegiados en los distintos colegios profesionales del país. Dichos resultados también dan un indicio de cómo se encuentran feminizadas las diferentes carreras.

Si se establece la diferencia de participación de las mujeres versus la de los hombres y se calcula la cantidad que se requiere para igualar a un 50% su participación en los colegios profesionales, al tomar como base el número de hombres colegiados actualmente, nos da un total de 21,751 mujeres que hacen falta para igualar al número de hombres.

⁵ La misma comprende un estudio realizado con mujeres egresadas de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, durante 1988-1990 y trata sobre el condicionamiento psicosocial y su influencia en el quehacer profesional de la mujer.

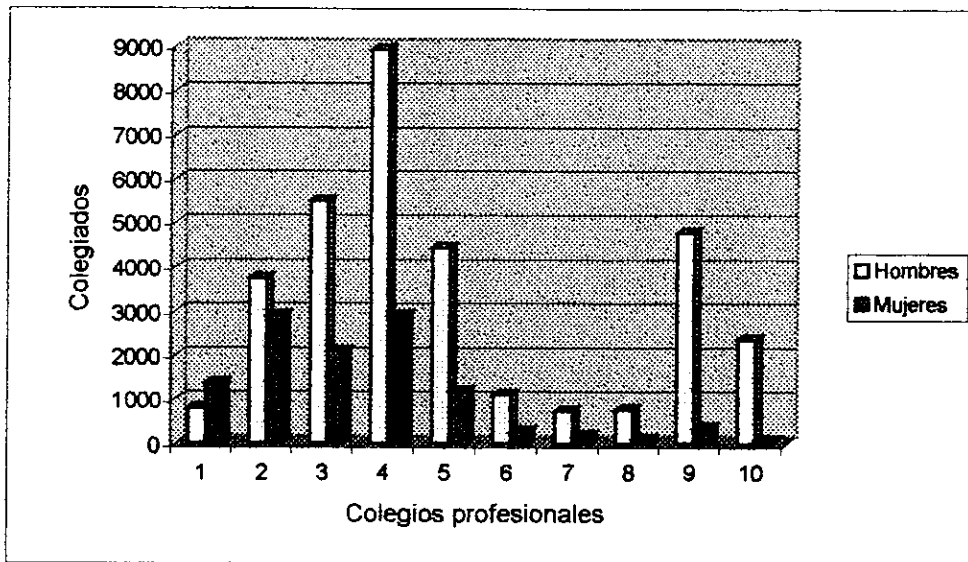
Cuadro 1.1
Total de Profesionales Colegiados(as) en Guatemala

COLEGIO PROFESIONAL	TOTAL DE COLEGIADOS(AS)	NO. DE MUJERES COLEGIADAS	% DE MUJERES COLEGIADAS
1. Farmacéuticos y Químicos	2,170	1,373	63.27
2. Humanidades	6,654	2,900	43.58
3. Ciencias Económicas	7,607	2,090	27.47
4. Médicos y Cirujanos	11,858	2,898	24.44
5. Abogados y Notarios	5,658	1,205	21.30
6. Arquitectos	1,386	282	20.35
7. Ingenieros Químicos	906	180	19.87
8. Médicos Veterinarios y Zootecnistas	871	109	12.51
9. Ingenieros	5,140	357	6.95
10. Ingenieros Agrónomos	2,437	74	3.04
TOTALES / % PROMEDIO	44,687	11,468	25.66

Fuente: Elaboración propia basada en registros de los diferentes colegios profesionales a junio, 2001.

La gráfica siguiente nos muestra la gran desproporción que hay en cuanto al número de mujeres colegiadas versus los hombres colegiados, en Guatemala.

Figura 1.2
Total de Profesionales Colegiados(as) en Guatemala



Fuente: Elaboración propia basada en registros de los diferentes colegios profesionales a junio, 2001

Finalmente, el año pasado se realizó un estudio que ayuda grandemente a visualizar la situación actual de las mujeres guatemaltecas, que se concentra principalmente en hacer un análisis sobre las contribuciones ocultas que ellas realizan a la economía del país. El mismo explica que los aspectos esenciales que inciden en las privaciones que sufren las mujeres, consisten en la limitación del acceso a los recursos y derechos sociales y económicos necesarios para satisfacer sus necesidades, en comparación con los recursos y capacidades de que disponen otros grupos y en los obstáculos para la participación en la toma de decisiones, o sea, el ejercicio de la ciudadanía (Pape, 2001:19).

1.2 Justificación

Los antecedentes dejan ver el entorno en el que se desenvuelven las mujeres guatemaltecas y los aspectos prioritarios que deben ser abordados para lograr su participación más equitativa en el mercado laboral y que sea reconocido su aporte en el

desarrollo económico y social del país. Asimismo que puedan encontrar un balance entre su vida profesional y sus responsabilidades familiares.

A continuación se presentan los elementos que justifican que el proyecto se apoye en un programa de capacitación sobre género y sobre flexibilidad laboral. Asimismo se plantean ciertas acciones a nivel nacional e internacional, que alumbran el camino para que un proyecto de este tipo pueda ser factible.

1.2.1 Género, participación y desarrollo

La teoría del desarrollo ha pasado a lo largo de los años, por un proceso de construcción en el que han participado y realizado aportes diferentes escuelas. Finalmente se ha llegado a establecer que cuando se habla de desarrollo, debe tomarse en cuenta no sólo el crecimiento económico, sino la distribución de los beneficios sociales y la participación ciudadana⁶ (Amaro, 1998:2).

En base a esos elementos, se considera que la definición de "desarrollo humano" de Naciones Unidas sustenta el fin de este proyecto:

«El desarrollo humano es un proceso que procura la ampliación de oportunidades de las personas para vivir una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y destrezas y contar con los recursos necesarios para lograr una alta calidad de vida.» (Sistema de Naciones Unidas en Guatemala, 2000:11)

Este proceso incluye avances en materia de educación, salud, ingresos y empleo, libertad, seguridad y participación. El ámbito del desarrollo humano abarca los sectores esenciales de las opciones que la gente valora en gran medida y que van desde las oportunidades políticas, económicas y sociales de ser creativos y productivos, hasta el respeto por sí mismo, la potenciación y la conciencia de pertenecer a una comunidad. Asimismo el desarrollo humano se relaciona con las preocupaciones mundiales actuales: los derechos humanos, el bienestar colectivo, la equidad y la sostenibilidad (PNUD, 1998:14).

⁶ Amaro explica que los componentes de género y de etnia necesariamente tienen que añadirse a la dimensión más global de desarrollo, ya que ellos forman parte de la dimensión de participación ciudadana.

Slowing y Arriola (2001:4) explican que el desarrollo humano requiere una base material que asegure como mínimo la satisfacción de las necesidades básicas de las personas. Ello es fundamental para la búsqueda de otros aspectos tales como gozar de una vida prolongada y saludable, desarrollar capacidades y conocimientos y, en general, tener una participación activa en la vida de la sociedad.

Vale la pena mencionar que el trabajo de Ester Boserup, en los años 70 titulado "El papel de la mujer en el desarrollo económico", fue el que marcó definitivamente el inicio de un área especializada de investigación sobre la situación socioeconómica de las mujeres y la importancia de su participación en el desarrollo. Tal como lo plantearan también Boserup y Liljencrantz (1975:39) el cincuenta por ciento de los recursos humanos disponibles para el desarrollo son las mujeres.

Alicia Rodríguez (1995:1) indica que el desarrollo con equidad genérica ha pasado a constituir un elemento fundamental en el debate del desarrollo, que el mismo debe ser integral, sostenible y equitativo y que es aquí donde se conectan las demandas específicas de los diversos grupos de personas y donde se establece la relación género y desarrollo. Naciones Unidas (PNUD, 1997) indica también que si no se introduce la dimensión de género en el desarrollo, se pone en peligro el propio desarrollo.

1.2.2 Compromisos de Estado y convenciones internacionales sobre la mujer

La firma de los Acuerdos de Paz ha venido a dejar plasmados ciertos compromisos, cuyos objetivos son el contribuir a disminuir la invisibilización y discriminación en la que ha vivido por generaciones la mujer guatemalteca.

Más específicamente, el Acuerdo sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria, en el Punto I Literal B, Participación de la mujer en el desarrollo económico y social, Artículos 11, 12 y 13, indica que la participación activa de las mujeres es imprescindible para el desarrollo económico y social de Guatemala y que es obligación del Estado promover la eliminación de toda forma de discriminación contra ellas (ONAM, 1997:49-54).

Por otro lado, se reconoce la contribución que las mujeres han realizado en las diferentes esferas de la actividad económica y social del país, la cual no ha sido sufi-

cientemente valorada, especialmente su trabajo a favor del mejoramiento de la comunidad. En base a ello, las partes firmantes de los acuerdos coincidieron en la necesidad de fortalecer la participación de las mujeres en el desarrollo económico y social, sobre bases de igualdad.

El Gobierno se comprometió por lo tanto, a tomar en cuenta la situación económica y social específica de las mujeres en sus estrategias, planes y programas de desarrollo y a formar el personal del servicio civil en el análisis y la planificación basados en este enfoque. Esto incluye reconocer la igualdad de derechos de la mujer y del hombre en el hogar, en el trabajo, en la producción y en la vida social y política y asegurarle las mismas posibilidades que al hombre, en particular para el acceso al crédito, la adjudicación de tierras y otros recursos productivos y tecnológicos.

En cuanto al tema del trabajo, incluye garantizar el derecho de las mujeres al mismo, lo que requiere impulsar por diferentes medios su capacitación laboral y revisar la legislación laboral, para garantizar la igualdad de derechos y de oportunidades para hombres y mujeres. El gobierno también se comprometió a revisar la legislación nacional y sus reglamentaciones a fin de eliminar toda forma de discriminación contra la mujer en la participación económica, social, cultural y política y dar efectividad a los compromisos gubernamentales derivados de la ratificación de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer.

Por otro lado, tenemos los convenios de la OIT ratificados por Guatemala. Entre ellos, los más importantes para este caso, son el Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 1999:32-37) que se refiere al principio de igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor y el Convenio sobre la discriminación, 1958 (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 1999:44) que se refiere a la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación a este respecto.

En adición a los convenios mencionados con anterioridad, la OIT (1981)⁷ ha adoptado el Convenio No. 156, Trabajadores con responsabilidades familiares. La finalidad de este convenio es la de establecer una verdadera igualdad de oportunidades y de trato entre los y las trabajadores(as) que tienen responsabilidades familiares. Dicho convenio se complementa con la Recomendación No. 1, 1981 que entre las medidas recomendadas para facilitar el acceso, la participación y el ascenso en el empleo, toca las siguientes: reducción progresiva de la duración de la jornada de trabajo y de las horas extraordinarias, introducción de una mayor flexibilidad en la organización de los horarios de trabajo, de los períodos de descanso y de las vacaciones, el establecimiento de condiciones de empleo de los y las trabajadores(as) de tiempo parcial, temporeros(as) y a domicilio que sean equivalentes a las de las personas que laboran tiempo completo y en forma permanente.

El estudio de Molly Pollack (1997:11) para CEPAL hace también un importante aporte al recordar que en 1985⁸ se recomendó realizar esfuerzos para medir la contribución de la mujer al proceso de desarrollo, tanto como resultado de su trabajo remunerado, como de sus actividades no remuneradas. Ello ha sido apoyado también por las acciones estratégicas propuestas en el Programa de Acción Regional para las Mujeres de América Latina y el Caribe, 1995-2001, aprobado por los Estados miembros durante la sexta Conferencia Regional sobre la Integración de la Mujer en el Desarrollo Económico y Social de América Latina y el Caribe celebrada en Mar del Plata del 25 al 29 de septiembre de 1994⁹.

Pollack indica que la creciente participación de la mujer en el mercado laboral, en condiciones de discriminación en cuanto al acceso a los recursos productivos, a los ingresos que recibe, a la inadecuada repartición de las responsabilidades familiares, a

⁷ Se recomienda también tomar en cuenta los convenios de la OIT 175 sobre el trabajo a tiempo parcial y el 177 sobre el trabajo a domicilio, los que están disponibles en red, en: <http://ilolex.ilo.ch:1567/cgi-lex/convds.pl?C175 y C177>, respectivamente.

⁸ En el documento "Estrategias de Nairobi orientadas hacia el futuro para el adelanto de la mujer", presentado a la Conferencia Mundial para el Examen y Evaluación de los Logros del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz (Nairobi, 1985).

⁹ La acción estratégica 111.1. dice: Incrementar los esfuerzos para lograr que se generalice la desagregación por sexo en las estadísticas, así como para incluir en ellas indicadores de género y etnia, y favorecer la incorporación del análisis diferencial en función del género en los sistemas estadísticos, facilitando así la realización de diagnósticos más precisos sobre las necesidades de las mujeres y los hombres; asegurar para ello la provisión de los recursos técnicos y financieros" (CEPAL, 1995a).

los insuficientes servicios de apoyo en el cuidado de los niños y a los horarios inflexibles de trabajo, se traduce en un ineficiente e inequitativo proceso de desarrollo.

Al considerar que las desigualdades y el progreso coexisten, la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en 1995, la Plataforma de Acción de Beijing¹⁰ concluye que es necesario repensar las políticas de empleo con el fin de integrar la perspectiva de género y llamar la atención sobre un rango más amplio de oportunidades, junto con tomar en cuenta cualquier connotación de género negativa que puedan traer los patrones actuales de trabajo y de empleo. Con el fin de lograr una igualdad plena entre hombres y mujeres en cuanto a su contribución a la economía, se requieren esfuerzos activos para lograr un reconocimiento igualitario y una apreciación de la influencia que por su trabajo, experiencia, conocimiento y valores tienen en la sociedad tanto hombres como mujeres.

Toda esta temática de la invisibilidad de la contribución de la mujer en el proceso de desarrollo, los Acuerdos de Paz y convenios de la OIT, se ve sustentada por los compromisos derivados de la Cumbre Mundial de Desarrollo Social, Copenhague 95 y Ginebra 2000 (Naciones Unidas, 2000:24,26), en la que los gobiernos se comprometen a promover la meta del pleno empleo como una prioridad básica de sus políticas económicas y sociales. En el tema de la mujer, interesan las medidas que los mismos deberán adoptar y que se refieren a mejorar su acceso a nuevas tecnologías, capacitación y asesoría, la promoción del aprendizaje permanente y el acceso a la información sobre el mercado laboral y diseñar programas que satisfagan las necesidades específicas de los grupos en referencia, en la adquisición de habilidades necesarias en el trabajo, involucrar al sector privado en programas de capacitación de habilidades, adaptar los currículos a las nuevas necesidades y facilitar que los y las trabajadores(as) mayores puedan mantenerse activos en el mercado laboral.

¹⁰ Los objetivos estratégicos de la Plataforma de Beijing relacionados con el trabajo se resumen a continuación: 1) Promover los derechos económicos y la independencia de las mujeres, incluidos el acceso al empleo y a condiciones de trabajo apropiados y el control de los recursos económicos. 2) Facilitar el acceso de la mujer, en condiciones de igualdad, a los recursos, el empleo, los mercados y el comercio. 3) Proporcionar servicios comerciales, capacitación y acceso a los mercados, información y tecnología, particularmente a las mujeres de bajos ingresos. 4) Reforzar la capacidad económica y las redes comerciales de la mujer. 5) Eliminar la segregación en el trabajo y todas las formas de discriminación en el empleo. 6) Promover la armonización de las responsabilidades de las mujeres y los hombres en lo que respecta al trabajo y la familia.

Otros aspectos importantes son: promover la igualdad de género y eliminar la discriminación en el mercado de trabajo, promover los principios de remuneración equitativa, asistir a hombres y mujeres para encontrar un balance entre el trabajo y las responsabilidades familiares, por medio de arreglos flexibles de trabajo e instalaciones accesibles y de calidad para el cuidado de niños y enfermos y poner particular atención a las necesidades de madres solteras.

Finalmente, el Gobierno de la República de Guatemala, ha creado la Secretaría Presidencial de la Mujer (2001:5), misma que tendrá a su cargo la Política Nacional de Promoción y Desarrollo de las Mujeres Guatemaltecas y el Plan de Equidad de Oportunidades 2001-2006 en cuyo prólogo se explica lo siguiente:

«La Política que se presenta responde a los compromisos internacionales asumidos por Guatemala y los planteamientos y demandas nacionales. Constituye el recaudo de consensos de las iniciativas desde diferentes expresiones del Estado y el movimiento amplio de mujeres de la sociedad civil en el planteamiento de sus demandas desde sus condiciones históricas de opresión, exclusión y discriminación.»

Dicha Secretaría ha entrado en contacto con diferentes organizaciones de la sociedad civil, principalmente aquellas que trabajan en temas de la mujer, para que en forma conjunta elaboren propuestas de reformas en los diferentes ejes.

Dentro de las reformas que se proponen para el Código de Trabajo, aparecen las siguientes que son de interés particular para este proyecto:

«Artículo 14 bis. Se prohíbe la discriminación por motivos de raza, religión, opinión política, situación económica, sexo, edad, orientación sexual, etnia y discapacidad en los centros de trabajo, establecimientos de asistencia social, educación, cultura, diversión o comercio que funcionen para el uso o beneficio de los trabajadores, en las empresas de trabajo de propiedad particular, o en los que el Estado cree para los trabajadores en general.

Artículo 61. Se adiciona la literal o): contratar del total de los trabajadores el 50% de mujeres y el 50% de hombres.

Artículo 152. "Se agrega un nuevo el artículo 152 bis. El padre trabajador podrá optar a dos semanas de período de licencia de postparto para el cuidado de su hijo o hija para afirmar el vínculo afectivo con su descendiente..." Se adiciona el artículo 153: "...La licencia del período de lactancia podrá ser

disfrutado indistintamente por la madre o el padre, con la acepción expresa de ésta, en caso de que ambos trabajen y que la lactancia se realice de forma artificial...»

Estos cambios que se proponen, principalmente al Artículo 152 del Código de Trabajo, muestran que la visión de las responsabilidades familiares empezaría a tener un giro en el que se involucra más al padre en el cuidado de sus hijos e hijas.

1.2.3 La mujer y la capacitación

Vale la pena mencionar que diversos estudios (CEPAL, 1997:11) señalan que las mujeres atribuyen una gran importancia a la capacitación y que en una investigación realizada sobre trayectorias laborales de mujeres por el Centro de Estudios de la Mujer en Chile, los cambios de su posición en el mercado laboral en un sentido ascendente fueron, en la mayoría de los casos, acompañados o precedidos de capacitaciones.

El mismo estudio de la CEPAL al que se hace referencia, menciona también que la competencia internacional, la variabilidad y diversificación de la demanda y la innovación tecnológica, presionan a las empresas en los distintos países a modernizarse e introducir cambios en sus estructuras productivas si quieren mantenerse y crecer en el nuevo escenario económico. Dicho proceso de modernización redefine el contenido de numerosos empleos y las innovaciones tecnológicas implican, muchas veces, la aparición de nuevas actividades o la desaparición de otras, lo cual afecta las líneas de movilidad en el interior de las empresas.

Debido a que el contenido de las habilidades básicas se amplía para incluir nuevas capacidades, la CEPAL/UNESCO/OREALC en 1992 plantearon la necesidad de asegurar el acceso del conjunto de la población a los llamados "códigos de la modernidad". También indica el estudio de la CEPAL que sólo aquellas personas que estén dotadas de una adecuada formación, podrán adaptarse más fácilmente a los cambios en las organizaciones.

Asimismo, dicho estudio asegura que sus experiencias concretas de vida y la socialización que han recibido las mujeres, han favorecido el desarrollo de algunas habili-

dades que resultan ser importantes en el escenario de reestructuración productiva actual, como sigue:

«...las mujeres han sido socializadas en una actitud de escucha de las demandas y necesidades de otras personas y de anticipación de las posibles formas de solución a las mismas. Igualmente, atender obligaciones familiares y laborales simultáneamente, las ha entrenado para atender tareas de orden variado y cambiar rápidamente de una actividad a otra. Estas habilidades son especialmente útiles cuando se unen a altos niveles de escolaridad y a una voluntad de desarrollo profesional.»

La CEPAL (Pollack, 1998:10), en su propuesta para incorporar la perspectiva de género en proyectos productivos, recomienda que se haga un esfuerzo para mejorar el acceso de las mujeres a capacitación para el trabajo en actividades rentables. Para ello se propone apoyar el acceso de las mujeres a la capacitación laboral, promover programas de capacitación para las mujeres en nuevas tecnologías y en aspectos relacionados con la gestión de empresas y apoyar medidas que aseguren la igualdad de acceso de las mujeres a la capacitación en el lugar de trabajo e incentivar a las empresas a aumentar los centros de capacitación y formación profesional a la mujer en áreas no tradicionales.

Finalmente, vale la pena mencionar que ya en Guatemala se están llevando a cabo cursos de capacitación diseñados específicamente sobre temas de género. Las instituciones que han brindado los mismos son la Universidad Rafael Landívar, la Universidad del Valle de Guatemala, la Asociación de Gerentes de Guatemala, algunas organizaciones no gubernamentales y este año se ha unido la Universidad Francisco Marroquín, lo cual hace ver que dichas instituciones han determinado la importancia de capacitación en temas de género.

1.2.4 ¿Por qué flexibilidad para insertarse al mercado laboral?

Aunque ya los antecedentes hacen referencia a la problemática de la mujer con responsabilidades familiares, vale la pena mencionar que las razones principales por las cuales las personas, principalmente mujeres, buscan flexibilidad en su horario de trabajo se debe a situaciones que se presentan a lo largo de sus vidas y que las llevan a adquirir compromisos familiares. Dentro de ellos pueden mencionarse el matrimonio, el

nacimiento de los hijos y las hijas, el divorcio o el convertirse en madres solteras, la pérdida de la pareja o de un(a) familiar cercano(a), o el cuidado de familiares de la tercera edad. Para hacer frente a estas situaciones, las formas de flexibilidad laboral más buscadas, entre otras, son el trabajo temporal, el trabajo de tiempo parcial, el trabajo compartido, la semana de trabajo reducida y el trabajo a domicilio (Schiff, 1996:2,9).

Otro aspecto importante de mencionar es que, en otros países como Estados Unidos, el nuevo concepto de trabajos flexibles (como **trabajo de tiempo parcial** y **trabajo compartido**) es que los mismos son vistos como permanentes, tienen potencial de hacer carrera, el valor proporcional del salario tiene como base el salario correspondiente a trabajos de tiempo completo y los paquetes salariales incluyen beneficios adicionales (Negrey, 1993:13). Ello constituye un ejemplo de que la flexibilidad laboral puede implantarse sin que las personas vean reducida la base para el cálculo de sus beneficios al trabajar de esta forma.

Puede agregarse que el trabajo flexible influencia la calidad de vida de las personas, particularmente a través de su sensación de autonomía y la habilidad de usar el tiempo fuera del trabajo en la forma que la persona lo desee (Negrey, 1993:1). Asimismo, estas formas de trabajo permiten mantener una posición social que se deriva del empleo y que hacen posible la expresión de esos aspectos de la persona que no se identifican con el empleo. Si las personas controlan sus horarios de trabajo, su sentido de autonomía y control de sus vidas resalta más.

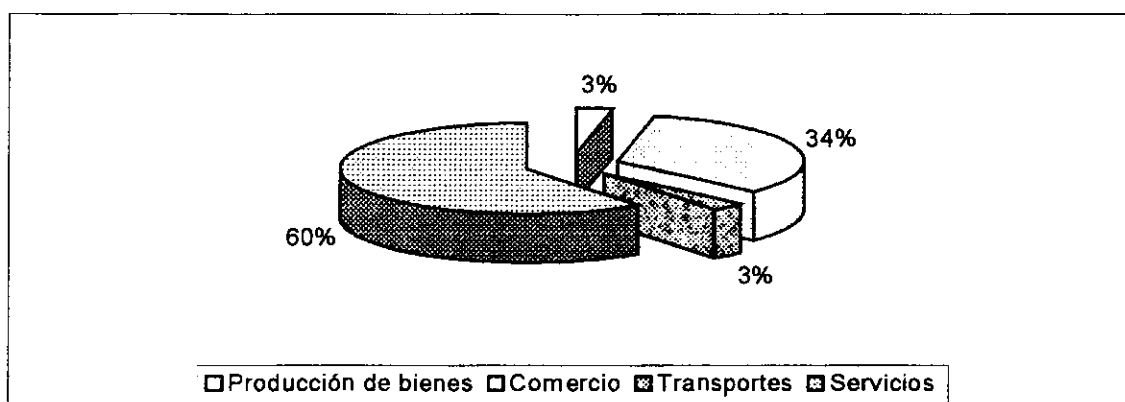
A algunas personas también les gusta la variedad asociada con el **trabajo no permanente**. Debido a que quienes que trabajan bajo esta modalidad se mueven dentro de un número de diferentes empleos, pueden experimentar variedad en sus responsabilidades y ambientes de trabajo que generalmente la mayoría de empleados o empleadas permanentes no adquiere (Negrey, 1993:61).

En cuanto a medidas para aumentar el empleo, la flexibilidad laboral también ha probado ser exitosa en algunos países, tal como es el caso de Holanda. En este país la creación de empleo se debió en gran parte a la mayor flexibilidad de los y las trabajadores(as) de tiempo parcial. En adición, encuestas en Europa muestran que el 58%

de las personas que laboran en tiempo parcial no quiere un trabajo de tiempo completo (Sistema de Naciones Unidas de Guatemala, 2000:56). Schiff (1996:14) indica que aun en las corporaciones con una cultura de apoyo muy alto a los empleados, aproximadamente sólo un diez por ciento de la fuerza de trabajo estará interesada en trabajar flexiblemente en un momento dado, lo cual muestra que tampoco será un proceso contagioso en el que todas las personas en la empresa estarán interesadas.

El estudio realizado por la OIT (9:1999), muestra la composición de los nuevos empleos femeninos en América Latina, según la rama de actividad económica, en la cual puede observarse que la ubicación del trabajo femenino se concentra en un 80% en el sector terciario, dentro del cual muchas actividades están siendo organizadas con nuevos arreglos flexibles de trabajo.

Figura 1.3
Composición de los nuevos empleos femeninos según la rama de actividad económica 1990-1998



Fuente: OIT (1999). Temas especiales. (En red) Disponible en: <http://www.ilolim.org.pe/spanish/260ameri/publ/panorama/1999/temaespe.shtml>.

En lo que a Guatemala se refiere, el estudio de Pape et. al. (2001:57) coincide con lo anteriormente expuesto, al indicar que se denota el desplazamiento general de la economía hacia actividades terciarias, lo que actúa a favor de una mayor contratación de las mujeres. Asimismo, agrega que el aumento de la participación de las mujeres en la población económicamente activa (PEA) se debe al menos a cuatro factores: el movimiento de mujeres, la oferta de mano de obra femenina, la flexibilidad de contratación y el grado de escolaridad.

Finalmente, vale la pena mencionar también que la flexibilidad de trabajo se ha convertido en una opción que está siendo considerada en otros países del mundo no sólo por mujeres, sino también por hombres que se preocupan de compartir más tiempo con sus familias y de brindar tiempo al servicio comunitario. Este es el nuevo paradigma propuesto por Betty Friedan (1997) a lo largo de toda su obra y que se refiere precisamente a que la participación de madres y padres en la formación de sus hijos e hijas, así como en su comunidad, es vital para el desarrollo de sociedades más humanas. Para ello también se requiere entonces que las empresas comprendan que si las personas pueden atender de mejor manera sus necesidades familiares, su personal podrá concentrarse en su trabajo y producir mejores resultados.

1.3 Alcance y limitaciones del proyecto

Este estudio se circunscribe a mujeres profesionales que tienen responsabilidades familiares y están en disponibilidad de trabajar¹¹.

Se reconoce, por un lado, que en otros grupos de mujeres guatemaltecas existe una problemática similar a la tratada en este proyecto y por el otro, que es recomendable tomar en consideración la elaboración de un programa similar enfocado a las empresas potenciales que pudieran abrir espacios para la población objetivo de este proyecto, así como que el programa de capacitación incluyera módulos o actividades de sensibilización orientados a las parejas de la población objetivo. Sin embargo, ambos aspectos no son considerados en este documento debido principalmente a las limitaciones de tiempo que existen en un trabajo académico de este tipo y a los costos que acarrearía realizar un estudio de factibilidad que comprendiera los mismos.

El trabajo se entrega en un nivel de perfil avanzado de proyecto. Ello significa que las cifras utilizadas para determinar la población objetivo del programa de capacitación y de las empresas potenciales demandantes de trabajo flexible, aún provienen de fuentes secundarias. Por otro lado, fue posible recabar de fuentes primarias, las cifras utilizadas en el estudio de mercado para la determinación del precio del programa de capacitación, así como de los estudios tecnológico y administrativo legal.

¹¹ Para efectos de este estudio se entenderá como mujeres profesionales con responsabilidades familiares a aquellas mujeres profesionales que solamente realizan trabajo reproductivo, que pertenecen a la población económicamente inactiva, PEI, y que están en disponibilidad de trabajar.

Finalmente, puede mencionarse que durante el curso de esta investigación, ha podido corroborarse la falta de estadísticas desagregadas por sexo en diferentes instituciones, lo cual dificulta grandemente un estudio con enfoque de género. Llama la atención que al haber consultado a los colegios profesionales y a diversas universidades del país, las mismas manifestaron que no mantienen sus estadísticas desagregadas por sexo, ya que nunca ha habido necesidad de llevarlas de esa forma. En adición, dos universidades comentaron que sus estadísticas son confidenciales y que no están disponibles para consulta.

2. MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta la teoría que fundamenta este proyecto. Se inicia con género y participación para que las mujeres profesionales con responsabilidades familiares se compenetren con las definiciones básicas que deben tomarse en cuenta en un proyecto con enfoque de género. Luego, se aborda la teoría de la flexibilidad laboral y los elementos principales que conforman el perfil de las personas que trabajan flexiblemente.

2.1 Género y participación

Sergio Duarte (1998:4) presenta varios conceptos clave relacionados con este tema y define el sistema de género de la siguiente forma:

«Es el conjunto de prácticas, representaciones, normas y valores que las sociedades elaboran a partir de la diferencia sexual anatómica y fisiológica. El sistema de género es inherente a la conformación social, sea cual fuere esta y es la base sobre la cual los individuos definen su modo de ser en función de su sexo (o sea la identidad de género). Las identidades de género construyen espacios diferenciados e implican la definición de las relaciones entre ambos. El marco del sistema de género es interdependiente de otras condiciones tales como la pertenencia étnica, clase y edad, lo que genera situaciones y problemas específicos.»

Asimismo agrega que la teoría de género es aquella que:

«... utiliza la diferencia entre sexo y género como una herramienta de búsqueda central. Lo específico de la teoría de género es su perspectiva de amplitud en cuanto a la necesidad de entender la identidad de género tanto de hombres como de mujeres en los distintos planos en que estos se relacionan, durante el desarrollo vital de ambos.»

Por su parte, Slowing y Arriola (2000:1) explican que el término género hace referencia a los procesos y normas sociales y culturales que determinan los papeles y responsabilidades asignados a las mujeres y a los hombres en la sociedad. Aunque los roles de género para mujeres y hombres varían de una cultura a otra y de un grupo social a otro dentro de la misma cultura, existe una división básica entre las funciones asignadas a hombres y mujeres, que corresponde a la división sexual más primitiva del

trabajo: las mujeres tienen a los hijos y en consecuencia, los cuidan. El ámbito femenino es el doméstico y el masculino, el público.

La dicotomía masculino-femenina, con sus variantes culturales, establece estereotipos que condicionan los papeles y limitan las potencialidades humanas al estimular o reprimir comportamientos en función de su adecuación al género. Produce, además, relaciones marcadas por la desigualdad, donde se establece que el hombre y todo aquello considerado "masculino" tiene primacía y poder sobre "lo femenino" y por consiguiente, sobre las mujeres (Lamas, 1995). Por otro lado, la manera en que se pautan la conducta y posiciones de hombres y mujeres en los distintos ámbitos de la sociedad, así como los nexos de poder subyacentes en ellas contribuyen a profundizar la exclusión (ONU, 2000).

El género se aprende por medio de un proceso de socialización y a través de la cultura de una sociedad específica (OXFAM, 1997:88), pero es también un concepto dinámico (OXFAM, 1997:5), pues debido a que la cultura es dinámica y las condiciones socioeconómicas cambian en el curso del tiempo, los patrones de género también se alteran.

El modelo de género en el desarrollo (GED) se preocupa por la inequidad en las relaciones de género que evitan el progreso equitativo y la participación. Sus estrategias son multidimensionales y entre ellas se encuentran las actividades combinadas dirigidas a las necesidades prácticas y estratégicas de género, los proyectos que incrementen en hombres y mujeres el conocimiento y la capacidad de negociación de sus derechos (sean todas mujeres u hombres y mujeres), aumentar en la mujer su aptitud y destrezas para participar en trabajos no tradicionales, así como la capacidad de controlar su propio cuerpo, tiempo y movimiento (Asturias y Mejía, 1997:4-5)

Dicho modelo busca basar las intervenciones en el análisis de los roles y las necesidades de hombres y mujeres, en un esfuerzo por empoderar a las mujeres, a fin de mejorar su posición en relación a los hombres y para beneficio y transformación de la sociedad como un todo (OXFAM, 1997:10). Duarte (1998:5) explica que la perspectiva (enfoque) de género en los proyectos implica la incorporación de la variable género con

la intención de transformar la condición y/o la situación de la mujer o no afectar negativamente a éstas.

Las herramientas y marcos de análisis de género en el desarrollo, que se orientan hacia las personas, forman la base para la evaluación con sensibilidad de género y su planificación con esa perspectiva. Desagregan las unidades sociales conceptuales como la comunidad, el hogar o la familia y miran las relaciones y la distribución de los recursos en su interior, analizan la división de trabajo por género, el triple rol de las mujeres (reproductivo, productivo y gestión comunal), la distinción entre necesidades prácticas y estratégicas, el acceso a y control de los recursos y las capacidades y vulnerabilidades.

Las necesidades prácticas se relacionan con la **condición** de las mujeres, sus cargas de trabajo y responsabilidades actuales, en relación a su rol reproductivo, pero no se toca la transformación del papel de los géneros de manera específica. Las necesidades estratégicas surgen del análisis de la subordinación de las mujeres a los hombres y que por lo tanto requiere de propuestas alternativas de solución para cambiar la **situación** de ellas. Toca específicamente la transformación del rol de la mujer en relación con la del hombre. Estas necesidades pueden incluir, entre otras, igual acceso a la toma de decisiones, eliminar la discriminación institucionalizada en el trabajo, así como medidas para compartir con los hombres la responsabilidad por la crianza de los hijos (Duarte: 1998:5; OXFAM:1997:11).

A continuación se agrega la definición que el Consejo Económico y Social de Naciones Unidas proveyó en 1997 para la institucionalización de la perspectiva de género y que Britos (2000:3) expone en su documento:

«Es el proceso de examinar las implicaciones que tiene para los hombres y las mujeres cualquier acción planificada, incluyendo legislación, políticas o programas en todas las áreas y en todos los niveles. Asimismo es una herramienta para hacer de los intereses y necesidades de hombres y mujeres una dimensión integrada en el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de políticas y programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de tal manera que se beneficien igualitariamente ambos (hombres y mujeres) y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad de género.»

Britos indica que la institucionalización del enfoque de género es un paso de avance en el proceso de cambio sociocultural, sobre todo en el debate actual sobre el papel del Estado en la redistribución de oportunidades. En este caso, la distribución de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

Es importante tomar también en consideración, dentro del contexto de este trabajo, la necesidad de utilizar indicadores de especificidad de género en el mercado de trabajo (Pollack, 1997:66), mismos que debieran ser agregados a los indicadores tradicionales, para poder medir la contribución de la mujer al proceso de desarrollo. Dichos indicadores son:

- tasa de participación de acuerdo con el número de hijos e hijas
- reparto de la carga doméstica
- participación laboral según el estado civil, la edad y el número de hijos e hijas

En adición se tienen los indicadores de forma de inserción laboral y de exclusión que son:

- trabajadores(as) por cuenta propia,
- subempleo visible e invisible,
- perfil de las trabajadoras domésticas, sector informal (tales como edad, horas trabajadas, nivel educacional, ingresos, protección laboral),
- cobertura de la seguridad social,
- tipo de contrato y grado de protección laboral,
- ausentismo laboral y
- trabajadores(as) temporales y trabajadores(as) sin contratos.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (1999:160-162), dentro de sus indicadores de desarrollo humano, utiliza también el índice de desarrollo relativo al género (IDG) y el índice de potenciación de género (IPG).

En el primero se introduce un ajuste al índice de desarrollo humano (IDH) como sigue: ajusta el progreso medio para reflejar las desigualdades entre hombres y mujeres en tres aspectos: la esperanza de vida al nacer, conocimientos y un nivel de vida decoroso. Impone una penalidad a la desigualdad, de modo que el valor del IDG dis-

minuye cuando desciende el nivel de progreso global de las mujeres y hombres o cuando aumenta el grado de disparidad entre el progreso de mujeres y hombres.

En el segundo, se mide si las mujeres y los hombres están en condiciones de participar activamente en la vida profesional, económica y política.

Mientras el primero se centra en la ampliación de la capacidad, el IPG se refiere a la utilización de esa habilidad para aprovechar las oportunidades en la vida y toca tres aspectos: el porcentaje de escaños ocupados por mujeres en parlamentos, el porcentaje de mujeres en puestos ejecutivos y administrativos y en puestos profesionales y técnicos.

Participación

La participación significa que las personas intervengan estrechamente en los procesos económicos, sociales, culturales y políticos que afectan sus vidas (PNUD, 1993: 25-27). Es un proceso que ocurre cuando en una sociedad se crean condiciones para que todos los ciudadanos puedan ejercitar sus derechos constitucionales.

La participación, desde la perspectiva del desarrollo humano, es vista por el PNUD de la siguiente forma:

«La participación es al mismo tiempo un medio y un fin. El desarrollo humano hace hincapié en la necesidad de invertir en las capacidades humanas y después asegurar que esas capacidades se utilicen en beneficio de todos. En ello corresponde una importante función a la mayor participación: ayuda a elevar al máximo el aprovechamiento de las capacidades humanas y, por ende, constituye un medio de elevar los niveles de desarrollo social y económico. Pero el desarrollo humano también se ocupa de la satisfacción personal. De forma que la participación activa, que permite a la gente realizar todo su potencial y aportar su mayor contribución a la sociedad también es un fin en sí mismo.»

En la esfera económica, las personas tienen una oportunidad única de utilizar sus capacidades y obtener un ingreso remunerador, lo cual a su vez le permite, al aumentar su capacidad adquisitiva, ampliar su gama de opciones. La participación en la vida económica también proporciona a la gente una base de autorrespeto y de dignidad social, atributos que forman parte integrante de la participación en todas las dimensiones de la vida.

En la esfera social y cultural, todas las personas y las comunidades tienen el derecho de participar en su propia cultura, mediante cualquiera de las múltiples formas en que se expresan los seres humanos de todo el mundo.

En la participación política, influir en decisiones públicas que afectan sus vidas o sus intereses particulares (Sistema de Naciones Unidas de Guatemala, 1999:83), participar como votante e intervenir activamente en la vida nacional.

El mismo documento del PNUD, al que se hace referencia anteriormente, indica que las sociedades varían mucho en cuanto al valor que atribuyen a las formas de trabajo, pero un entorno democrático es el único en el que las personas pueden lograr una satisfacción plena en su trabajo y la percepción de que están realizando una aportación valiosa al desarrollo.

2.2 Flexibilidad laboral

La nueva forma de producción conocida como "especialización flexible" se sustenta en la teoría de la escuela institucionalista que se concentra en los aspectos del mercado y que está representada principalmente por Piore y Sabel (Coller, 1997:21). Ellos explican que en los años setenta, debido a presiones externas que expusieron las insuficiencias del sistema de producción en masa (conocida como *fordismo*), las empresas tuvieron que diversificar su oferta y buscar nichos en los mercados para mantener sus beneficios para atender a una clientela cada vez más diferenciada. Ello significó el fraccionamiento de los mercados y la modificación de la producción en lotes a una escala menor. En la misma, la nueva tecnología de fabricación y la flexibilidad, jugaron un papel importante en los centros de producción.

La empresa que se torna flexible, se caracteriza por contar con un núcleo central de trabajadores(as) y un grupo de trabajadores(as) periféricos (Hutchinson & Brewster, 1995:18). El primer grupo labora tiempo completo y se espera de éste, versatilidad para trabajar en diferentes puestos y tareas. La empresa ofrece a estas personas un alto grado de seguridad en el empleo y las protege de las variaciones en la demanda. El segundo grupo está comprendido por quienes laboran tiempo parcial o temporalmente. De esta forma la empresa logra variar la cantidad de trabajo para adaptarse a las demandas y a la competitividad del mercado.

En la flexibilidad laboral, que es definida como la estrategia que utiliza la empresa en materia de recursos humanos para adaptarse a los cambios del entorno (Hutchinson & Brewster, 1995:21), se identifican tres dimensiones principales, según el enfoque de Atkinson (Coller, 1997:44): la flexibilidad numérica, la flexibilidad funcional y la flexibilidad salarial.

La flexibilidad numérica, que para efectos de este trabajo es la que más interesa, permite a la empresa ajustar sus efectivos humanos a las necesidades de la producción (Blyton y Morris, 1991:7). Esto significa que la misma puede adaptar el número de trabajadores y trabajadoras, de acuerdo a las variaciones de la demanda o a los cambios tecnológicos o distribuir el número de horas laborales según sus necesidades (Lagos, 1994:87).

Dentro de la dimensión de flexibilidad numérica pueden mencionarse como las más utilizadas: la jornada laboral flexible, la flexibilidad contractual y la de la duración de la vida laboral (Hutchinson y Brewster, 1995:25). Las definiciones de las diferentes opciones de flexibilidad numérica más conocidas son proporcionadas en el Glosario.

La flexibilidad funcional se relaciona con la movilidad interna del personal (Blyton y Morris, 1991:7) y se refiere a la capacidad de una empresa para utilizar eficazmente su fuerza de trabajo, al variar la labor que desempeña ante modificaciones en el volumen de trabajo y las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías (Lagos, 1994:89). Por lo tanto, se espera que el personal esté lo suficientemente calificado para adaptarse a una serie de actividades de diversos niveles de complejidad, lo que también se conoce como polivalencia.

Este tipo de flexibilidad puede comprender la integración vertical u horizontal de tareas. La primera cuando se asumen tareas que anteriormente han sido realizadas por otras personas en niveles más altos y la segunda, cuando se asumen tareas realizadas anteriormente por otras personas en el mismo nivel de jerarquía. Se incluye en este tipo de flexibilidad, la movilidad geográfica.

La flexibilidad salarial o financiera (Blyton y Morris, 1991:8) se refiere al reemplazo de sistemas de pago fijos por sistemas más variados, variables e individualizados. Ejemplo

de ellos son los sueldos y/o bonos en función del rendimiento de las personas, de su puntualidad y asistencia, o del cumplimiento de los objetivos propuestos.

En esta forma, tal como lo indica Muneto Ozaki (2000:108), las empresas cuentan con más recursos para motivar a su personal a aumentar la productividad por un lado y por el otro ajustar la nómina salarial total al ciclo de la empresa.

Finalmente, la flexibilidad requiere un cambio fundamental de los enfoques organizacionales tradicionales, de lo rígido y jerárquico a la búsqueda y logro de la calidad en el producto o servicio y la excelencia. Esto se apoya en relaciones humanas de calidad, niveles altos de atención al producto y servicio y una comprensión de lo que constituye la satisfacción del cliente. La flexibilidad amplía también la gama de nuevos negocios a desarrollar, que otros sectores de la sociedad tengan oportunidades de trabajo y que las organizaciones puedan también tener acceso a una mayor cantidad de personas con experiencia, habilidades, talento y potencial que de otra forma no sería posible (Pettinger, 1998:102).

2.3 Perfil de la persona que adopta formas flexibles de trabajo

En el nuevo sistema de trabajo las organizaciones necesitan que su personal, principalmente el que labora con arreglos flexibles, posea algunas cualidades específicas y que se adapte a ciertas características requeridas por las empresas, tal como lo plantea Pettinger (1998:25): esfuerzo productivo, personas, grupos y fuerza de trabajo efectiva, desarrollo continuo, nuevos talentos y energía, armonía en el trabajo, expectativas, conocimiento de su trabajo y profesionalismo, éxito y valores. Igualmente, Pettinger explica que desde el punto de vista de la persona, ésta busca realizarse: que el ambiente de trabajo sea cómodo y acogedor, tener contacto con otras personas, éxito, estima, logro, profesionalismo, expectativas y reconocimientos, entrenamiento, desarrollo y mejora.

Asimismo, según un estudio realizado sobre el punto de vista de lo que las personas que laboran en empresas de Estados Unidos (Capelli, 1999:36) esperan del trabajo, la mayoría tiene claras ideas sobre los nuevos arreglos que se dan en el trabajo y califica la seguridad en el empleo como quinta en importancia entre diez atributos que espera encontrar en la empresa. Un trabajo interesante, comunicación abierta y oportunidades de desarrollo, ocupan los tres primeros lugares. Mientras las empresas califican

compromiso y confianza como los dos aspectos más importantes, el personal busca desarrollo profesional y capacitación e inversiones que le ayuden a disminuir su dependencia de su actual empleadora, tales como desarrollo profesional y capacitación.

Para poder llegar a motivar al personal en el área de trabajo debe tenerse conocimiento de lo siguiente (Pettinger, 1998:36): Primero, una apreciación general de cómo los seres humanos se comportan en situaciones particulares y en respuesta para la satisfacción de sus necesidades básicas, instintos y deseos. Algunas de estas necesidades son instintivas, otras son el producto de la civilización en la que viven y de los procesos de socialización que se dan dentro de la misma. Otras todavía son el producto de la ocupación que tiene la persona, su educación, entrenamiento, ética, estándares y aspiraciones. Finalmente, la organización también influye en el comportamiento del ser humano, en términos de estructura, estilo, valores compartidos y prácticas de trabajo adoptadas.

Segundo, la comprensión de la naturaleza del trabajo que debe ser realizado y los efectos que éste tendrá o debiera tener en aquellas personas que lo realizarán. Esto tiene que ver con la satisfacción y realización que está presente en el trabajo, la interfaz entre el recurso humano y tecnología y el estilo de gerencia y de supervisión que sea adoptado.

Tercero, los estándares y expectativas de las relaciones entre los seres humanos en el lugar de trabajo. El ambiente laboral es creado por la gerencia e influye en todos positiva o negativamente. Idealmente, contiene una variedad de elementos que incluyen entusiasmo y compromiso de parte de todos hacia la organización y sus productos, servicios y clientes, un conjunto de principios y estándares operacionales altos por medio de los cuales la organización funciona, sentimiento de orgullo por todas las y los miembros de la organización y maneras preventivas de enfocar los problemas y compromisos, para resolverlos rápidamente cuando surgen.

Por último, las organizaciones no pueden ser todas las cosas para todas las personas. Estas sólo pueden acomodar un rango de intereses y aspiraciones divergentes dentro de su equipo de trabajo, tanto como las mismas puedan acomodarse con los propósitos y valores de la organización.

Pettinger (1998:102) complementa lo anterior e indica que en el trabajo flexible no hay espacio para procesos demasiado extensos, ni patrones de trabajo u ocupaciones que no cambien en el largo plazo.

Otro aspecto típico de las organizaciones actuales, es que les interesa contratar personas que estén listas para desempeñar su trabajo desde el momento en que son contratadas (Capelli, 1999:155), sin que transcurra un largo período de entrenamiento en horas de trabajo, lo que caracterizaba al viejo modelo de las empresas. Este es un aspecto que ha favorecido el crecimiento acelerado de las agencias de empleo temporal, quienes muchas veces se encargan de dar a las personas el entrenamiento requerido para que puedan ingresar a las empresas a realizar su trabajo sin contratiempos.

Habilidades y actitudes

Ha pasado a ser un gran atributo para las organizaciones el que las personas que contratan tengan buenas relaciones interpersonales, que posean habilidades para socializar, que sean agradables y que se puedan llevar bien con los demás (Capelli, 1999:12).

Lo más importante que busca la organización en la persona son sus habilidades (Capelli, 1999:28), pero la organización no puede ser ya responsable de identificar y desarrollar esas habilidades. Ahora, el trabajador debe tomar esa responsabilidad y se le motiva para dirigir su atención a la administración de su carrera fuera de la empresa, al mercado. Algunos contratos de trabajo específicamente indican que las personas debieran medir y calificar sus habilidades con respecto a las demandas del mercado y pensar en carreras que eventualmente las moverán a mejores posiciones en otras empresas.

Por ejemplo, los y las profesionales están volviendo a las universidades, pero ya no a tomar cursos básicos, sino a aprender programas tales como administración de la calidad total ("TQM", por sus siglas en inglés) o cómo adquirir habilidades para trabajar en equipo (Capelli, 1999:12).

A cambio, la organización ofrece a la persona diferentes cosas: tratará de conservar su personal tanto como el ambiente económico haga eso posible, le proveerá los medios y oportunidades para desarrollar sus habilidades, que le ayudarán a asegurar que tendrá un avance en sus carreras, aunque ello le lleve fuera de la empresa donde labora actualmente. Las organizaciones ofrecerán también trabajos interesantes y con mayores retos que los que han tenido en el pasado y premios por su buen desempeño.

Este nuevo tipo de relación transmite al trabajador o la trabajadora una sensación de que su contratación es un arreglo de trabajo altamente contingente. Lo (la) hace sentirse como un(a) contratista independiente que tiene una relación eventual con la empresa.

Dentro de esa misma temática, Robbins (1997:18) indica que actualmente se hace necesario que las personas aprendan a enfrentarse a la temporalidad. Aunque las empresas siempre han estado preocupadas por el cambio, lo que es distinto ahora es la duración del período que transcurre entre la implantación de cambios. Asimismo, debido a que éstos se están llevando a cabo en las organizaciones por la internacionalización de los mercados, también es importante que las personas aprendan a valorar las diferencias individuales y aumentar su comprensión transcultural (Robbins, 1997:65).

Las personas que laboran con arreglos flexibles de trabajo, tienden a ser más productivas. Ello se debe a que cuando una empresa responde a las necesidades de las personas, éstas tienden también a responder de una manera muy positiva. Su aprecio lo demuestran con un aumento en la productividad, en la moral y en el compromiso hacia la empresa (Schiff, 1996:15).

Mientras que estas personas están deseosas de demostrar que ellas están contribuyendo, la organización se beneficia al tener personal capaz que de otra forma le estaría vedado. Asimismo, además del aumento de la productividad y la lealtad que se menciona anteriormente, el nivel de las habilidades del grupo mejora al trabajar en equipo y asegurarse que el trabajo de todas y todos sus miembros salga adelante. Pero Betty Friedan (1997:37) hace la observación que para que ese sistema de trabajo sea exitoso la empresa les reconoce de forma prorrateada los beneficios, las vacaciones y

los días feriados, basados en el mismo porcentaje de beneficios que tienen las personas que laboran tiempo completo. Para ello se requiere entonces que las personas tengan más control de sus trabajos, o sea más independencia y auto-dirección. Los trabajos flexibles, casi por definición, significan que las personas tienen mayor responsabilidad para diseñar sus puestos y realizar las tareas. Ellas pasan de "ocupar un puesto" a "apropiarse de él" (Schiff, 1996:29).

Con referencia al trabajo compartido, éste requiere frecuentemente un grado significativo de cooperación y comunicación entre dos personas que son responsables de un mismo puesto de trabajo. Éstas deben ser excelentes comunicadoras, actuar como equipo y compartir las responsabilidades de una posición de tiempo completo (Negrey, 1993:79; Schiff, 1996:73). También deben mantener informada, de todo lo que sucede durante su turno, a la persona que comparte el puesto de trabajo. En algunos casos, las parejas pueden laborar en una forma un poco más independiente, aunque siempre se sugiere mantener una comunicación estrecha.

Asimismo, la percepción en un trabajo de tiempo parcial con responsabilidades específicas e independientes de otras posiciones, es diferente a la del tiempo compartido. En este último, las personas comparten una visión común y dan a la posición una cobertura extensa y aportan habilidades tales como creatividad para solucionar problemas (Schiff, 1996:73).

Existe otro punto importante que se refiere a la "distancia física y psicológica" (Pettinger, 1998:45). La primera describe la proximidad o la distancia entre las personas y está afectada por el medio físico, en el lugar de trabajo. La distancia psicológica describe las barreras de comportamiento que existen entre las personas. Estas son reforzadas o eliminadas por la presencia o ausencia de códigos de vestir, símbolos de prestigio, actitudes organizacionales hacia los diferentes sectores de la fuerza de trabajo, la forma de dirigirse a otras personas, diferentes términos y condiciones de contratación, diferentes formas de representación y reconocimiento y sentimientos de aislamiento. Estas características pueden darse con mayor facilidad cuando las personas tienen arreglos flexibles de trabajo. Por ello es necesario que las personas que van a trabajar flexiblemente hayan adquirido las habilidades necesarias para enfrentar estos tipos de distanciamiento.

Otra característica importante que las organizaciones consideran positiva para reclutar personas fuera de las empresas para ciertas posiciones, es que se lleva a las mismas talento fresco, conocimiento, experiencia y habilidades. Se busca que estas personas que vienen de fuera lleven vida fresca o ímpetu a actividades ya existentes (Pettinger, 1998:59).

En relación con el aplanamiento de las organizaciones, Capelli (1999:48) nos indica que ello conlleva cambios. Menciona la reducción de los niveles de jerarquía y de supervisión y por consiguiente, la disminución de la habilidad de los supervisores para instruir y guiar a su personal.

Similarmente, el trasladarse de trabajos definidos, con límites claros a otros con descripciones más amplias y con mayor desempeño hace más difícil a las personas no calificadas entrar a un lugar de trabajo y adquirir las habilidades para avanzar a su propio paso y tratar de hacer contribuciones en la empresa, al mismo tiempo. La reducción de la orientación funcional en las estructuras organizacionales (departamentos organizados alrededor de funciones como contabilidad o mercadeo) hacia modelos donde se dan más cruces aumenta en gran manera las habilidades e información que el personal necesita saber. El trabajo en equipo se ha convertido en una forma de trabajo importante en las empresas (Capelli, 1999:191). Los sistemas en los que el personal no está organizado alrededor de grupos están asociados con una rotación más alta de personas. En igual forma, las organizaciones que dan mayor valor a las relaciones interpersonales, tales como una mayor orientación hacia equipos de trabajo y más respeto por las personas tienen una menor rotación que aquellas que se concentran en las tareas a expensas de las relaciones.

Lo anterior coincide en la teoría motivacional con el estilo gerencial participativo (Pettinger, 1998:39), que constituye el cuarto y preferido de los sistemas gerenciales identificados por Rensis Likert en su modelo "Sistema 4". En éste, hay tres conceptos básicos que tienen un importante efecto en el desempeño: el uso por la gerencia del principio de relaciones de apoyo a lo largo de todo el equipo de trabajo, la toma de decisiones en grupo y la supervisión con métodos grupales y el establecimiento de metas altas y ambiciosas de desempeño para el departamento y para toda la organización. Los resultados del trabajo de Likert muestran una correlación entre el éxito

obtenido por gerentes y los altos niveles de motivación que implementaron con su personal y el estilo participativo que utilizaron en los equipos de trabajo que crearon.

Capelli (1999:147) indica que el trabajo en equipo hace necesario, también, que las personas desarrollen habilidades importantes que son altamente idiosincrásicas a ese estilo de trabajo. Entre ellas pueden mencionarse el aprender las tareas de otros trabajos, desarrollar rutinas únicas de ese equipo y aprender a llevarse bien con las personas que forman su grupo.

Pettinger (1998:9) explica que es importante también tener en cuenta que, sin importar el número de horas que la persona trabaje o la labor que esté realizando, las siguientes características deben cumplirse: el personal necesita tener cierto grado de autonomía sobre las tareas que debe realizar, así como tener cierto grado de responsabilidad por su propio trabajo, por los recursos que estará utilizando y por la manera en la cual estructura y organiza su día de trabajo. La variedad debe estar presente y las tareas repetitivas deben minimizarse, el personal debe recibir una constante retroalimentación sobre su desempeño, la cual debe hacerse personalmente. La socialización debe promoverse no sólo en los métodos tradicionales de organización, sino también en las modalidades flexibles de trabajo y las personas deben ser tratadas equitativamente cualquiera que sea su ocupación y la modalidad de trabajo que tengan.

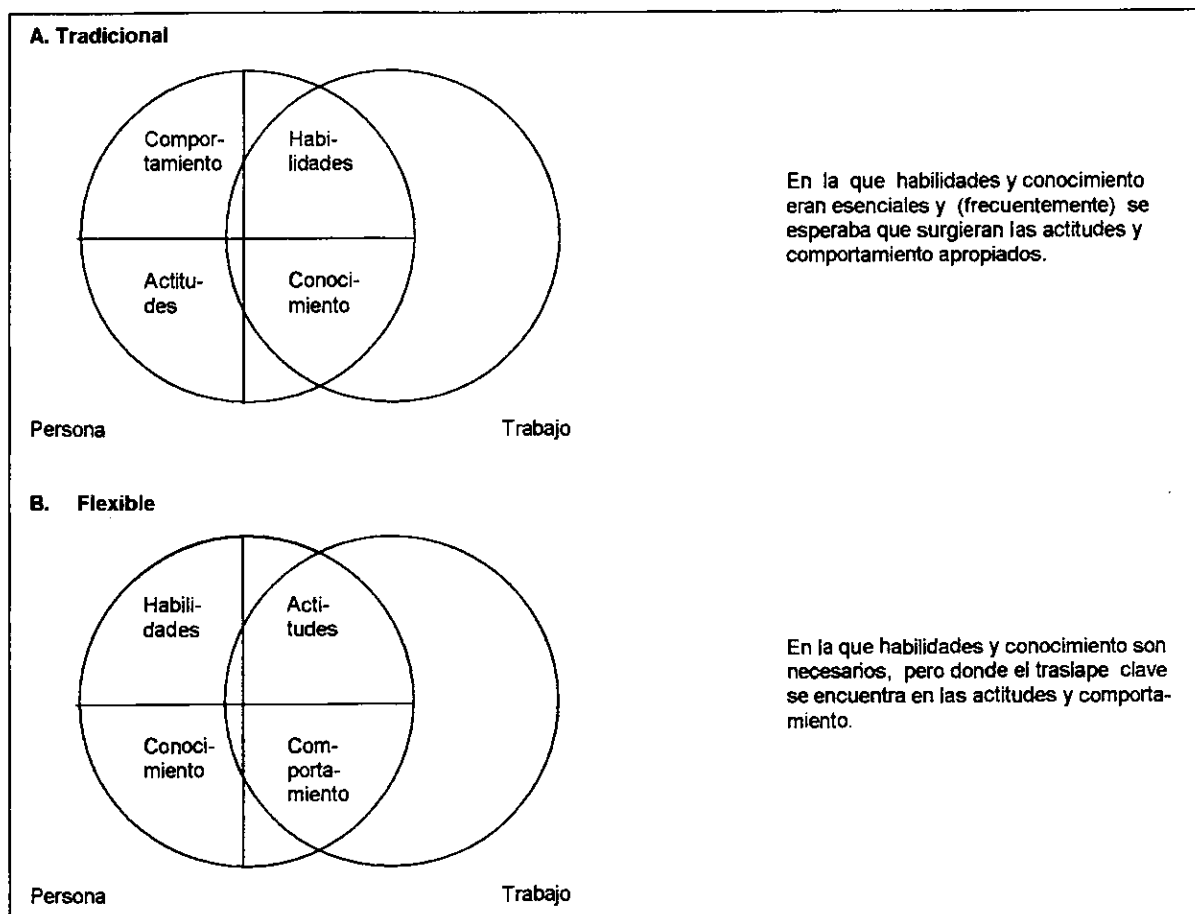
La investigación realizada por Vivian Corwin, Thomas B. Lawrence y Peter Frost (2000:123-126), en Estados Unidos y Canadá sobre el trabajo parcial de profesionales, muestra que en su mayoría son mujeres las personas que usan esta modalidad. Para tener éxito ellas han desarrollado las siguientes cinco estrategias:

- Muestran de una forma transparente a la organización sus prioridades en cuanto a su vida personal y a su trabajo.
- Reconocen que el trabajo parcial puede preocupar a las empresas en cuanto al cumplimiento del trabajo solicitado, por lo que se aseguran de hacer saber periódicamente el cumplimiento de sus metas. Para ello, construyen alianzas sólidas con sus colegas.
- Establecen rutinas para proteger su tiempo en el trabajo y establecen rituales para resguardar su tiempo en la casa, tanto física como mentalmente.

- Obtienen el apoyo de la alta gerencia que no sólo las protege del escepticismo de otras personas en la organización, sino que aboga por ellas en los diferentes niveles de la organización.
- Recuerdan gentil y firmemente a sus colegas, que aunque tienen un puesto de trabajo parcial, forman parte del equipo y no pueden ser ignoradas. Para ello crean una red fuerte de aliados(as) en la organización para evitar ser marginadas. O sea que mantenerse relacionadas es muy importante y además se aseguran de estar visibles en la empresa aunque no lo estén físicamente, por medio de mensajes de voz, correo electrónico o sesiones planeadas con antelación.

A continuación se incluye el diagrama que presenta una comparación entre la organización tradicional y la flexible y lo que se espera de las personas en cada una de ellas.

Figura 2.1
Adaptación del trabajo a la persona / Adaptación de la persona al trabajo



Fuente: Pettinger, Richard. 1998. Managing the flexible workforce. London: Cassell.

3. EL PROYECTO

3.1 Diagnóstico

3.1.1 Identificación del problema

Tal como se plantea en los antecedentes, es un hecho que la vida de la mujer guatemalteca y su interacción en cualquier ámbito está determinada por su inequitativo acceso a los procesos de toma de decisiones, de desarrollo y de ejercicio de la autonomía individual y social. La existencia de este rasgo común entre todas ellas se constituye en una característica general de las relaciones sociales en Guatemala y determina el sistema de valoraciones, prácticas, división del trabajo, costumbres y relaciones de poder que descansan en una desigualdad entre mujeres y hombres (Rodríguez, 1998:7).

Este es el caso de muchas mujeres profesionales que por ser las principales responsables de la crianza de los hijos, las tareas en el hogar y la gestión social comunitaria se les dificulta tener un desarrollo continuado en sus carreras.

El cómo asumir entonces el rol productivo en adición a sus otras responsabilidades es lo que ha dado origen a este proyecto. Se identifican como puntos principales de la problemática de estas mujeres la búsqueda de opciones de trabajo flexible que les permita disponer de tiempo para asumir sus otros compromisos. Con esto puede lograrse en parte que sus futuras actividades productivas no redunden en más carga de trabajo para ellas, pero por ello requiere también especial atención la forma cómo se asume la responsabilidad de crianza de los hijos e hijas, así como quienes realizan las tareas del hogar.

3.1.2 Cuantificación del problema

Existe en Guatemala un porcentaje considerable de mujeres profesionales que no están ejerciendo su carrera debido principalmente a sus responsabilidades familiares. La inversión de tiempo y dinero de por lo menos cinco años en una carrera universitaria es un costo alto, si se considera que estas personas no pudieron llegar a poner en

práctica sus conocimientos o se vieron forzadas a retirarse de sus trabajos por sus responsabilidades en el hogar.

Los cálculos realizados por Pape et. al. (2001:165,246) con base en datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos Familiares – ENIGFAM – 1998-1999, nos indican que en Guatemala existían en esa fecha 36,563 amas de casa¹² con estudios superiores.

El desarrollo económico de Guatemala se ve afectado también por la deficiencia que existe en la contribución que pudiera generar la mujer guatemalteca profesional. Esto lo confirma el estudio del Banco Mundial (Rodríguez, 1998:8) en el que se recoge cómo las limitantes al desarrollo de las mujeres, que se mencionan en el inciso anterior, constituyen un obstáculo al desarrollo de los países latinoamericanos.

Existe otro costo adicional, que es el de la desactualización de conocimientos al quedar fuera del mercado laboral, por un número considerable de años, durante la crianza de los hijos y el tiempo que deberá invertir para actualizarse y reinsertarse en el mercado laboral. Esto muchas veces es un factor importante para que la persona pierda el incentivo de ejercer su carrera.

A nivel familiar, puede pensarse en las privaciones de una mejor calidad de vida, al carecer de esa contribución económica que pudiera realizar la mujer profesional al desempeñar su carrera y que pudiera resultar a su vez en mayores recursos para educación y crianza de sus hijos.

Estudios realizados en la región latinoamericana revelan que las mujeres orientan más recursos hacia la alimentación y educación de los niños cuando cuentan con sus

¹² La obra de Pape et. al. (2001:26-27) utiliza el término "ama de casa" para referirse a la mujer que cuida de su hogar y está a cargo del trabajo doméstico. El ama de casa está separada de los medios de producción y los medios de intercambio y no cuenta con un empleo remunerado. Pape también indica que las cuentas nacionales, censos y encuestas, incluso la ENIGFAM 98-99, se caracterizan por invisibilizar las actividades materiales de orden productivo y reproductivo realizadas en el hogar por la fuerza de trabajo femenina. Las actividades laborales ubicadas en el hogar no tienen un precio estipulado y por lo tanto carecen a priori de carácter económico. Por ello, dado que la "teoría del valor" no incluye las energías gastadas en los cuidados del hogar, el concepto de "población económicamente inactiva" le otorga una frívola imagen a la mujer ama de casa y acepta su integración al mercado como consumidora, pero no como productora.

propios ingresos o están encargadas de generar el ingreso familiar como jefas del hogar (Pollack, 1997:11).

3.1.3 Análisis de personas e instituciones involucradas

A continuación se presenta la descripción de las y los principales actores que pueden llegar a estar involucrados al llevar a cabo el proyecto.

- *Grupo meta del proyecto.* Lo conforman las mujeres profesionales guatemaltecas, con responsabilidades familiares, en disponibilidad de trabajar.
- *Familias del grupo meta.* Las personas que conviven directamente con la mujer profesional se verán afectadas positivamente por los ingresos adicionales que ella podrá aportar, ya que mejorarán la calidad de vida de su familia.

La internalización de la teoría de género, que se espera que luego la mujer traslade a su familia, puede contribuir a una mejor comprensión de las responsabilidades de cada miembro del núcleo familiar y cómo las tareas del hogar pueden ser distribuidas más equitativamente.

Se ve también cómo una influencia positiva, el que los hijos e hijas de estas mujeres las vean capacitarse y hacer un aporte a la sociedad guatemalteca. Es probable que inicialmente, en algunos casos, su familia inmediata no apoye el proyecto hasta que el cambio positivo se vaya produciendo.

- *Familias extendidas o centros de cuidado infantil.* Para la mujer poder llevar a cabo su trabajo productivo requerirá en algunos casos, cuando los hijos son pequeños, de apoyo dentro de sus nexos familiares o posiblemente deberá recurrir a otro tipo de institución o escuela, para su cuidado por cierto número de horas.
- *El sector empresarial.* Para que las mujeres profesionales puedan participar en este sector, al trabajar con modalidades flexibles, se requiere de empresas en el ámbito nacional que puedan tener o crear puestos con esas características.

- *Instituciones públicas.* La Secretaría Presidencial de la Mujer juega un papel importante en proyectos orientados hacia ella. Dicha Secretaría está promoviendo iniciativas que llegarán al Ministerio de Trabajo, otra institución clave en las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores. En cumplimiento de los compromisos adquiridos en los Acuerdos de Paz, las Cumbres Sociales y los convenios internacionales de la OIT, adoptados por el gobierno guatemalteco, se espera que de parte del Ministerio de Trabajo se cuente con el apoyo de proyectos de este tipo y acceda a las reformas propuestas por la Secretaría.
- *Instituciones dedicadas a la capacitación.* Para que el proyecto sea exitoso, se requiere también que el programa sea impartido por una institución de prestigio en este campo. La institución que se seleccione y acepte la implementación de este proyecto, deberá tener preferiblemente una conexión directa con el medio empresarial. Ello debido a que algunas de ellas, como se verá más adelante, cuentan con un número considerable de empresas asociadas.
- *Organismos internacionales.* En este proyecto se considera la posibilidad de poder obtener su apoyo a efecto de que colaboren con la divulgación del programa en los diferentes medios de comunicación. Se buscará ayuda entre aquellos organismos que favorezcan los proyectos con enfoque de género.

A continuación se muestra un resumen de las y los actores y el papel que pueden llegar a jugar en el proyecto.

Cuadro 3.1
Análisis de Actores

TIPO	FORMULACIÓN	EJECUCIÓN	OPERACIÓN
Aliados y aliadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mujeres profesionales en disponibilidad de trabajar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mujeres profesionales en disponibilidad de trabajar ▪ Centros de cuidado infantil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mujeres profesionales en disponibilidad de trabajar ▪ Empresas ▪ Centros de cuidado infantil o familias extendidas
Simpatizantes potenciales		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituciones y grupos de la sociedad civil que trabajan con proyectos de la mujer ▪ Organismos internacionales que apoyan proyectos con enfoque de género ▪ Secretaría Presidencial de la Mujer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituciones y grupos de la sociedad civil que trabajan con proyectos de la mujer ▪ Ministerio de Trabajo ▪ Secretaría Presidencial de la Mujer
Promotores potenciales		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organismos internacionales que apoyan proyectos para la mujer ▪ Centro de capacitación 	
Oponentes potenciales			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esposos e hijas/os de las mujeres profesionales (durante el periodo de transición)

3.1.4 Árbol de problemas

Se ha elaborado el árbol de problemas, en base a la consideración de la problemática tratada a lo largo del diagnóstico. Este se presenta como Apéndice 6.2 y el mismo dio paso a la elaboración del árbol de objetivos.

3.2 Criterios generales

3.2.1 Estrategia

De acuerdo al fin del proyecto que se plantea en el siguiente inciso, se llevará a cabo una estrategia de cambio combinada de educación y adiestramiento y de desplazamiento de valores.

La primera, debido a que se visualiza un programa de capacitación por medio del cual se transferirán a las mujeres profesionales, conocimientos necesarios que les permitan trabajar en organizaciones flexibles. La segunda, porque el programa de capacitación busca también:

- Lograr cambios en el sistema de valores, creencias y actitudes de dichas mujeres, según la teoría de género y de participación y que ellas puedan transferir a sus familias los nuevos valores que se espera lleguen a internalizar.
- Integrar y actuar según los nuevos códigos de conducta y normas utilizadas en el ámbito empresarial que les permita adaptarse fácilmente en dichas organizaciones.

La(el) agente de cambio en este proyecto será la persona a cargo de la capacitación, en representación de la institución responsable del programa de capacitación y el sistema cliente estará comprendido por el grupo de mujeres profesionales que se encuentran en disponibilidad de trabajar.

Finalmente, lo que se busca es que una nueva situación de equilibrio sea alcanzada para el funcionamiento adecuado del sistema cliente. Toma en cuenta las necesidades estratégicas de género, según la problemática planteada en este proyecto. Se visualiza como resultado que las mujeres puedan insertarse al mercado laboral para participar en el desarrollo de nuestro país y que mejore su situación en el hogar. El marco lógico que se presenta a continuación refleja la estrategia seleccionada para este proyecto.

3.2.2 Árbol de objetivos

A partir del árbol de problemas, se elaboró el árbol de objetivos, que se presenta como Apéndice 6.3 y el cual dio origen a la elaboración del marco lógico. Se tomaron en cuenta los siguientes componentes del "desarrollo humano":

- Crecimiento, que se refiere al crecimiento económico, que en este caso se evidencia por la relación entre ingresos y PIB, que se muestra en el indicador de fin del proyecto del marco lógico.
- Equidad, que se refiere al aumento de mujeres en la PEA.
- Participación, que implica que las(los) actores no son objeto sino sujeto del desarrollo.
- Sostenibilidad, que tiene que ver con la reposición de todas las formas de capital empleado, en este caso de capital físico y humano mediante el pago de un precio por el servicio de capacitación.

3.2.3 Objetivos

3.2.3.1 Objetivo del proyecto

Presenta los impactos previstos o cambios en la forma de actuar de los grupos destinatarios (GTZ, 1998:25). El mismo queda planteado de la siguiente forma:

Mejorar la situación de la mujer con responsabilidades familiares y aumentar su participación en el mercado laboral.

3.2.3.2 Objetivo de desarrollo

Describe el cambio que quieren lograr los propios grupos destinatarios, es decir, las personas hacia las cuales se dirige el proyecto (GTZ, 1998:12). El mismo queda planteado de la siguiente forma:

Contribuir a aumentar la participación de mujeres con responsabilidades familiares en el desarrollo socioeconómico de Guatemala.

3.2.4 Lógica del proyecto

Cuadro 3.2
Marco Lógico

RESULTADOS	INDICADORES VERIFICABLES (IVO)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
1. La participación de la mujer profesional con responsabilidades familiares, en el desarrollo socioeconómico del país aumenta.	<p>1.1 10% de aumento de participación femenina profesional en las empresas a partir del año 2008.</p> <p>1.2 Mejora la Tasa de diferencias de género en las actividades económicas (IPG) en un 10% a partir del año 2008.</p> <p>1.3 Aumento del 10% de ingresos que mejoran el nivel de vida familiar a partir del año 2008.</p>	<p>1.1.1 Evaluación de impacto</p> <p>1.2.1 Evaluación de impacto</p> <p>1.3.1 Evaluación de impacto</p>	Se fortalece la participación ciudadana con equidad de género y etnia.
PROPÓSITO			
1. Mejora la situación de la mujer con responsabilidades familiares.	<p>1.1 Mejora la participación femenina en el mercado laboral al insertarse el 84% de mujeres capacitadas (890) por año a partir del año 2006 (durante cinco años).</p> <p>1.2 Mejora la situación de la mujer profesional con responsabilidades familiares en el hogar a partir de 2006 al asumir otros miembros un 10% de responsabilidades.</p>	<p>1.1.1 Evaluación de impacto</p> <p>1.2.1 Evaluación de impacto</p>	<p>Se generan en el mercado suficientes puestos de trabajo flexibles y se implementa el uso de indicadores del mercado laboral, con especificidad de género.</p> <p>Los miembros de las familias cooperan en la realización de las tareas domésticas.</p>
COMPONENTES			
1. Demanda potencial de trabajo flexible, identificada.	1.1 2,852 empresas del sector industrial y 7,000 empresas del sector de comercio y de servicios demandan puestos de trabajo flexible, para 2005.	<p>1.1.1 Estadísticas INE, Directorio Industrial</p> <p>1.1.2 Estadísticas de la Cámara de Comercio</p>	Existe disponibilidad de propietarios y alta gerencia en las empresas, para aceptar las modalidades de trabajo flexible e incorporar el enfoque de género.

RESULTADOS	INDICADORES VERIFICABLES (IVO)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>2. Oferta potencial de mujeres profesionales para trabajo flexible, identificada.</p> <p>3. Participantes en el mercado laboral flexible, se encuentran capacitadas.</p>	<p>2.1 1012 mujeres profesionales en edad productiva y en disponibilidad de trabajar, cada año a partir de 2004.</p> <p>3.1 1012 mujeres profesionales, participan en la capacitación cada año a partir de 2003.</p>	<p>2.1.1 Estadísticas del INE</p> <p>3.1.1 Registros de inscripción del centro de capacitación</p> <p>3.1.2 Diplomas o certificados emitidos</p>	<p>Se cuenta con el apoyo de una institución dedicada a la capacitación o cámara con conexión directa al sector empresarial.</p>
ACTIVIDADES			
<p>1.1 Revisar las estadísticas del INE, Directorio Industrial.</p> <p>1.2 Revisar estadísticas Cámara de Comercio.</p> <p>2.1 Revisar las estadísticas del INE..</p> <p>3.1 Adquirir material bibliográfico.</p> <p>3.2 Elaborar perfil de entrada y perfil de salida.</p> <p>3.3 Diseñar el currículo del programa de capacitación.</p> <p>3.4 Validar el programa de capacitación.</p> <p>3.5 Realizar campaña informativa del programa de capacitación.</p> <p>3.6 Realizar trámites administrativos (proveer el material didáctico, útiles, instalaciones, equipo, inscripciones, pagos, diplomas).</p> <p>3.7 Realizar los cursos de capacitación.</p>	<p>Q 5,000</p> <p>Q 120,000</p> <p>Q 59,240</p> <p>1Secretaria 1Contador(a) 2 Asistentes</p> <p>Q380,630</p> <p>2 Facilitadores(as)</p> <p>Q 84,000</p>		

3.2.5 Definición del proyecto

3.2.5.1 Tipo de proyecto y sector

El producto de este proyecto con perspectiva de género será un programa de capacitación cuya población objetivo son mujeres guatemaltecas profesionales, con responsabilidades familiares en disponibilidad de trabajar. El programa busca incorporar a más mujeres, con estas características, al mercado laboral guatemalteco y por ende, aumentar la participación de mujeres profesionales en el desarrollo socioeconómico del país.

El proyecto se enfoca hacia el sector privado y más específicamente, el empresarial, por ser la principal fuente generadora de empleo en el país.

3.2.5.2 Entorno y Viabilidad del Proyecto

3.2.5.2.1 Viabilidad Físico Natural

El ámbito sugerido para llevar a cabo este proyecto es la misma vivienda de las personas que tomarán el curso de capacitación (por ser un curso a distancia) y aulas o salones de la institución que se haga cargo del curso, donde se realizarán las tutorías. Este proyecto no involucra por lo tanto ningún tipo de impacto negativo en el medio físico, o de riesgo ocasionado por fenómenos naturales.

3.2.5.2.2 Viabilidad Política

Como se mencionara anteriormente, el Gobierno de la República de Guatemala creó la Secretaría Presidencial de la Mujer en el año 2000, misma que tiene a su cargo la Política Nacional de Promoción y Desarrollo de las Mujeres Guatemaltecas y el Plan de Equidad de Oportunidades 2001-2006. La misma muestra la posición que ha tomado el Estado, de búsqueda de soluciones a la problemática de la mujer guatemalteca y de iniciar el proceso de institucionalización del enfoque de género en el diseño de las políticas públicas.

Esta Política Nacional contiene, entre otros, un eje de equidad económica y de equidad laboral sobre el cual se han diseñado acciones estratégicas a favor de las mujeres y en los cuales se tocan temas importantes relacionados con este proyecto. Particularmente, dentro del eje de equidad laboral, se está trabajando actualmente en una propuesta para realizar reformas al Código de Trabajo, de las cuales fueron ya mencionadas algunas en la introducción y la viabilización de lo contenido en el Código de Trabajo, respecto al establecimiento de centros de cuidado infantil en las empresas que cuenten con más de 30 trabajadores(as).

Entre los compromisos adquiridos por Guatemala, pueden mencionarse los Acuerdos de Paz y, como se explicara anteriormente, los gobiernos de los diferentes países latinoamericanos, incluido el de Guatemala, se han comprometido en la Cumbre Social de Copenhague 95 y Ginebra 2000 a apoyar iniciativas enfocadas a que las personas con responsabilidades familiares puedan trabajar flexiblemente en las empresas.

3.2.5.2.3 Viabilidad Social

El proyecto se visualiza con un impacto social positivo, ya que representa una solución a algunos problemas de peso que las mujeres profesionales enfrentan. De esta manera ellas pueden seguir ocupándose del bienestar de su familia, pero también pueden desarrollarse personal y profesionalmente.

Asimismo, las profesionales que lleguen a tener acceso al mercado laboral, podrán formar nuevas redes de relaciones sociales, por medio de los nuevos contactos que realicen con personas de otras empresas y medios, debido a su trabajo.

3.2.5.2.4 Viabilidad Jurídica

Existen diversas leyes y acuerdos en el país que sirven de apoyo y viabilidad a este proyecto. Entre las mismas pueden mencionarse las siguientes:

Convenios internacionales:

- Adoptados por la OIT y ratificados por Guatemala: Los convenios C100 de 1951, C111 de 1958, C122 de 1964, C156 de 1981.

- Adoptados por la OIT, aún no ratificados por Guatemala: Los convenios C175 de 1994, C177 de 1996 y C181 de 1997.
- Convención sobre eliminación de todas las formas de discriminación: particularmente los Artículos 5, 7, 10, y 11. El Convenio fue ratificado por Guatemala en 1986.
- Procuraduría de los Derechos Humanos: Derechos fundamentales de la mujer

Compromisos nacionales:

- Acuerdos de Paz, específicamente el Acuerdo sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria, literal B.
- Foro de la Mujer: Compromiso 29 del Acuerdo de Cronograma, Acuerdo Gubernativo No. 105-98.

Otras leyes:

- Constitución de la República: Artículo 4º.
- Decreto No. 7-99 del Congreso de la República, Ley de dignificación y promoción integral de la mujer.
- Código de Trabajo: Artículo 19, Artículo 25, Artículo 26, Artículo 27, Artículo 5º, Artículo 81, Artículo 155.
- Código Civil: Artículo 79 y el Título XII.
- Decreto Número 42-2001, Ley de Desarrollo Social.

3.2.5.2.5 Viabilidad Económica

En vista de que el proyecto visualiza la capacitación de mujeres profesionales que actualmente son amas de casa, para que puedan insertarse al mercado laboral, ello significa que un porcentaje de la población económicamente inactiva (PEI), pasaría a formar parte de la población económicamente activa (PEA) y contribuiría con ello al desarrollo económico del país.

El aporte que pueden llegar a realizar las mujeres profesionales que actualmente no están trabajando, al insertarse al mercado laboral, incidirá también en la mejora de la calidad de vida de su familia al aumentar sus ingresos.

Tanto la inflación como la tasa de cambio para compraventa de divisas se han mantenido bastante estables durante los últimos años, por lo que es muy probable que no se den cambios bruscos ascendentes que afecten los costos del proyecto.

3.2.5.3 Determinación de la situación con y sin proyecto

La situación "sin proyecto" se visualiza como un grupo de mujeres profesionales que pertenecen a la población económicamente inactiva (PEI) y que se encuentran en disponibilidad de trabajar. Son mujeres profesionales que actualmente no realizan trabajo productivo, sino solamente desempeñan trabajo reproductivo. Para establecer dicho número de mujeres se han tomado como base los datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos Familiares, ENIGFAM 1998-1999. El cálculo arroja un total de 5,062 mujeres en disponibilidad de trabajar¹³.

La situación "con proyecto" se percibe como el beneficio que resulta de contar con mujeres profesionales egresadas del programa de capacitación, que estarán en posición de insertarse al mercado laboral. La contribución de estas amas de casa, cambiaría de ser una "oculta" como lo plantea el estudio de Pape et. al.¹⁴ a formar parte de la PEA guatemalteca.

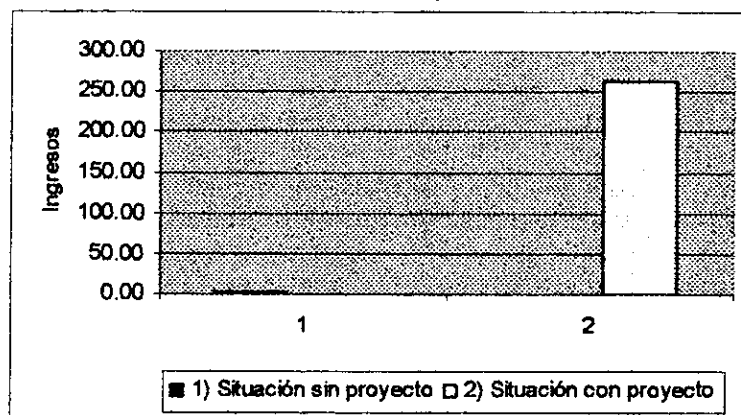
Una vez insertadas al mercado laboral, la proyección de la situación "con proyecto" muestra que los beneficios netos que las mujeres profesionales pueden estar generando, ascienden a Q261,687,891¹⁵. Los cálculos realizados contemplan el impacto positivo que la generación de salarios produce en otros sectores (valor agregado).

¹³ Ver Cuadro 3.3 en pág. 61.

¹⁴ En su estudio *Contribuciones ocultas de las mujeres a la economía*, Pape et. al., en base a los datos de la ENIGFAM 1998-1999, explica que el ingreso promedio de la PEA para mujeres con estudios superiores es de Q 4,556 y calcula el total de contribuciones ocultas para un total de 36,563 mujeres que a esa fecha eran amas de casa.

¹⁵ Ver Cuadro 3.15 en pág. 81.

Figura 3.1
Situación con y sin proyecto
En millones de quetzales



3.2.5.4 Tipo de evaluación, medición y valoración de beneficios y costos

3.2.5.4.1 Evaluación Ex – Ante

Se llevará a cabo por dos medios:

- a) Evaluación económica (costo-beneficio, VAN, TIR)
- b) Evaluación de los beneficios incrementales de la productividad

3.2.5.4.2 Seguimiento

Se llevará a cabo por medio de los siguientes indicadores:

- a) Indicadores de resultados

Desarrollo de la comunidad

Aumento porcentual del número de mujeres profesionales con responsabilidades familiares que participan en el medio empresarial guatemalteco

- b) Indicadores de efecto

Posibilidades de trabajo y creación de empleo

Número de ofertas de trabajo recibidas

Número de puestos creados en las empresas con modalidades flexibles

c) Indicadores financieros

Seguimiento para detectar posibles desviaciones respecto a la programación inicial

Revisión de los flujos de fondos durante la etapa de ejecución vs. lo planificado

Razones financieras

3.2.5.4.3 Evaluación Ex – Post

Los indicadores sugeridos para medir el impacto social de la inserción de mujeres profesionales capacitadas, por medio del programa propuesto, al mercado laboral son los siguientes:

- *Calidad de vida*
Aumento porcentual de ingresos del hogar que mejoran el nivel de vida familiar
- *Posibilidades de trabajo y creación de empleo*
Número de ofertas de trabajo recibidas
Número de puestos creados en las empresas con modalidades flexibles
- *Administración del tiempo*
Cuantificación del uso del tiempo: Distribución del uso del tiempo diario según actividad

3.3 Formulación del proyecto

3.3.1 Estudio de Mercado

3.3.1.1 Beneficios, costos y externalidades

Beneficios directos

- Más mujeres capacitadas para laborar en el sector empresarial
- El ingreso de más mujeres al mercado laboral

Costos directos

- Costo del programa de capacitación
- Transporte y vestuario
- Servicio doméstico o centros de cuidado infantil

Beneficios indirectos

- Las familias de las mujeres que ingresan al mercado laboral se benefician económica y socialmente. Las mujeres contribuyen a su hogar con ingresos que mejoran la calidad de vida de su familia y tienen tiempo libre para compartir con ella.
- Las empresas se benefician con el ahorro de costos laborales al contratar profesionales sólo por los períodos estrictamente necesarios, dentro de sus requerimientos de producción.
- Las empresas se benefician con mano de obra calificada, que puede realizar contribuciones al éxito del giro del negocio.

Costos indirectos

- El costo en las empresas para readecuar o rediseñar ciertos puestos de trabajo con modalidades flexibles, que podrían estar abiertos para mujeres profesionales.

Beneficios intangibles

- El que las mujeres profesionales puedan encontrar un balance entre su vida familiar y el trabajo contribuirá a elevar su autoestima y a que sean más felices, con menos preocupaciones.
- La realización de este proyecto puede significar que se dé un cambio positivo en las familias de las amas de casa que participen en el programa de capacitación y como resultado una distribución más justa de las responsabilidades en el hogar.

Externalidades

- El hecho de que mujeres profesionales se inserten al mercado laboral, puede generar nuevos contactos con personas de otras empresas o relacionadas al trabajo, que de otra manera no se hubieran dado. Asimismo, ello puede resultar en un aumento de la vida social y del espectro de amistades.

- La implementación de este programa de capacitación puede generar interés en otras mujeres profesionales para participar en el mismo. Por otro lado, también puede atraerlas a otros programas de capacitación, lo cual sería un beneficio no sólo para ellas sino para los centros de capacitación.
- La inserción de más mujeres al mercado laboral podría promover la creación de más centros de cuidado infantil.

3.3.1.2 Características del Programa

3.3.1.2.1 La población objetivo

La persona adulta

Debido a que el programa de capacitación se percibe como un producto diferenciado, único en el mercado, para atender a una clientela adulta con intereses específicos, se han considerado los siguientes aspectos importantes:

- El cambio que se produce en la persona al llegar a la edad de la adultez: Se instala la preocupación por vivir su realidad. Ella es sinónimo de madurez y de responsabilidad, con plenitud de juicio, serenidad y dominio de sí misma (IFES, 1998:179).
- Cuando la persona adulta actúa, dirige siempre su conducta motivada por una serie de necesidades que quiere cubrir para encontrarse satisfecha. Las mismas pueden ser fisiológicas, de seguridad, sociales o de pertenencia, autorrealización y estima. Esta última tiene dos vertientes: **autoestima** y prestigio o necesidad de sentirse estimada por otras personas, de ser reconocida, de sentirse importante (IFES, 2000:183).

Al relacionar estas necesidades con el ámbito laboral, puede determinarse que la persona busca en su trabajo: **autoconservación, autoafirmación, contacto humano y prestigio social** (IFES, 1998:184).

Entre las motivaciones individuales de la persona adulta ante la formación, con la cual espera poder resolver diversos problemas (IFES, 1998:186), pueden mencionarse

las necesidades de educación permanente para lograr la adaptación al cambio provocado por situaciones tales como la incorporación de nuevas tecnologías, introducción de nuevos procedimientos en la organización del trabajo, la ampliación del ámbito de desarrollo de las empresas, nuevas normativas, la **promoción social** y la **promoción de función**.

Finalmente, puede concluirse que las motivaciones de la persona adulta para incorporarse a un proceso formativo son: las necesidades laborales y de información para la resolución de problemáticas concretas y la promoción social.

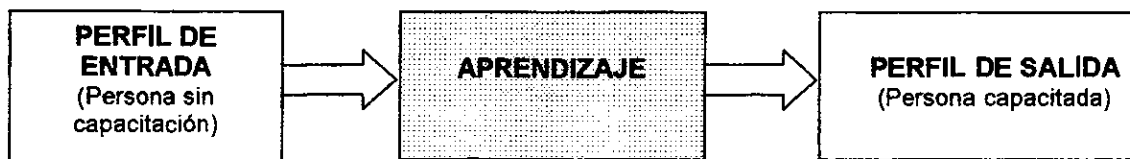
3.3.1.2.2 Currículo

La enseñanza, los objetivos de la educación y el aprendizaje

Se tomó en consideración que la enseñanza es una actividad educativa, intencional y planeada para facilitar que determinadas personas se apropien, elaboren con creatividad cierta porción del saber o elaboren alternativas de solución a algún problema en aras de su formación personal (PROMICRO/OIT, 2000:9).

Por otro lado, el aprendizaje es el proceso vivencial que permite al ser humano adquirir conocimientos, habilidades y destrezas como producto de su propia actividad y de poner en práctica los mismos (PROMICRO/OIT, 2000:8).

En el esquema siguiente puede apreciarse el papel que juega el aprendizaje para lograr la transición de un perfil de entrada a un perfil de salida.



Asimismo, se tomaron en consideración los objetivos educacionales que son los productos específicos que se alcanzarán después del proceso de enseñanza (aprendizajes logrados) y se encuentran clasificados en tres dominios: el **dominio cognoscitivo**, el **dominio afectivo** y el **dominio psicomotriz**. (Galo, 2000:10-24).

Diseño

Para la elaboración del programa de capacitación se tomó como punto de partida el “perfil de entrada” el cual se construyó con los antecedentes de la situación de la mujer guatemalteca y luego fue validado con expertas en el tema.¹⁶

El marco teórico sobre el perfil del trabajador flexible contribuyó a la definición del “perfil de salida” que se espera tengan las mujeres profesionales que desean insertarse al mercado laboral. El marco teórico sobre género sirvió para determinar los conocimientos que se recomienda adquieran sobre ese tema. El perfil de salida fue validado para la primera parte con gerentes de recursos humanos y para la segunda parte con expertas en género.

El programa de capacitación constituye la herramienta por medio de la cual se espera que las amas de casa profesionales alcancen el perfil de salida esperado. Dicho programa, que se presenta en el Apéndice 6.5, constará de tres módulos, los cuales se describen en forma general a continuación:

- **Módulo I: Género:** Comprende la teoría sobre género, la participación, los derechos de las mujeres, convenciones internacionales, indicadores tradicionales del mercado de trabajo vs. indicadores de especificidad de género y la situación y condición de la mujer guatemalteca.
- **Módulo II: Flexibilidad laboral:** Comprende el origen de la especialización flexible, la teoría, los tipos y casos de implantación de flexibilidad laboral.
- **Módulo III: Perfil del trabajador flexible:** Modelo de la persona que trabaja en forma flexible, normas que las empresas han diseñado para este modelo de trabajo, los tipos de flexibilidad laboral más utilizados por mujeres con responsabilidades familiares.

¹⁶ En una etapa más avanzada del proyecto, cuando se tengan ya definidos los grupos de personas que atenderá el programa de capacitación, se recomienda realizar una revisión de las características propias de esos grupos. Ello debido a que en el cálculo preliminar de estudiantes potenciales, se ha tomado en consideración mujeres con estudios superiores que van desde uno hasta ocho años. Esto redundará posiblemente en que ciertos puntos de interés, necesidades o tratamiento para los diferentes niveles podrán tener algún grado de variación.

Concepto de Calidad

En vista de que la población objetivo pertenece a la categoría de personas con estudios superiores, el programa será elaborado con elementos propios para ellas.

Estética y grado de terminación

El programa será impreso y empastado con material de calidad y será presentado en el estilo que la institución escogida acostumbre utilizar para sus programas de capacitación.

3.3.1.2.3 Técnica didáctica de formación

Las técnicas de formación son las herramientas que la persona a cargo de la capacitación utiliza para hacer llegar a los alumnos la información pedagógica (IFES, 1998:253).

Para este programa, se ha seleccionado la técnica de "formación a distancia" o "autoestudio", debido a que la misma pretende, fundamentalmente, que las personas participantes obtengan un mejor rendimiento académico, con la inversión del mínimo esfuerzo posible. Este es el caso de las amas de casa que podrían capacitarse desde sus hogares sin invertir más del tiempo necesario.

3.3.1.2.4 Recursos didácticos

Comprenden los soportes a través de los cuales el contenido pedagógico llega a los(as) alumnos(as) y les permiten desarrollar las actividades precisas para su aprendizaje (IFES, 1998:317).

En este programa se contempla el uso del material impreso para estudio en sus casas y tutorías presenciales en el centro de capacitación.

Material impreso

Se proporcionará a las participantes, el material impreso necesario para el programa de capacitación, que comprenderá la guía didáctica y las unidades didácticas.

La guía didáctica contendrá la presentación del programa, una descripción de su estructura y de cada una de las unidades didácticas, las directrices para el estudio, motivación, orientación psicodidáctica y observaciones pertinentes referidas a la dinámica del curso.

Las unidades didácticas contendrán introducción a la unidad didáctica, objetivos que se pretende conseguir, esquema en que se presentarán los contenidos e ideas más importantes, desarrollo de los contenidos técnicos de la unidad, ejercicios y supuestos prácticos.

Tutorías

El propósito de las tutorías es que las participantes tengan un apoyo constante, a lo largo del período de estudio del curso.

Se llevarán a cabo tutorías presenciales grupales, para resolver dudas, trabajar en las evaluaciones y compartir experiencias. Se ha estimado que el número de tutorías necesarias, es de nueve.

Para su realización se utilizará principalmente el rotafolios, ya que permite la conservación del material presentado o discutido en cualquier momento del proceso formativo, además de ser más económico que otros recursos didácticos.

3.3.1.2.5 Área de estudio

El salón donde se impartirán las tutorías contará con las facilidades necesarias para realizar las mismas, además de estar iluminado, pintado y decorado en forma agradable para los talleres de tutoría. Las sillas serán cómodas para trabajar y se facilitarán mesas de trabajo del tipo que usualmente se utilizan en los seminarios.

3.3.1.2.6 Evaluación de satisfacción

Para medir el grado de satisfacción de las participantes en el programa de capacitación se diseñarán cuestionarios para ser respondidos por las mismas. Se contemplarán los aspectos generales y de diseño del curso, el profesorado, los materiales y recursos utilizados y la gestión y organización del curso.

3.3.1.3 Análisis del Consumidor y demanda del mercado y del proyecto

3.3.1.3.1 Características del consumidor

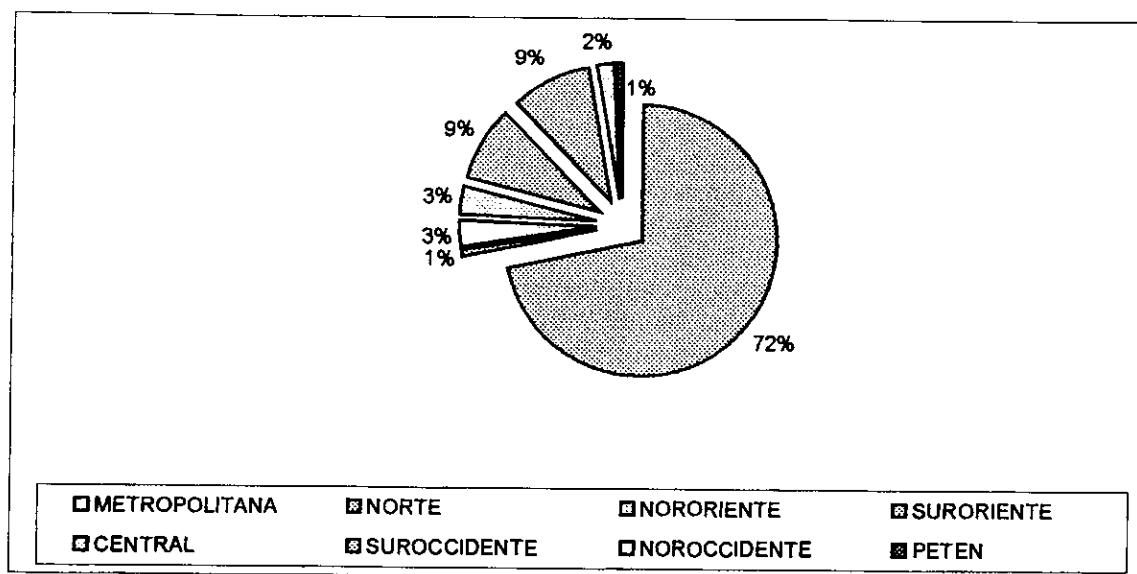
El segmento del mercado al que se dirigirá el programa de capacitación comprende a mujeres con responsabilidades familiares, que han cursado estudios universitarios. Son amas de casa que pertenecen a la población económicamente inactiva (PEI), pero que se encuentran en disponibilidad de trabajar.

3.3.1.3.2 Análisis de la demanda

La demanda potencial para el programa de capacitación se determina en base al número de mujeres con estudios superiores, según datos de la ENIGFAM 1998-1999.

La gráfica siguiente da una idea de en dónde se encuentran ubicadas las mujeres profesionales en todo el país. Como podrá observarse, el 72% se encuentra en la región metropolitana. Le siguen con una marcada diferencia las regiones central y sur-occidental, con 9% respectivamente. Las otras cinco regiones con porcentajes aún menores entre el 1 y el 3%. Esto anticipa que posiblemente la demanda del programa de capacitación se concentrará principalmente en la región metropolitana.

Gráfica 3.2
Ubicación de las mujeres profesionales por regiones



Fuente: Elaboración propia con datos de la ENIGFAM 1998-1999.

Se han tomado en consideración los rangos de edad que se ubican en la vida productiva útil (de los 25 a los 54 años) y luego se calcula el porcentaje de mujeres en disponibilidad de trabajar, según la misma encuesta para esos rangos de edad, lo que arroja un total de 5,062 personas.

El rango de 20 a 24 años no fue utilizado en estos cálculos para mantener números conservadores en el total de mujeres que pudieran estar en disponibilidad de trabajar (en esta fase del proyecto), aunque la edad para iniciar estudios superiores es generalmente de 19 años, al haber finalizado la Educación Media. De haberlo tomado en consideración, el total de mujeres en disponibilidad de trabajar hubiera aumentado a 8,906 personas. Al realizar la investigación de fuentes primarias, se recomienda utilizar dicho rango.

Cuadro 3.3
Mujeres profesionales en disponibilidad de trabajar

Edad		Vida productiva útil (27 a 64 años)	Mujeres con estudios superiores	% del total de mujeres en disponibilidad de trabajar	Total mujeres profesionales en disp. de trabajar
Rango	Promedio				
25-29	27	27	13,985	12	1,678
30-34	32	22	18,051	9	1,625
35-39	37	17	10,714	5	536
40-44	42	12	9,918	6	595
45-49	47	7	7,396	7	518
50-54	52	2	2,766	4	110
TOTAL					5,062

Fuente: Elaboración propia con datos de la ENIGFAM 1998-1999.

Se estima que para atender a este número de personas, el programa de capacitación debe ser impartido en un período de cinco años con cuatro cursos por año.

Se calcula que puede haber demanda del curso durante todo el año, a excepción de los meses de octubre, noviembre y diciembre. Esto debido a las vacaciones escolares que pueden reducir el tiempo disponible de las profesionales que son madres y a que tienen que ocuparse de sus hijos durante ese período. Para planificar los cursos se tomó en cuenta esta situación, como puede apreciarse en el Apéndice 6.7 que contiene el cronograma de actividades para el programa de capacitación.

3.3.1.3.3 Oferta del mercado, actual y proyectada

Oferta actual

En la actualidad existen algunas instituciones que ofrecen servicios de formación y capacitación de recursos humanos que pertenecen o mantienen relaciones con el sector empresarial. Tal es el caso de la Escuela Empresarial para las Américas LOYOLA, y la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG).

LOYOLA cuenta principalmente con diplomados empresariales con duración de diez meses a un costo promedio de Q 4,480.00. Aunque la duración del diplomado es diferente a la del programa propuesto, se ha determinado que el costo promedio de cada módulo de los diplomados es de Q 896.00.

En el caso de la AGG, los seminarios con varios módulos tienen un costo aproximado de US\$500 (equivalente a Q700.00 aproximadamente por módulo). La ventaja que tiene la AGG es el número de asociados con que cuenta, que actualmente es de aproximadamente 1,800 y que podrían ser los potenciales demandantes de las mujeres profesionales capacitadas.

La Cámara de Industria también ofrece capacitación a nivel empresarial y los precios de sus cursos varían dependiendo de su duración, el tema y el(la) especialista que vaya a impartir cada uno. El promedio de un seminario en el área empresarial es de Q800.00 aproximadamente. Como en el caso anterior, la Cámara de Industria cuenta también con la ventaja de tener un número grande de empresas adscritas (1,900).

Pueden mencionarse también los cursos libres que ofrece la Dirección de Extensión de la Universidad Rafael Landívar para los primeros meses del año 2002, dentro de los cuales hay un taller de "género y autoestima" a un costo de Q 525.00. El mismo, con algunas características de estudio a distancia tiene una duración de un mes, con asistencia al taller de un día a la semana, por tres horas. Este podría representar un aproximado al Módulo No. I del programa de capacitación. Los cursos libres relacionados con las ciencias empresariales tienen un costo promedio de Q 700.00 y una duración similar. La ventaja que puede representar la Universidad Rafael Landívar es que cuenta con instalaciones en diferentes ciudades del país, además de la capital¹⁷ donde podría impartirse el programa de capacitación.

La Universidad Francisco Marroquín inició, a finales de abril del corriente año, un diplomado a distancia en Salud de la Mujer. Las unidades de aprendizaje del mismo se encuentran distribuidas en tres módulos y el costo de este curso es de Q750.00 únicamente, ya que es auspiciado por diferentes instituciones del país y por algunos organismos internacionales. Pero vale la pena mencionarlo ya que este diplomado es una muestra de que ya en Guatemala empiezan a impartirse cursos a distancia diseñados para mujeres y, en este caso en particular, profesionales de la carrera de Medicina.

¹⁷ San Juan Chamelco, Antigua Guatemala, Coatepeque, Escuintla, Huehuetenango, Jutiapa, Quetzaltenango, Santa Cruz del Quiché, Retalhuleu y Zacapa.

Desde el punto de vista de las características del programa propuesto, después de la revisión realizada de los cursos que ofrecen estas instituciones se ha podido determinar que ninguna de ellas ofrece uno similar.

Aun así, como se plantea en otra sección del documento, una de estas instituciones podría ser idónea para la implementación del programa, tanto por su conexión directa con el sector empresarial, como por su prestigio en la prestación de servicios de capacitación.

Oferta proyectada

Hasta la fecha, éste sería el único programa de capacitación de este tipo, concentrado en los requerimientos para trabajar en empresas que ofrezcan puestos con modalidades de trabajo flexible.

El programa, cuya duración es de 2.8 meses, se podría ofrecer cuatro veces al año según el cronograma que aparece en el Apéndice 6.7. No se ofrecerá en el último trimestre del año.

3.3.1.3.4 Precio del programa y mecanismos de comercialización

Precio del programa de capacitación

Para el cálculo del precio del programa de capacitación se han seguido los pasos siguientes:

Paso No. 1: Costo más

Primero, se ha hecho el cálculo del precio, con base en la estructura de los costos, más un porcentaje de utilidad (conocido como "costo más), básicamente para asegurar que el precio del programa cubra la totalidad de los costos y no genere pérdidas: $P = C + \%U$.

Donde:	P =	Precio global	P =	Q 712.00
	C =	Costos totales	C ¹⁸ =	Q 548.00
	%U =	Porcentaje de utilidad	U =	(30%) Q 164.00

Paso No. 2: Nivel de precio

Luego, se ha tomado en cuenta el cálculo por medio de "nivel de precio", que se refiere a ofrecer precios mayores, semejantes o menores a los que rigen a productos similares en el mercado. Dentro del análisis de la oferta actual de programas de capacitación se indican los precios actuales que las instituciones capacitadoras, más prestigiosas en el ramo empresarial, están cobrando por los mismos.

Cuadro 3.4
Precios de mercado para programas de capacitación

Institución	Precio por módulo Q.
AGG	700
Loyola	896
Cámara de Industria	800
Universidad Rafael Landívar	525
Precio promedio por módulo	730
Precio promedio estimado por tres módulos	2,190

Paso No. 3: Determinación final de precio

Puede observarse que el precio "costo más" de Q 712.00 queda muy por debajo de los precios ofertados para programas de capacitación, por lo que permite adoptar un precio de mercado, lo que implica que la propuesta es costo-efectiva respecto de las otras opciones que presenta el mercado. Se hace la salvedad de que el propósito de este proyecto no es el de obtención de utilidades, sino el de obtener un beneficio socioeconómico para sus participantes y el país, pero se considera que también debe estar en un nivel atractivo para la institución capacitadora que se escoja.

¹⁸ Tomado del total de costos del programa. Ver Pg. 73.

Por lo tanto, el valor del programa se ha fijado en Q 1,575.00, que corresponde al precio más bajo del mercado.

Mecanismos de Comercialización

Los servicios pueden ser promocionados por medio de la prensa, revistas de giro empresarial, radio o televisión. Todos los cursos y/o diplomados de las diferentes instituciones que se mencionan anteriormente fueron anunciados en medios de comunicación impresos. Para efectos de este proyecto, se han escogido dos medios para dar a conocer el programa.

Cuadro 3.5
Costos de Comercialización

MEDIO DE COMUNICACIÓN	TIPO DE ANUNCIO	COSTO ANUNCIO Q.	FRECUENCIA POR CURSO	COSTO TOTAL ANUAL Q.
Prensa	¼ Página en Sección Negocios	6,265.00	2	50,120.00
Radio	Spot de 30 segundos	114.00	20	9,120.00
TOTAL PUBLICIDAD ANUAL				59,240.00

Acceso al programa

En vista de que el programa de capacitación se realizará por medio de la técnica de educación a distancia, es factible que las mujeres profesionales puedan tomar el curso en sus hogares, sin mayores contratiempos. Los únicos días que deberán transportarse al centro de capacitación serán aquellos cuando se realicen tutorías presenciales y que según el programa, suman un total de nueve. Ya que las mismas tienen una duración de medio día, cuentan con tiempo para transportarse al centro de capacitación y/o atender otras responsabilidades.

Si se escogiera a la AGG, LOYOLA o la Cámara de Industria para la implementación del programa, sus centros de capacitación donde se impartirían las tutorías se encuentran en el área urbana de la capital, con fácil acceso por medio de transporte pú-

blico o privado. Lo mismo aplica para la Universidad Rafael Landívar, que tiene en adición instalaciones en diferentes puntos del país.

3.3.1.3.5 Acceso al mercado laboral

Para determinar el número de empresas en las cuales las mujeres profesionales que estarán egresando del curso de capacitación (a razón de 1,012 personas anualmente), puedan insertarse al mercado laboral, se investigó el número de empresas que existen en los sectores industrial y de servicios.

El Directorio Industrial Nacional del año 2000 del INE informa de 2,852 empresas, mientras que la Cámara de Comercio tiene afiliadas actualmente 7,000 que pertenecen al sector de comercio y servicios, cuya generación de salarios ascendió a 11,834.4 millones de quetzales comparado con 3,655.5 millones de quetzales para la industria manufacturera¹⁹.

Ello confirma lo planteado por Pape et. al. en su estudio, en el cual manifiesta que se nota en Guatemala el desplazamiento general de la economía hacia actividades terciarias, lo que influye a favor de una mayor contratación de mujeres.

Si se establece la relación del total de mujeres profesionales capacitadas (5,062) dentro del número total de empresas (9,852), la misma no llega a la unidad (51%), lo que significa muy conservadoramente, que el número está por debajo del 10% de personas sugerido por Schiff, que podría estar trabajando flexiblemente en las empresas (si todas tuvieran un número muy pequeño de empleados)²⁰.

Se hace la salvedad que para realizar los cálculos sobre el número total de empresas en una etapa más avanzada del proyecto, la información debiera ser obtenida de fuentes primarias.

¹⁹ Boletín Estadístico del Banco de Guatemala. Fuente: Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

²⁰ Según el Directorio Industrial del INE del 2000, de las 2,852 empresas, 49.89% tienen de 5 a 19 empleados, el 18.16% de 20 a 49, el 10% de 50 a 99, el 10.31% de 100 a 199 y 11.64% de 200 empleados a más.

3.3.2 Estudio Tecnológico

La mayoría del material bibliográfico necesario para el diseño del curso se tiene ya disponible en Guatemala. En adición, se han identificado fuentes fiables que pueden proveer más material bibliográfico para actualizar el programa de capacitación.

Guatemala cuenta en adición con instituciones respetables dedicadas a la formación, con el conocimiento necesario para la implementación del curso propuesto. Asimismo, tienen el equipo necesario para llevar a cabo las tutorías (pizarra, rotafolio, proyector, cañonera, televisor, videograbadora).

3.3.2.1 Bibliografía

Este renglón cubre la inversión que se realizará en material bibliográfico traído principalmente del extranjero y que servirá de guía para el diseño de los cursos que deberán impartirse en el programa de capacitación. La bibliografía será actualizada, mínimo cada año.

Cuadro 3.6
Material bibliográfico

Descripción	Inversión Anual en Quetzales
Libros sobre flexibilidad laboral	2,500
Libros género y participación	2,500
Subtotal	5,000

3.3.2.2 Instalaciones, Mobiliario y Equipo

Corresponde a los costos de dos salones donde se impartirán simultáneamente las tutorías presenciales, así como las sillas y las mesas de trabajo para las participantes. También se requiere de un rotafolio para las anotaciones y explicaciones durante las tutorías.

Cuadro 3.7
Instalaciones, mobiliario y equipo

Descripción	Costo en Quetzales Anual (4 cursos)
Costo salones, mesas y sillas	35,250
Rotafolio	1,000
Subtotal	36,250

3.3.2.3 Papelería y útiles

Comprende el material impreso del programa (guía didáctica y unidades didácticas) y el material que se utilizará durante las tutorías presenciales.

Cuadro 3.8
Papelería y útiles

Descripción	Costo en Quetzales Anual (4 cursos)
Impresión y encuadernado del programa	128,018
Papel rotafolio	500
Marcadores/tiza	400
Papel, lápices/bolígrafos para trabajo en tutorías	600
Subtotal	129,518

3.3.2.4 La persona a cargo de la formación

Las características principales que deberá poseer son las siguientes(IFES, 1998: 91-92, 101):

Conocimientos:

- Profesional con conocimientos empresariales y del mundo laboral
- Pedagogía
- Cambio organizacional / social
- Género y participación
- Dominio del idioma inglés

Actitudes:

- Flexibilidad, facultad de adaptación
- Buen comunicador
- Facilidad para el trabajo en grupo

Habilidades:

- Buen planificador, gestor, organizador
- Destreza en el manejo de los métodos, técnicas y recursos didácticos

Los honorarios propuestos para esta posición, serán de Q 250.00 la hora de tutoría presencial, la cual tendrá una duración de cuatro horas y serán nueve en total. Se calculan también 2 horas adicionales para revisión de trabajos correspondientes a las tutorías 1, 5, y 7, lo que hace un total de 168 horas. Se requiere de dos facilitadores(as) para cubrir el total de estudiantes que se espera atender al año.

Cuadro 3.9
Honorarios Formadores(as)

Descripción	Costo en Quetzales Anual (4 cursos)
Honorarios formadores(as)	84,000
Subtotal	84,000

3.3.2.5 Resumen de Costos

A continuación se presenta el resumen de los costos relacionados con el estudio tecnológico.

Cuadro 3.10
Resumen de costos tecnológicos

Descripción	Costo Anual en Quetzales (4 cursos)
Bibliografía	5,000
Instalaciones, mobiliario y equipo	36,250
Papelería y útiles	129,518
Formadores(as)	84,000
Total	254,768

3.3.3 Estudio administrativo legal

Se propone que el proyecto esté a cargo de una institución con experiencia en el manejo de cursos de capacitación y orientada al sector empresarial. Ejemplos de las

mismas, pueden ser, la Cámara de Industria, la Asociación de Gerentes, la Escuela Empresarial Loyola, o la dirección de extensión de una universidad.

El costo administrativo que tendrá la institución a cargo del programa, en la administración del mismo y que asciende a un total de Q 32,000.00, comprenderá los gastos indicados a continuación:

- Recursos humanos representados por una secretaria encargada de la logística del programa (inscripciones, trabajo de mecanografía, fotocopias, etc.), una persona a cargo de la parte contable (emisión de facturas y de recibos, registro de los depósitos, etc.) y dos personas que asistirán a los(las) formadores(as) durante la realización de las tutorías.

- Costo de papelería, de teléfono, faxes y correo electrónico.

Otro aspecto del que se encargará el centro de capacitación es la contratación del suministro de comidas para brindar a las asistentes una sencilla refacción durante el período de receso. El costo estimado de dicho suministro es de Q 35,420.00.

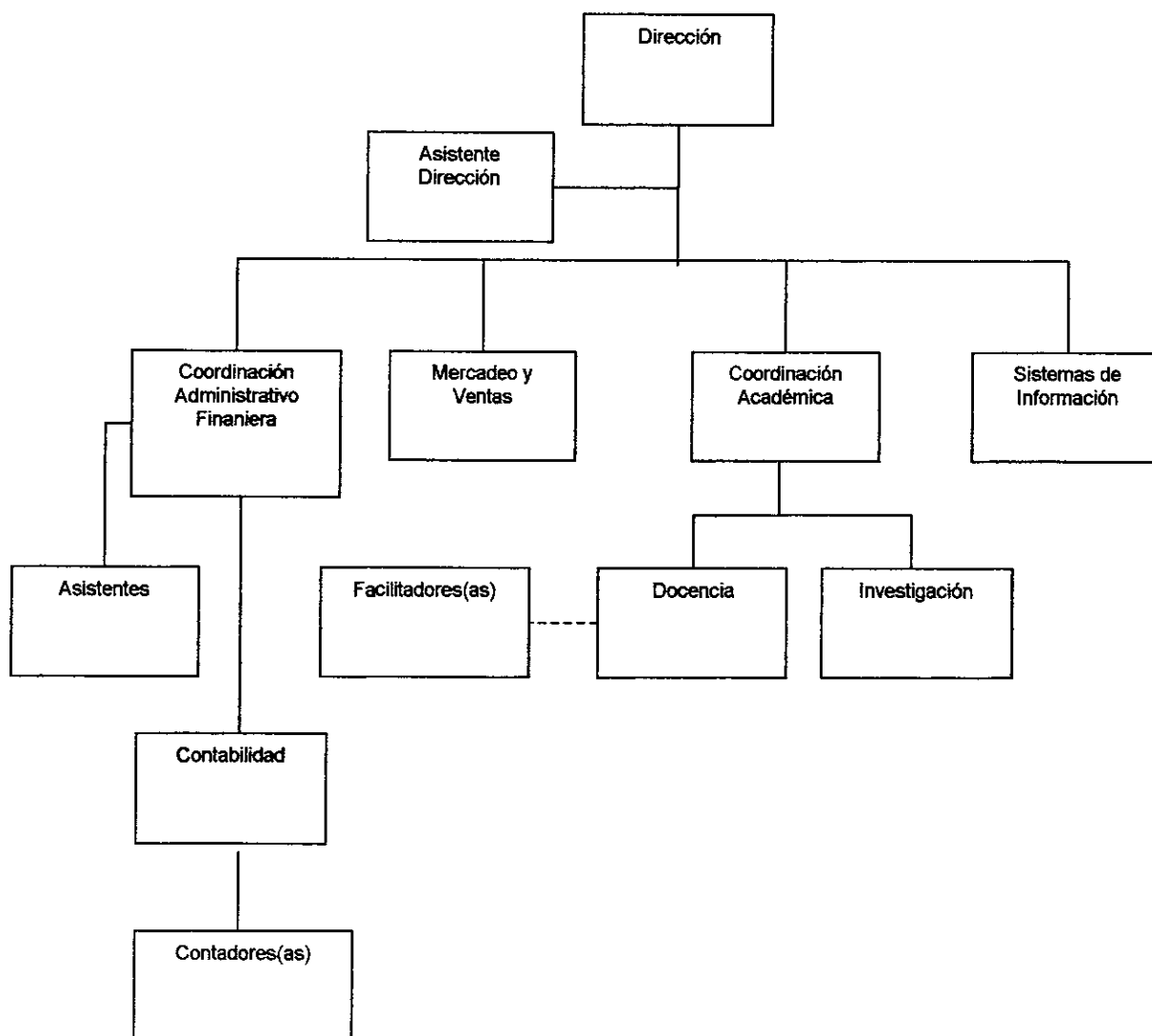
Finalmente, los honorarios a pagar a la institución capacitadora se calculan en un 20% del total de los gastos que generará el programa de capacitación.

Cuadro 3.11
Gastos administrativos

Descripción	Costo Anual en Quetzales
Gastos administración del proyecto	32,000
Refacciones	35,420
Honorarios por administración del programa (20% sobre Q381,428)	76,286
Total	143,706

A continuación se muestra un ejemplo de organigrama mínimo con el que deberá contar el centro de capacitación seleccionado.

Figura 3.3
Organigrama del Centro de Capacitación



3.3.4 Estudio financiero

3.3.4.1 Inversión

Está integrada por los gastos realizados en la inversión inicial de bibliografía, la elaboración de los perfiles de entrada y salida, el diseño del programa de capacitación y su validación. Aunque los mismos han sido absorbidos por la investigadora en su totalidad, se incluyen para efectos de la evaluación económica y equivalen a un monto de Q 120,000.00. Dicha cifra ha sido fijada en consideración a los precios de mercado para el diseño de un programa de capacitación.

3.3.4.2 Flujo de Caja

A continuación se presenta la proyección anual de ingresos y egresos de la implementación del programa de capacitación. La misma considera la prestación de cuatro cursos por año a un total de 1012 estudiantes.

Cuadro 3.12
Flujo de Caja Anual
Expresado en Quetzales

DESCRIPCIÓN	INGRESOS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Matrículas por 1012 estudiantes	1,593,900		
Bibliografía		5,000	
Formadores(as)		84,000	
Comercialización		59,240	
Gastos administrativos		32,000	
Honorarios sobre costos fijos		36,048	
Imprevistos sobre costos fijos		9,854	
Instalaciones y mobiliario			36,250
Papelería y útiles			129,518
Refacciones			35,420
Honorarios sobre costos variables			40,238
Impuestos			71,156
Imprevistos sobre costos variables			15,629
TOTALES	1,593,900	226,142	328,211

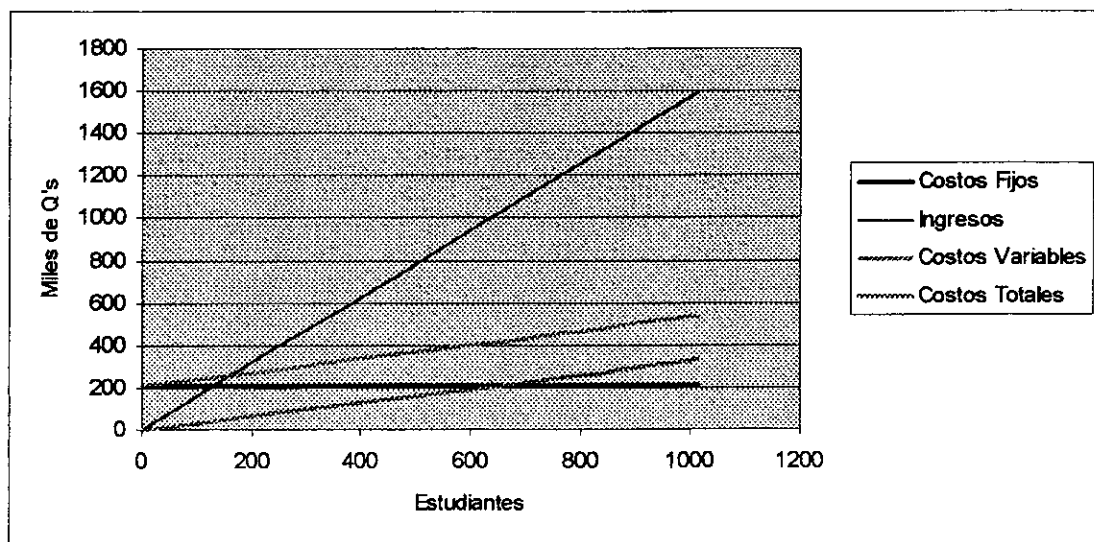
El precio del programa de capacitación se encuentra dentro del rango de precios del mercado y, según el costeo anterior, se estima que queda un margen razonable para ajustar el precio hacia abajo si se considera necesario.

3.3.4.3 Punto de Equilibrio

Se entiende como punto de equilibrio en este proyecto el número mínimo de personas que se requiere que tomen el programa de capacitación para que, al final del ciclo de operación, se finalice sin pérdidas ni ganancias. Donde:

$$\begin{aligned} \text{Punto de Equilibrio} &= \text{Costos fijos} / \text{Precio} - \text{Costo variable} \\ \text{PE} &= 226,142 / Q \text{ 1,575} - Q \text{ 324} \\ \text{PE} &= \mathbf{181 \text{ estudiantes}} \end{aligned}$$

Figura 3.4
Punto de Equilibrio



3.3.5 Evaluación económica

Se realizan tres tipos de evaluación: costo-beneficio, valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR). Los ingresos y gastos estimados para el proyecto que sirven de base para la evaluación se presentan a continuación:

Cuadro 3.13
Horizonte del proyecto
(En miles de quetzales)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficios		1,594	1,594	1,594	1,594	1,594
Costos	-120	554	554	554	554	554
Flujos Netos	-120	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040

En el Apéndice 6.6 se presenta el cálculo para las tres evaluaciones mencionadas. Sus resultados se presentan a continuación.

3.3.5.1 Relación Costo-Beneficio

Es la relación que resulta de dividir el valor actual de los flujos de beneficios entre el valor actual de los flujos de costos. La evaluación muestra una relación costo-beneficio de 2.74 a una tasa de interés del 5% y una relación de 2.71 a una tasa de interés del 12%. Tal como puede observarse, la relación costo-beneficio, en ambos casos, es mayor que "1", por lo que el proyecto se considera como aceptable.

3.3.5.2 Valor actual neto (VAN)

El VAN consiste en encontrar la diferencia entre el valor actual de los flujos de beneficios y el valor actual de los costos. Al utilizar las mismas tasas de interés, los resultados son de 4,174 y 3,240, respectivamente. En este caso, son también positivos lo que indica que conviene aceptar el proyecto.

3.3.5.3 Tasa interna de retorno (TIR)

Por medio de este análisis se ha podido determinar cuál es la tasa interna de retorno al invertir el capital en el proyecto y el mismo nos muestra que la TIR es de 866.7%.

3.3.5.4 Análisis de sensibilidad

Este análisis, que se muestra también en el Apéndice 6.6, comprendió tres tipos de cálculos:

- Incremento en costos del 10%
- Reducción en beneficios del 10%
- Incremento en costos del 10% y reducción en beneficios del 10%

En los tres cálculos, los resultados para la relación costo-beneficio y para el VAN dieron positivo. En adición, la tasa interna de retorno se mantuvo sumamente favorable para el proyecto. Esto significa también que aún existe margen para ajustar más los costos y los beneficios si fuera necesario.

3.3.6 Evaluación de los beneficios por incremento en la productividad de las personas capacitadas y valor actual neto (VAN)

En adición a la evaluación económica del proyecto, realizada en el inciso anterior, debido a que el mismo se refiere a un programa de capacitación, es necesario evaluar el beneficio que obtendrán las personas capacitadas al insertarse al mercado laboral.

El número potencial de estudiantes para el programa de capacitación, como ya se ha indicado anteriormente, es de 5,062 personas.

El horario de trabajo que se calcula pueden invertir las amas de casa es de cuatro horas diarias (tiempo parcial), o su equivalente en otras formas de trabajo flexible como semana reducida o trabajos temporales. La generación de ingresos se calcula por lo

tanto, en base a la mitad de los ingresos²¹ y a esta suma se le agrega el porcentaje de valor agregado que generan los mismos, que para servicios profesionales se ubica en el 90%²², lo que permite un ingreso mensual a Q 2,531/mes.

Por otro lado, para determinar los ingresos individuales sin instrucción, se utilizó como referencia el nivel de ingresos mensual inmediato inferior (secundaria) de la PEA, la cual se considera como la otra alternativa de capacitación y que equivale a Q 1,696. El 50% de este ingreso más el valor agregado equivale a Q 942.

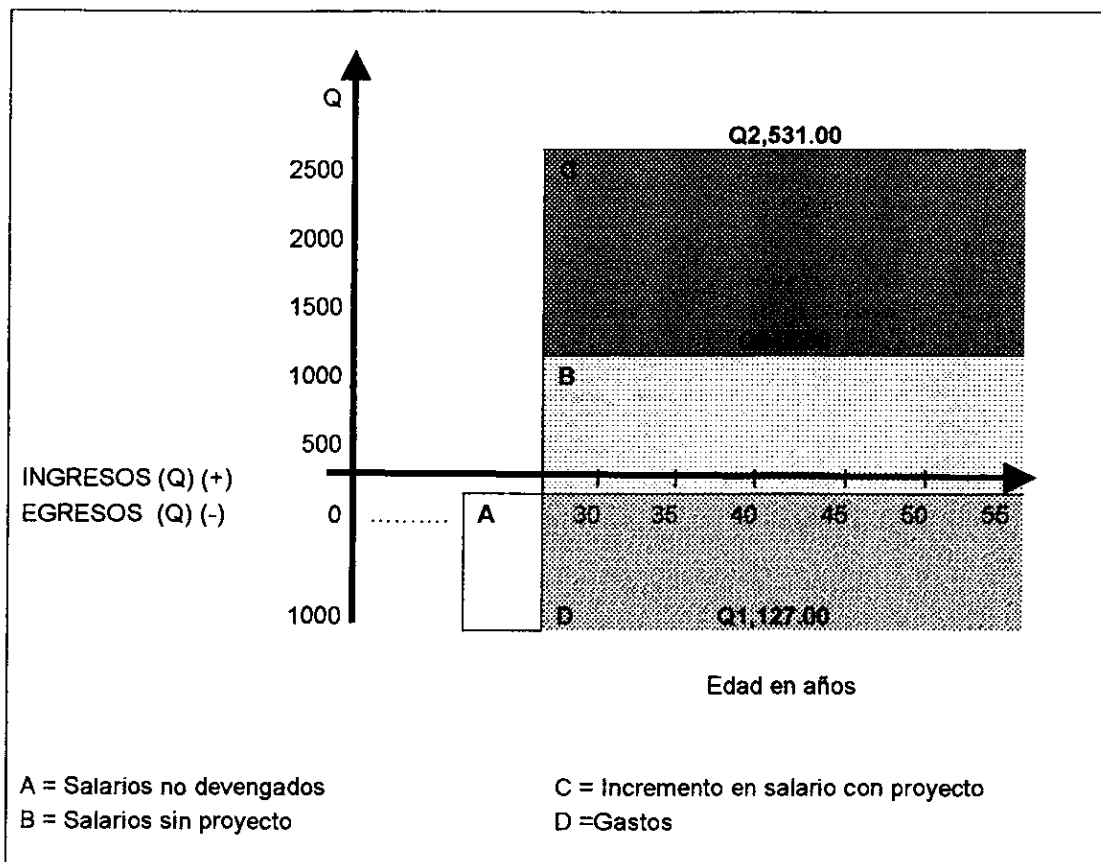
El total de costos en los que cada mujer profesional deberá incurrir durante el tiempo que se dedique a trabajar se encuentra representado por el total de la matrícula anual, los costos de transporte, vestuario, pago de servicios domésticos o de centros de cuidado infantil. Según los cálculos presentados más adelante en el Cuadro 3.15, los mismos ascienden a Q 1,127 mensuales por persona capacitada.

²¹ Según la ENIGFAM 1998-1999, el ingreso promedio de la PEA para mujeres con estudios superiores es de Q 4,556/mes.

²² Fuente: PRION, Israel. 1989. Índices para la planificación del sector servicios en Latinoamérica. Israel: Settlemente Study Centre.

La gráfica siguiente refleja tanto los beneficios como los costos de una persona instruida.

Figura 3.5
Ingresos incrementales mensuales por persona instruida



Con los datos presentados anteriormente se pueden calcular los beneficios incrementales anuales, por persona instruida, que generará el proyecto.

$$BIA_{ii} = II_{ci} - II_{si}$$

$$\text{Ingresos individuales sin instrucción} = 942 \times 12 = 11,304$$

$$\text{Ingresos individuales con instrucción} = Q2,531 \times 12 = 30,372$$

$$BIA_{ii} = Q 30,372 - 11,304$$

$$BIA_{ii} = Q 19,068$$

Para estimar el beneficio por persona instruida (B_{ii}), se multiplica el beneficio por el coeficiente de valor actual de una serie que represente la vida productiva útil de la

persona y la tasa a la que podría colocar anualmente sus ingresos incrementales (CVASvuji). Luego, dicho beneficio se multiplica por el total de matrículas de las personas capacitadas, lo que da el total del beneficio por incremento en la productividad (BIP). Estos cálculos se presentan en el Cuadro 3.14.

Beneficios del proyecto en el incremento de la productividad en la situación "sin proyecto"

Debido a que las mujeres profesionales no están laborando, para efectos de este análisis, los beneficios y costos en la situación "sin proyecto" son cero, aunque vale la pena mencionar que, según el análisis de Pape et. al., la contribución oculta de las mujeres con estudios superiores se ve reflejada en negativo, lo cual agudiza la situación "sin proyecto". Ello puede verse en la figura anterior bajo el literal A.

Costos anuales por persona instruida

En el caso de la situación sin proyecto, debido a que las amas de casa profesionales no laboran, no se incurrirá en los gastos que se toman en consideración para la situación con proyecto. Por tal razón, el costo total será igual a cero.

Tal como se indica anteriormente, los costos anuales (GAT) en los que cada mujer profesional deberá incurrir durante el tiempo que se dedique a trabajar ascienden a Q 1,127 mensuales (Q 13,523/año). Para obtener el costo total (CT) de los gastos durante la vida útil productiva de las mujeres profesionales, los costos también se multiplican por los coeficientes de valor actual (CVASvuji). Estos cálculos también se presentan en el Cuadro 3.14 que aparece en la siguiente página.

Cuadro 3.14
Beneficios incrementales por 5,062 personas instruidas
 (en millones de quetzales)

Total mujeres profesionales en disp. de trabajar	Vida productiva útil promedio (25 a 54 años)	B_{ij}	CVAS_vu_{ij} 8%	BIP	GAT	CT	VAN (BIP - CT)
1,678	27	19.07	10.935	349.88	13.52	248.13	101.74
1,625	22	19.07	10.201	316.08	13.52	224.17	91.92
536	17	19.07	9.122	93.23	13.52	66.12	27.11
595	12	19.07	7.536	85.50	13.52	60.64	24.86
518	7	19.07	5.206	51.42	13.52	36.47	14.95
110	2	19.07	1.783	3.77	13.52	2.68	1.10
TOTAL							261.69

Valor actual neto (VAN)

El VAN de la situación con proyecto incluye los valores actuales de los beneficios por incremento de la productividad (BIP_{cp}) menos la suma de los valores actuales de los costos totales (CT_{cp}).

Puede observarse en el Cuadro 3.14 que los beneficios por incremento en la productividad superan a los costos en que las personas capacitadas tendrían que incurrir al insertarse al mercado laboral y al totalizar los mismos por la población objetivo, el beneficio se ve representado por una suma de Q 261,687,891.

En el cuadro siguiente pueden observarse los resultados de una situación “con proyecto” versus la situación sin proyecto, para las mujeres profesionales que están en disponibilidad de trabajar.

Cuadro 3.15
Situación con y sin proyecto
Durante la vida productiva útil de 5,062 mujeres capacitadas

Descripción	Sin Proyecto Q	Con Proyecto Q
Ingresos		
Beneficios por salarios + valor agregado (Q96,522,216)	-	Q 899,885,429
Egresos (Q 68,454,665)		Q 638,197,538
Servicio doméstico (Q 30,455,058)	-	
Transporte trabajo (Q 17,696,235)	-	
Vestuario (Q 20,303,372)	-	
Ingresos - Egresos		Q 261,687,891

Finalmente, puede agregarse que este valor dividido dentro del número de años de vida productiva útil de las mujeres profesionales, da como resultado Q 14,298,030 de beneficios netos por año. Esta suma representa el 5.12% del sector de servicios privados del PIB en 1999²³, que según las estadísticas del Banco de Guatemala ascendió a Q 279,039,000.

²³ Todavía no hay cifras oficiales para los años 2000 y 2001, por lo que se usan las estadísticas de 1999.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Como resultado de la investigación realizada para establecer los antecedentes y definir el marco teórico, así como de la planificación y formulación del proyecto, puede concluirse lo siguiente:

1. Actualmente se está gestando en Guatemala un proceso de institucionalización del enfoque de género en el diseño de políticas públicas del Estado, como resultado de atender las demandas de la sociedad civil y de los compromisos internacionales asumidos por Guatemala. Ello puede conllevar a que aumente el apoyo a proyectos con enfoque de género de parte de instituciones de la sociedad civil y de instituciones del Estado.
2. La evaluación del proyecto muestra que efectivamente las mujeres profesionales con responsabilidades familiares pueden realizar un aporte al desarrollo socio-económico de Guatemala, aun si laboran solamente la mitad de su tiempo.
3. El desplazamiento que se está dando actualmente en la economía guatemalteca hacia el sector terciario es una buena oportunidad para que las mujeres guatemaltecas accedan más fácilmente al mercado laboral.
4. La flexibilidad laboral establece un nuevo sistema de trabajo que en la realidad actual, en muchas partes del mundo, ya no es sólo atractivo para las mujeres sino también para los hombres con responsabilidades familiares, quienes se han dado cuenta de la importancia que tiene para las futuras generaciones, el dedicar más tiempo a sus familias y a su comunidad.
5. La clave del éxito de empresas en países desarrollados, para implementar modalidades flexibles de trabajo y contar con personas que hacen aportes valiosos a su organización, es la de reconocer salarios y beneficios para las personas que escogen horarios flexibles, que son equivalentes a los de su personal permanente.

4.2 Recomendaciones

1. Es importante que el Gobierno dé a conocer a las mujeres guatemaltecas las políticas, las leyes y los acuerdos emitidos en su favor y que la mayoría desconoce. Los medios de comunicación pueden jugar un papel muy importante en este aspecto y podrían contar con el apoyo de diferentes instituciones de la sociedad civil y de aquellas instituciones del Estado que se orientan a atender las necesidades de las mujeres guatemaltecas.
2. Se recomienda la promoción de más proyectos con enfoque de género por parte de las universidades, instituciones de la sociedad civil y organismos internacionales en los que las mujeres puedan realizar contribuciones que serán positivas para ellas, sus familias y para el desarrollo socioeconómico del país. Para ello, es vital que tal como se plantea en los antecedentes, las estadísticas de las principales instituciones de nuestro país se desagreguen por sexo.
3. La elaboración de este proyecto muestra que hay grupos de personas e instituciones involucradas en el mismo que merecen una mayor atención a la brindada en este trabajo, debido al alcance del mismo, por lo que se recomienda la continuación o elaboración de nuevos estudios que pudieran complementarlo en un futuro cercano.
4. El hacer publicaciones periódicas en los medios de comunicación impresa, sobre los cambios que se están realizando en el sector empresarial del país, se puede orientar a las mujeres guatemaltecas en la búsqueda de opciones de trabajo favorables para ellas principalmente y para aquellos hombres que deseen participar más activamente en la crianza de los hijos. Las agencias de empleo, principalmente las de trabajo temporal, también pueden jugar un papel importante en este sentido, al servir de órganos informativos en los mismos medios de comunicación.
5. Para que más mujeres puedan insertarse al mercado laboral, es importante contar con el apoyo del Ministerio de Trabajo en cuanto al cumplimiento de los Convenios de la OIT ratificados por Guatemala.

5. BIBLIOGRAFÍA

- AFP. 2001. «Trabajo femenino es discriminado». *Siglo Veintiuno* [Guatemala]. 27 de agosto del 2001. pág. 29.
- Acuerdos de Paz firmados por el Gobierno de la República de Guatemala y la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca (URNG)*. 1997. IDIES/MINUGUA. Guatemala: Universidad Rafael Landívar. 440 págs.
- Albino Gilbert, Lucia. 1987. *La familia en la que ambos cónyuges tienen una carrera: realidades actuales y perspectivas futuras*. Trad. Ana Patricia García Medina. 1a. Edición en español. México: N.O.E.M.A. Editores, S.A. 262 págs.
- Amaro, Nelson. 1998. *Paradigmas del desarrollo, participación ciudadana y desarrollo sostenible*, Ponencia elaborada para el Congreso Regional de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, Guatemala. 22 págs.
- Asturias de Barrios, Linda & Mejía de Rodas, Idalma. 1997. *Informe Final, Consultoría para la elaboración de una propuesta para la incorporación de un enfoque de género en la red CRS/Guatemala*, para Catholic Relief Services. Guatemala: Estudio 1,360.
- Brigham Eugene & Gapenski, Louis. 1994. *Financial Management – Theory and Practice*, 7th Edition. United States of America: The Dryden Press. 1135 págs.
- Blyton, P. y Morris, J. (Eds.) 1991. «A Flexible Future: Aspects of the Flexibility Debates and Some Unresolved Issues». En: Blyton, P. y Morris, J. (Eds.) *A Flexible Future?: Prospects for Employment and Organization*, de Gruyter Studies in Organization 30: Innovation, technology and organization, Berlin – New York: Walter de Gruyter. 1-21.
- Boserup, Ester y Christina Liljencrantz. 1975. *Integración de la mujer en el desarrollo, por qué, cuándo, cómo*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Estados Unidos. 42 págs.
- Calderón, Lucy. 2002. «¿Qué hago con mis hijos?». *Prensa Libre* [Guatemala]. 18 de enero, pág. 46.
- Capelli, Peter. 1999. *The New Deal at Work*. Estados Unidos, Harvard Business School Press. 307 págs.
- Cohen, E. y Franco, R. 1988. *Evaluación de proyectos sociales*. ILPES/ONU – CIDES/OEA, Colección Estudios Políticos y Sociales, Buenos Aires, Argentina, Grupo Editorial Latinoamericano. 341 págs.
- Coller, Xavier. *La empresa flexible*. 1997. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo, Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), Colección "Monografías" No. 155, Madrid, Siglo Veintiuno de España Editores, S.A. 239 págs.
- Commaille, Jacques. 1993. «La discriminación laboral ingresa a la agenda pública» En: Guzmán, Virginia y Rosalba Todaro. *Antología Latinoamericana y del Caribe: Mujer y Género. Período 80-90*. 1999. Volumen II, Compiladores: Ivonne Siu Bermúdez, Wim Dierckxsens (DEI) y Laura Guzmán (PRIEG) 1ª. Edición, Managua: UCA. 433-452.
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer* (aprobada el 18 de diciembre de 1979 por la Asamblea General de las Naciones Unidas). 1990. Naciones Unidas, Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas, New York. 17 págs.

- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer* (aprobada el 18 de diciembre de 1979 por la Asamblea General de las Naciones Unidas). 1990. Naciones Unidas, Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas, New York. 17 págs.
- Curso Formación de Facilitadores, Diplomado regional en Microempresa*. 2000. PROMICRO/OIT, Catholic Relief Services. Material Unidad I. El Salvador. 31 págs.
- Del Cid Vargas, Paula Irene. 1999. «Condicionamiento psicosocial y su influencia en el quehacer profesional de la mujer», Estudio realizado con mujeres egresadas de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala en el período comprendido de 1988-1990, Tesis Escuela de Ciencias Psicológicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. 92 págs.
- Díaz-Durán, Marta Yolanda. 1988. «La mujer gerente actual en Guatemala», Tesis Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala. 111 págs.
- Duarte, Sergio. 1998. *Aplicación de enfoque de género en proyectos*, BILANCE/SEPRODI, Guatemala. 26 págs.
- Escobar, Lucía. 2001. «La actualidad feminista». *elPeriódico* [Guatemala]. 5 de septiembre, pág. 17.
- Estrategias de Nairobi orientadas hacia el futuro para el adelanto de la mujer, (adoptadas por la Conferencia Mundial para el examen y la evaluación de los logros del decenio de las Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz, Nairobi, 15 al 26 de julio de 1985)*. 1988. Naciones Unidas. Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas, New York, Estados Unidos. 48 págs.
- Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. 1997. Banco Interamericano de Desarrollo – BID. Oficina de Evaluación (EVO), Washington, D.C., EUA. 95 págs.
- Fernández Kelly, Patricia. *Desarrollo Económico y Participación de las Mujeres: Viejos problemas, nuevos debates*. 23 págs.
- Friedan, Betty. 1997. *Beyond Gender – The new politics of work and family*, Washington, D. C., Estados Unidos, The Woodrow Wilson Center Press. 120 págs.
- Galo de Lara, Carmen María. 2000. *Tecnología Didáctica*, Colección Didáctica Contemporánea, Editorial Piedra Santa, 6ª. reimpresión, 2000, Guatemala, Editorial Piedra Santa. 115 págs.
- Gándara Guzmán, Roberto. 1999. *La formulación y evaluación de proyectos en la administración – un enfoque estratégico –*. Guatemala, PRODIME, 436 págs.
- Guatemala. 1971. Congreso de la República. Decreto 14-41. *Código de Trabajo y sus reformas*. Guatemala. 190 págs.
- Guatemala. 2001. Congreso de la República. *Ley de Desarrollo Social*. Reproducida con la colaboración del Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP). Guatemala. 32 págs.
- Guatemala. 1985. Congreso de la República. *Constitución Política de la República de Guatemala*. Guatemala. 141 págs.

- Guatemala. 1963. Decreto Ley 106 de fecha 14 de septiembre de 1963 y sus reformas. *Código Civil*. Guatemala.
- Guatemala, 1999. Ministerio de Trabajo y Previsión Social & Organización Internacional del Trabajo (OIT). *Convenios Fundamentales de Trabajo ratificados por Guatemala*, Guatemala. 59 págs.
- Guatemala. 1997. Oficina Nacional de la Mujer (ONAM) adscrita al Ministerio de Trabajo y Previsión Social. *Las obligaciones legislativas a favor de las mujeres derivadas de los Acuerdos de Paz*, Proyecto Mujer y Reformas Jurídicas, Acuerdo sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria, Punto I Literal B, Participación de la mujer en el desarrollo económico y social, Artículos 11, 12 y 13. Cooperación Holandesa, Cooperación Sueca, UNIFEM, PNUD, Guatemala.
- Guatemala. 1998. Oficina Nacional de la Mujer (ONAM) adscrita al Ministerio de Trabajo y Previsión Social. *Manual de capacitación en autoestima*, con el apoyo técnico y financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional – AECl, 1ª. Edición, Guatemala. 61 págs.
- Guatemala. 1998. Oficina Nacional de la Mujer (ONAM) adscrita al Ministerio de Trabajo y Previsión Social. *Manual de capacitación en género*, con el apoyo técnico y financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional – AECl, 1ª. Edición, Guatemala. 54 págs.
- Guatemala. 1997. Presidencia de la República. Acuerdo Gubernativo No. 744-97. *Creación de la Comisión Coordinadora del Foro de la Mujer*. Guatemala. 2 págs.
- Guatemala. 1998. Presidencia de la República. Acuerdo Gubernativo No. 105-98. *Instalación del Foro de la Mujer*. Guatemala. 3 págs.
- Guatemala. 1992. Procuraduría de los Derechos Humanos. *Derechos fundamentales de la mujer*, Documentos Básicos sobre derechos humanos II, con el apoyo de la Comunidad Económica Europea, Guatemala. 5 págs.
- Guatemala. 2001. Secretaría de la República de Guatemala. *Política Nacional de Promoción y Desarrollo de las Mujeres Guatemaltecas y Plan de Equidad de Oportunidades 2001-2006*. Guatemala. 64 págs.
- Guatemala. 1999. SEGEPLAN/SINAFIP. *Guía para la elaboración de un perfil de proyecto*, Guatemala. 38 págs.
- Guatemala. 2001. Secretaría Presidencial de la Mujer. *Política Nacional de Promoción y Desarrollo de las Mujeres Guatemaltecas y Plan de Equidad de Oportunidades 2001-2006*. Guatemala, 64 págs.
- Guatemala: el rostro rural del desarrollo humano*. 1999. Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala. Guatemala, Magna Terra Editores. 277 págs.
- Guatemala: la fuerza incluyente del desarrollo humano*. 2000. Sistema de Naciones Unidas de Guatemala. Guatemala, Artgrafic de Guatemala. 312 págs.
- Guatemala: los contrastes del desarrollo humano*. 1998. Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala. Guatemala, Magna Terra Editores. 236 págs.

- Gula para la redacción de tesis e informes académicos*. 2001. Universidad del Valle de Guatemala. Guatemala. 14 págs.
- Heward, Christine. 1999. «Introduction: The New Discourses of Gender, Education and Development». En: Heward, Christine y Sheila Bunwaree. *Gender, Education and Development: beyond access to empowerment*, Zed Books Ltd., London, United Kingdom: Zed Books Ltd. págs.1-14
- Hutchinson, Sue & C. Brewster. 1995. *Flexibilidad en el trabajo. Cómo organizar el trabajo de forma flexible*, Estrategias y Prácticas en Europa. Informe preparado para la Asociación Europea de Dirección del Personal, Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000, S.A. 312 págs.
- Incorporación de la perspectiva de género en proyectos productivos de la CEPAL*. 1998. CEPAL, Unidad Mujer y Desarrollo, Chile: Molly Pollack. 33 págs.
- Informe sobre Desarrollo Humano 1999*. PNUD. España, Ediciones Mundi-Prensa. 262 págs.
- Informe sobre Desarrollo Humano 1998*, PNUD. España, Ediciones Mundi-Prensa. 228 págs.
- Informe sobre Desarrollo Humano 1995*, PNUD. España, Centro de Comunicación, Investigación y Documentación entre Europa, España y América Latina (CIDEAL). 255 págs.
- Informe sobre Desarrollo Humano 1993*, PNUD. España, Centro de Comunicación, Investigación y Documentación entre Europa, España y América Latina (CIDEAL). 249 págs.
- Jones, Garth y Niaz, Aslam. 1963. *Strategies and tactics of planned organizational change: a scheme of working concepts*. Philippine Journal of Public Administration, Manila 7 (4). págs. 275-285.
- La Escuela: Un espacio para aprender y practicar la equidad de género y la paz*. s.f. Programa de Capacitación para docentes de Primaria. Fascículo 17. Guatemala: Universidad del Valle de Guatemala - Fundazucar. 20 págs.
- La formación continua de los trabajadores*. 1998. Manual del Formador, Instituto de Formación y Estudios Sociales - IFES. España, Grayda, S.A. 560 págs.
- La institucionalización del enfoque de género en el desarrollo local – la participación y la capacitación en género*. 2000. (En red). Disponible en: <http://www.dipumalaga.org/institucion/transversalidad/ftp/britos.pdf>. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina: Adela Britos. 19 págs.
- Lagos, R. 1994. «¿Qué se entiende por flexibilidad del mercado de trabajo?», *Revista de la CEPAL 54*, Naciones Unidas, Chile. págs 81-95.
- Manual de Capacitación de Facilitadores*. 1999. Seminario-Taller, Banco Interamericano de Desarrollo – BID Guatemala. 99 Pgs.
- Manual de Capacitación en Género*. Tomo I de la Edición adaptada para América Latina y el Caribe. 1997. OXFAM, Perú: Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán.
- Maza, Mariana. 2001. «Mujeres obtienen sueldos más bajos». *Prensa Libre* [Guatemala]. 27 de agosto, pág. 20.

- Mejora la situación laboral de las mujeres, pero aun persisten fuertes desigualdades respecto a los hombres.* 1999. OIT – Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Temas especiales. (En red) Disponible en: <http://www.ilolim.org.pe/spanish/260ameri/publ/panorama/1999/temaespe.shtml>.
- Ministerio de Asuntos Sociales – OIT. s.f. *Los Derechos de las Trabajadoras, Las normas internacionales del trabajo y las mujeres que trabajan*, Madrid. 30 págs.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 1987. *Flexibilidad y Mercado de Trabajo: El Debate Actual*, Informe Técnico. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 219 págs.
- Morano, Natalia. 2002. «Doble jornada laboral de la mujer». *Suplemento Femenino el Periódico* [Guatemala]. 1 de marzo, pág. 8.
- Mujer y trabajo en las reformas estructurales latinoamericanas durante las décadas de 1980 y 1990.* 2000. Serie Mujer y Desarrollo, No. 28, Naciones Unidas, CEPAL/ECLAC, Proyecto CEPAL/GTZ, Chile: Francisco León. 96 págs.
- Navarro, Ana María. 1993. *La Mujer casada y su trabajo profesional*, Boletín Centroamericano de Prensa BCA/Prensa, Serie Educación Familiar, Servicio V-93 I, 4 págs.
- Navas Dangel, Claudia. 2001. «En números rojos». *Revista Amiga* [Guatemala] 279 (42): 14-16.
- Negrey, Cynthia. 1993. *Gender, time and reduced work*, SUNY Series in The Sociology of Work, Estados Unidos, State University of New York Press. 148 Págs.
- Ozaki, M. (Director de la publicación). 2000. *Negociar la flexibilidad: Función de los interlocutores sociales y del Estado*, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo (OIT). 181 págs.
- Pape Yalibat, Edgar. 2001. *Contribuciones ocultas de las mujeres a la economía*, Edgar Pape Yalibat, Elizabeth Quiroa & Sofía Vásquez. Colección Estudios de Género 2, FLACSO, Guatemala, Magna Terra Editores, S.A. 247 págs.
- Pettinger, Richard. 1998. *Managing the flexible workforce*, Londres, Inglaterra, Editorial Cassell. 134 págs.
- Rasgos históricos de la exclusión de las mujeres en Guatemala*, Cuadernos de Desarrollo Humano. Sistema de Naciones Unidas en Guatemala 2001 No. 2001-6, Artgrafic de Guatemala. Ana Silvia Monzón. 28 págs.
- Recomendaciones desde la perspectiva de género.* 1997. Documento desarrollado en el marco del Proyecto CEPAL/GTZ: Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y la relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y el Caribe, Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. Chile. 42 págs.
- Recomendaciones para un uso no sexista del lenguaje.* s.f. Texto preparado por el Servicio de Lenguas y Documentos (BPS/LD) UNESCO. Paris. 15 págs.
- Reflexiones sobre los indicadores del mercado de trabajo para el diseño de políticas con un enfoque basado en el género.* 1997. Serie Mujer y Desarrollo No. 19 / Unidad Mujer y

Desarrollo, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, Chile: Molly Pollack. 75 págs.

Report of the Ad Hoc Committee of the Whole of the twenty-fourth special session of the General Assembly, World Summit for Social Development, Official Records, Supplement No. 3. 2000. United Nations. (A/S-24/8/Rev.1), New York, USA. (En red). Disponible en: <http://www.un.org/esa/socdev/docs/s24e8rev1.pdf>.

Robbins, S. 1996. *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*, 7ª. ed., Trad. Adolfo Derás Quiñónez, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 812 págs.

Rodríguez, Alicia. 1995. «El desarrollo de la mujer: una cuestión de género». *Encuentro, Revista del Instituto Guatemalteco de Cultura Hispánica*, 17. Guatemala, 3 págs.

Rodríguez I., Alicia A. 1998. *Síntesis de Situación de las Mujeres y las Niñas Guatemaltecas*, Coordinado por la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente – SOSEP, Oficina Nacional de la Mujer – ONAM, adscrita al Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Con la cooperación del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF y la Agencia Española de Cooperación Internacional, AECI, Guatemala. 79 págs.

Schiff Estess, Patricia. 1996. *Work concepts for the future – managing alternative work arrangements*. USA, Crisp Publications, Inc. 138 págs.

Sen, Amartya. 2000. «Género y conflictos cooperativos». En: Navarro, Marysa & Catharine R. Stimpson, Compiladoras. *Cambios sociales, económicos y culturales, Un nuevo saber – Los estudios de mujeres*, 1ª. Edición en español, Argentina, Fondo de Cultura Económica. págs. 59-110.

Slowing Umaña, Karin & G. Ariola Quan. 2001. *La dimensión económica de la exclusión de género a finales del siglo XX*, Cuadernos de Desarrollo Humano No. 2001-7, Naciones Unidas/CEPAL, Guatemala. 26 págs.

Vera, Pamela. 1997. *Guía Metodológica para la evaluación ex – post de proyectos*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones, Chile, 98 págs.

ZOPP, una introducción al método. 1987. Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Eschborn: GTZ. 33 págs.

Zea, M.A. & H. Castro. 1995. *Curso departamental en formulación y evaluación de proyectos*. Guatemala: Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica y Organización de los Estados Americanos, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. 194 págs.

6. APENDICES

Apéndice 6.1: Metodología

La Idea

Como se explica en el documento, la idea tuvo su origen en la problemática planteada por mujeres profesionales guatemaltecas con responsabilidades familiares. Tanto la flexibilidad laboral como género y participación fueron temas vistos en la Maestría en Desarrollo de la Universidad del Valle de Guatemala, los cuales contribuyeron a dar forma a este proyecto.

Antecedentes, Justificación y Marco Teórico

Para documentar los antecedentes y la justificación y para elaborar el marco teórico se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Consultas con catedráticos para la sugerencia de bibliografía
- Exploración bibliográfica y documental en bibliotecas de diferentes universidades del país, institutos, librerías y en el Internet
- Adquisición de bibliografía localmente y en el extranjero
- Lectura de toda la bibliografía adquirida
- Elaboración y ordenamiento de fichas bibliográficas
- Redacción de los antecedentes, justificación y marco teórico

La Preparación del Proyecto

En el diseño y planificación del proyecto se siguió la siguiente metodología:

Estrategia

Para la definición de la estrategia se tomó en cuenta la teoría de cambio organizacional y se usó como guía el documento de Garth Jones y Aslam Niaz (1963) titulado *Strategies and tactics of planned organizational change: a scheme of working concepts*.

Los siguientes pasos se basaron en la metodología del Banco Interamericano de Desarrollo – BID (1997).²⁴

Análisis de las partes interesadas

Este análisis contribuyó a revisar las interacciones entre los grupos que pueden llegar a intervenir directa o indirectamente en la problemática para la cual se busca una solución.

El árbol de problemas

Fue útil para revisar y plantear la problemática que dio origen al proyecto. En él se expresaron, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por la población objetivo.

El árbol de objetivos

Los problemas identificados en el árbol de problemas se convirtieron, como soluciones, en objetivos del proyecto.

Marco lógico

Se utilizó la matriz del marco lógico para facilitar el proceso de conceptualización y diseño del proyecto.

El marco lógico brinda estructura al proceso de planificación al incluir los siguientes elementos:

- Fin: La definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema.
- Propósito: El impacto directo que se espera lograr como resultado de la utilización de los componentes producidos por el proyecto.

²⁴ Esta metodología es muy parecida a la utilizada por la Cooperación Técnica Alemana a través de la GTZ, conocida como ZOPP, la cual también fue revisada durante la preparación del proyecto.

- Componentes: Las obras, servicios y capacitación que se requiere que completen el proyecto, de acuerdo con el contrato.
- Actividades: Las tareas que el ejecutor debe cumplir para completar cada uno de los componentes del proyecto y que implican costos.

Formulación del Proyecto

Se utilizó la metodología del Curso Interamericano de Adiestramiento en Preparación y Evaluación de Proyectos (CIAPP), del Instituto de Economía de la Universidad Católica de Chile. La misma especifica que para establecer los beneficios y costos de un proyecto deben realizarse cuatro estudios: de mercado, tecnológico, administrativo legal y financiero.

Estudio de mercado

Para definir las características del programa de capacitación se utilizó la metodología planteada por el Instituto de Formación y Estudios Sociales, IFES de España.

Para establecer qué cursos de capacitación relacionados con temas de género se imparten o se han impartido en el país, se identificaron los principales centros de capacitación relacionados con el sector empresarial.

La misma búsqueda se realizó en el ámbito de las universidades. Se determinó que la Universidad Rafael Landívar ofrece cursos de capacitación relacionados con el tema de género. También se hizo una revisión cuidadosa de los anuncios sobre capacitación que publican los principales medios de comunicación impresa del país.

Una vez identificados los mismos se procedió a contactarlos y a solicitar información en referencia a sus cursos de capacitación y precios.

La metodología utilizada para la determinación del precio se encuentra en la *Guía para la elaboración de un perfil de proyecto* de SEGEPLAN (1999) y en *La formulación y evaluación de proyectos en la administración*, metodología propuesta por Roberto Gándara (1999).

La determinación de las empresas potenciales que pueden ofrecer trabajos flexibles se realizó por medio de fuentes secundarias (estadísticas del INE y base de datos de la Cámara de Comercio). Igualmente el número de personas que pudieran tomar el programa de capacitación se calculó por medio de fuentes secundarias (ENIGFAM 1998-1999).

Para calcular el número potencial de personas que una vez graduadas del programa de capacitación pudieran insertarse al mercado laboral, se utilizó el criterio estadístico de que entre una desviación estándar a la derecha y otra hacia la izquierda de la media aritmética se ubica el 68% de los casos, lo que significa que en la “cola de la izquierda” y en la “cola de la derecha” queda el 16%. Ello implicaría que del 100% de egresadas, podría esperarse que el 84% de los casos se insertara en el mercado laboral.

Estudio tecnológico

1. Diseño del programa de capacitación

Para el diseño del programa de capacitación se tomaron en cuenta los siguientes elementos:

La enseñanza y el aprendizaje. El Curso de Formación de Facilitadores, Diplomado regional en Microempresa de PROMICRO/OIT (2000) toma en consideración estos dos aspectos importantes. Se considera que el aprendizaje de las personas adultas es más eficaz, si incluye los principios siguientes: que sea autodirigido, participativo, empírico, y reflexivo. En adición, que satisfaga las necesidades de la persona adulta, que suministre retroalimentación, que proporcione una atmósfera tranquila, que muestre respeto por la persona participante y que se lleve a cabo en un ambiente propicio.

Los objetivos educacionales. Según menciona Galo (2000) son los cambios de comportamiento observados en la(el) aprendiz que se dan como resultado del proceso de enseñanza. Se encuentran clasificados en tres dominios: el cognoscitivo, el afectivo y el psicomotriz y son los que deben ser considerados al momento de diseñar un currículo.

Los cuatro momentos del aprendizaje. El Programa de Capacitación de Facilitadores del BID (1999) explica que el aprendizaje de la persona adulta se realiza en cuatro momentos que son parte de lo que se llama "el círculo del aprendizaje". Dichos momentos son: la experiencia concreta, la observación reflexiva, la conceptualización, la aplicación y el aprendizaje por intemalización.

Perfil de entrada. La elaboración se llevó a cabo por medio de una revisión de la bibliografía relacionada con los antecedentes que se refieren a la situación de la mujer guatemalteca. Una vez elaborado, fue validado con mujeres profesionales expertas en el tema de género y con un amplio conocimiento de la situación de la mujer guatemalteca.

Perfil de salida. Para el diseño del mismo se llevó a cabo una revisión del marco teórico y se tomaron del mismo los elementos indispensables que deben poseer las mujeres profesionales que desean insertarse al mercado laboral.

Este perfil de salida fue validado, para efectos de los temas empresariales, con gerentes de recursos humanos. Sobre el tema de género, con las mismas mujeres profesionales expertas en los mismos.

Validación de los perfiles. La misma ha sido cualitativa, en la que se ha seleccionado a una persona que esté de acuerdo, otra en desacuerdo y cuatro neutrales. Ello sigue una distribución normal en la que el 68% de los casos (4 neutrales) se concentra entre una desviación estándar hacia la derecha y otra hacia la izquierda de la media, el 16% se concentra en la cola de la izquierda de la curva normal (uno en desacuerdo) y el 16% en la cola de la derecha (uno en acuerdo).

2. Costos

Para el cálculo de los costos del estudio tecnológico se hizo el trabajo de campo correspondiente para determinar el costo de los rubros incluidos.

Estudio administrativo legal

En vista de que este estudio propone que sea un centro de capacitación acreditado el que imparta el programa de capacitación, se realizó una investigación en los principales centros de capacitación del país sobre el tipo de servicios que prestan, sus instalaciones, cuáles son los costos de mercado para los rubros considerados en dicho estudio y cuáles son los organigramas típicos para una entidad dedicada a la capacitación.

Estudio financiero

En este estudio se incorporaron todos los beneficios y costos resultantes de los estudios anteriores y, para su presentación, se preparó un flujo de caja y a partir del mismo, se estableció el punto de equilibrio. En la elaboración de este estudio se siguió la metodología de Gándara (1999) para la preparación del punto de equilibrio, que también se encuentra en diversos libros de Administración Financiera.

Evaluación

Se siguió la metodología planteada en el curso departamental en "Formulación y evaluación de proyectos" de SEGEPLAN-OEA (Zea y Castro, 1993) y de la Universidad Católica de Chile. La evaluación fue cualitativa y cuantitativa.

La evaluación cualitativa se refiere al análisis de viabilidad de un proyecto. Este queda comprendido en dos partes: la realización de los cuatro estudios indicados en el inciso anterior y el análisis del entorno del proyecto en cinco aspectos: físico natural, político, social, jurídico y económico.

La evaluación cuantitativa (económica) comprendió el análisis costo-beneficio, el valor actual neto y la tasa interna de retorno. Los cálculos se realizaron utilizando una hoja electrónica y siguiendo el formato del BCIE, que toma en consideración los tres tipos de análisis.

Debido a que el proyecto contiene un programa de capacitación, también se realizó la evaluación costo-beneficio para proyectos sociales de educación y que sirve para calcular los beneficios incrementales que adquieren las personas al tener avances cualitativos en el nivel de escolaridad.

Redacción del Documento

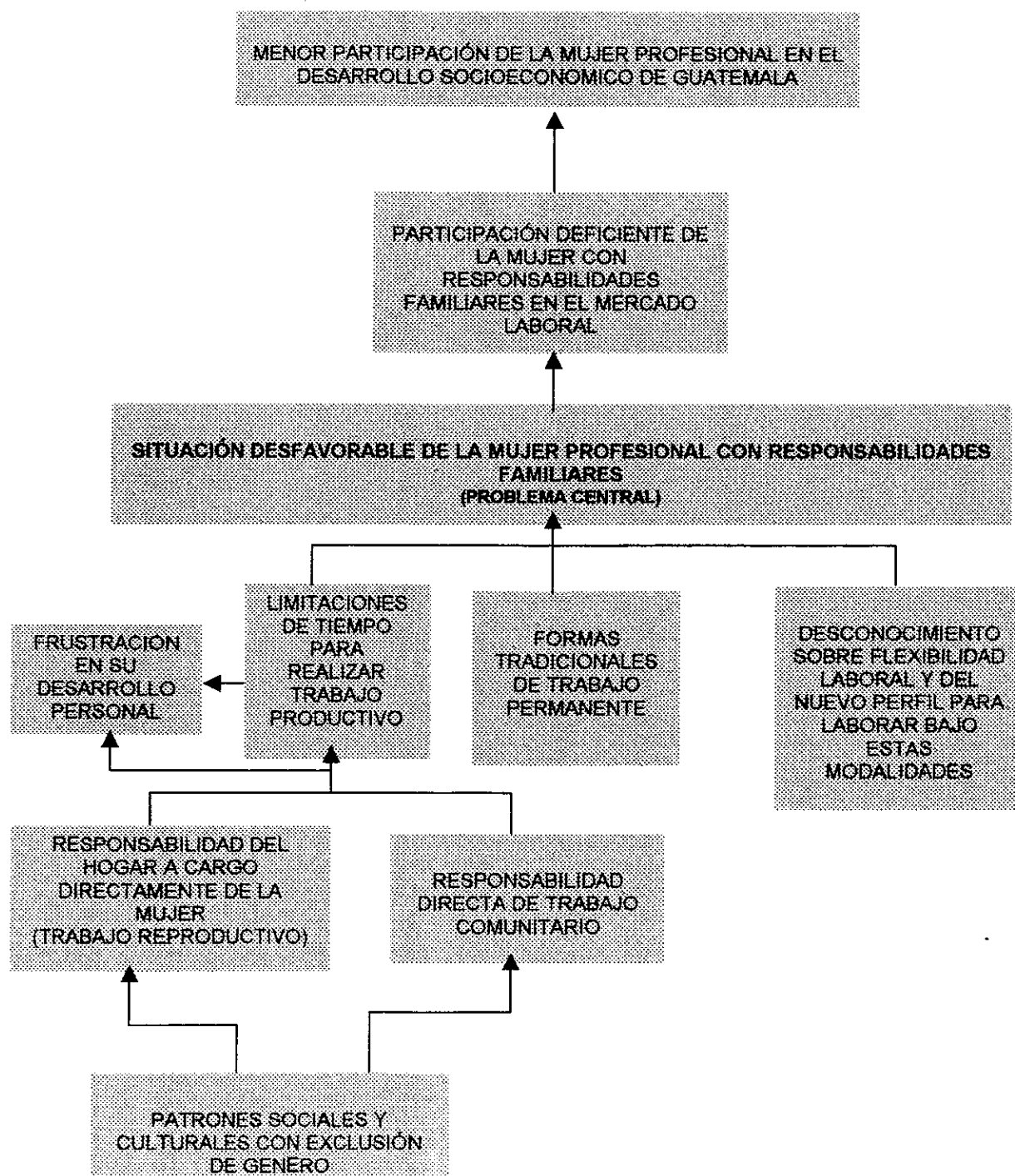
El estilo utilizado para la redacción final del documento se basó en la Guía para la redacción de tesis e informes académicos de la Universidad del Valle de Guatemala (2001).

Cronograma

La planificación de actividades del programa de capacitación se llevó a cabo en Microsoft Project. Este utiliza gráficas de Gantt y la Técnica de Evaluación y Revisión de Programas PERT (por sus siglas en inglés), con la cual se puede desarrollar una secuencia lógica de las diversas actividades que deban realizarse. Por razones de espacio, no se presentan las gráficas ni la red PERT, sino que solamente se incluyen las actividades, con sus fechas de inicio y terminación y aquellas que deben preceder a otras para que puedan llevarse a cabo.

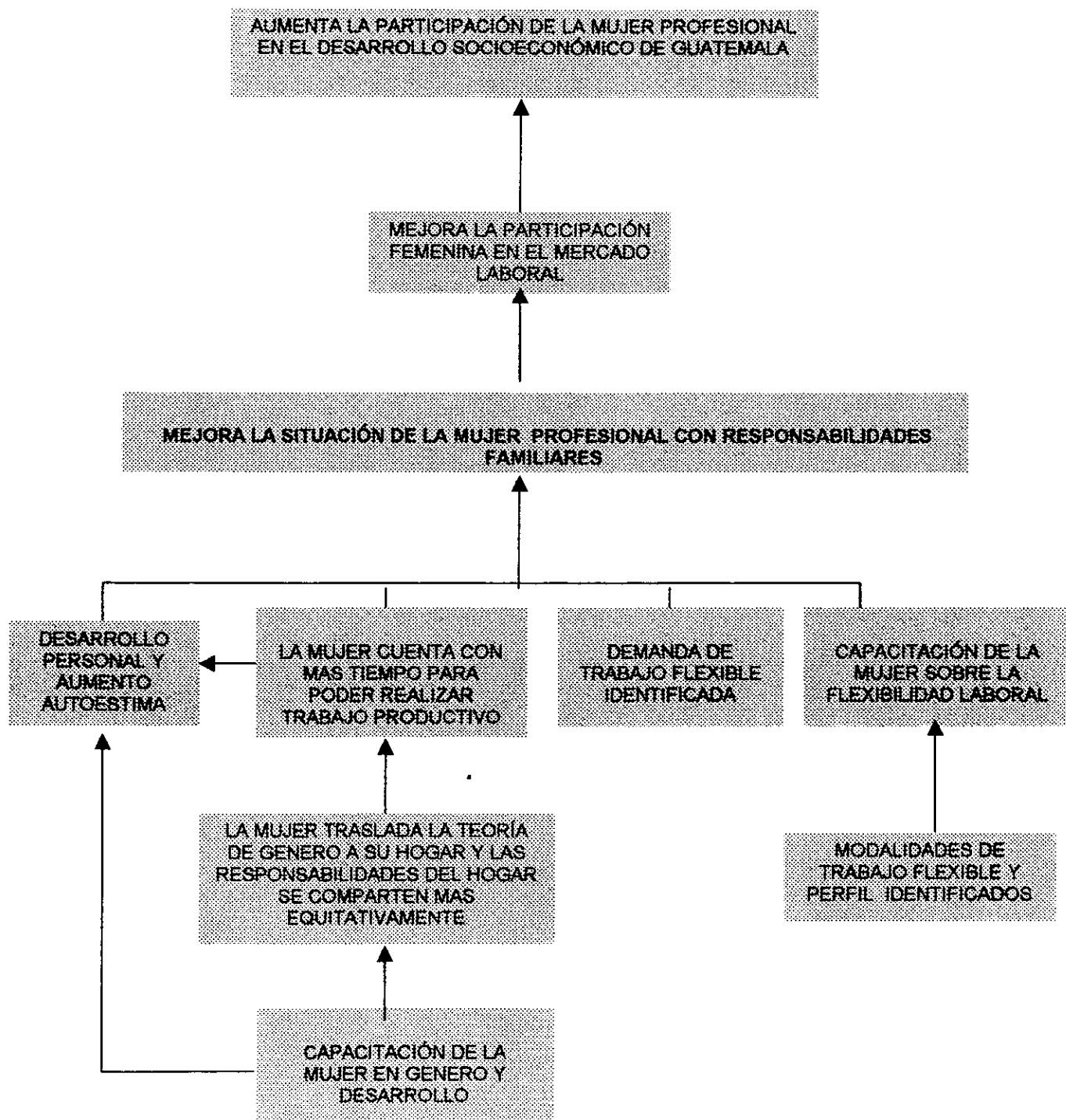
Apéndice 6.2: Árbol de Problemas

LA MUJER PROFESIONAL CON RESPONSABILIDADES FAMILIARES Y SU DIFICULTAD DE INSERCIÓN AL MERCADO LABORAL GUATEMALTECO



Apéndice 6.3: Árbol de Objetivos

LA MUJER PROFESIONAL CON RESPONSABILIDADES FAMILIARES Y SU INSERCIÓN AL MERCADO LABORAL GUATEMALTECO



Apéndice 6.4: Perfil de Entrada y Perfil de Salida

PERFIL DE ENTRADA

- Las participantes en el programa de capacitación son mujeres profesionales en edad productiva y que están en disponibilidad de trabajar. Cuentan con estudios superiores pero actualmente pertenecen a la población económicamente inactiva ya que debido a sus responsabilidades familiares, no pueden realizar trabajo productivo.
- La mayoría tiene hijos pequeños en edad preescolar.
- Son mujeres que han asumido en su totalidad las responsabilidades del hogar, pero desearían poder encontrar un trabajo temporal o de horario reducido que les permita ejercer su profesión.
- Estas amas de casa desconocen cuáles son los cambios que se han producido en la forma de gestionar las empresas por un lado y por el otro, desconocen que existen opciones de trabajo a las que pueden acceder sin descuidar sus responsabilidades familiares.
- Son mujeres que desconocen la teoría de género y sus derechos como mujeres.

PERFIL DE SALIDA

- Las egresadas del programa de capacitación conocen sobre sus derechos, sobre la teoría de género y de participación y la pertinencia de su aplicación en el ámbito guatemalteco.
- Han interiorizado dicha teoría y establecido un nuevo sistema de valores y de vida que trasladan a su familia lo que les permite organizar sus actividades de manera equitativa.
- Son mujeres que han elevado su autoestima y aceptan nuevos retos para alcanzar el éxito personal.
- Poseen conocimientos sobre flexibilidad laboral y sus modalidades y pueden establecer las diferencias entre ésta y el estilo formal de organización. Asimismo, conocen sobre casos de implantación de flexibilidad laboral en diferentes países del mundo.
- Conocen cuál es el perfil de la persona que trabaja flexiblemente, lo han interiorizado y son capaces de adaptarse y actuar de acuerdo con los nuevos códigos de conducta.
- Las egresadas pueden identificar cuáles son los tipos de flexibilidad laboral que son más beneficiosos para las mujeres que trabajan y que tienen responsabilidades familiares y están en capacidad de insertarse en el mercado laboral para trabajar con modalidades flexibles de trabajo.

Apéndice 6.5
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

MODULO I: GÉNERO

DOMINIO	OBJETIVO OPERACIONAL	UNIDAD TEMÁTICA	SITUACIÓN DE APRENDIZAJE	CONTROL
<p>COGNOSCITIVO</p> <p>1. Conocimiento y comprensión</p>	<p>Que la estudiante pueda:</p> <p>1.1 Identificar y enunciar los derechos fundamentales de la mujer.</p> <p>1.2 Identificar y enunciar los puntos principales de la teoría de género.</p> <p>1.3 Identificar y enunciar los puntos principales sobre autoestima.</p>	<p>1.1.1 Derechos de la mujer / convenciones internacionales.</p> <p>1.2.1 Teoría de género.</p> <p>1.3.1 Autoestima.</p>	<p>Tutoría No. 1</p> <p>Individual:</p> <p>Entrega por parte de los estudiantes del resumen sobre los derechos de la mujer.</p> <p>Entrega por parte de los estudiantes del resumen de la teoría de género con sus principales características.</p> <p>Entrega por parte de los estudiantes, del resumen sobre autoestima.</p> <p>Comprobación de lectura.</p> <p>Resolución de dudas.</p>	
<p>2. Análisis</p>	<p>2.1 Contraste la teoría de género, autoestima y participación con la situación de la mujer en Guatemala.</p>	<p>2.1.1 Utiliza las unidades temáticas del inciso 1.</p> <p>2.1.2 Situación de exclusión de género en Guatemala.</p>	<p>Tutoría No. 2</p> <p>Autoestudio por medio de unidades didácticas (1 semana).</p> <p>Al completar las unidades temáticas del inciso No. 2 y 3, Tutoría presencial (0.5 día).</p>	<p>Participación grupal para:</p> <p>Revisión de la situación de exclusión de género en Guatemala y la pertinencia de la aplicación de la teoría de género y autoestima en el mercado laboral guatemalteco.</p>

<p>3. Evaluación</p>	<p>3.1 Determinar la pertinencia de la aplicación de la teoría de género en el mercado laboral guatemalteco.</p>	<p>3.1.1 Utiliza las unidades temáticas del inciso 1 y 2.</p> <p>3.1.2 Indicadores tradicionales del mercado de trabajo vs. indicadores de especificidad de género.</p>		<p>Resolución de dudas.</p>
<p>APECTIVO</p> <p>1. Responder</p> <p>2. Valorizar</p> <p>3. Carácter</p> <p>PSICOMOTRIZ</p> <p>1. Comunicación no verbal</p>	<p>1.1 Aprobar y adaptar la teoría de género.</p> <p>2.1 Interiorizar la teoría de género a su sistema de vida.</p> <p>3.1 Establecer un nuevo sistema de valores que incorpore la teoría de género.</p>	<p>Utiliza las unidades temáticas del inciso No. 1 del Dominio Cognoscitivo.</p>	<p>Autoestudio, por medio de unidades didácticas (2 semanas)</p> <p>Al completar la unidades temáticas de los dominios afectivo y psicomotriz, tutoría presencial al fin de cada una de las semanas (0.5 día cada una).</p>	<p><u>Tutorías No. 3 y 4</u></p> <p>Participación grupal para:</p> <p>La construcción de un nuevo modelo de sistema de vida de la mujer profesional guatemalteca, que tiene responsabilidades familiares.</p> <p>Retroalimentación.</p>

MÓDULO II: FLEXIBILIDAD LABORAL

DOMINIO	OBJETIVO OPERACIONAL (PERFIL DE SALIDA)	UNIDADES TEMÁTICAS	SITUACIÓN DE APRENDIZAJE	CONTROL
<p>COGNOSCITIVO</p> <p>1. Conocimiento y comprensión</p>	<p>Que la estudiante pueda:</p> <p>1.1 Relatar los hechos relacionados al origen de la flexibilidad laboral.</p> <p>1.2 Definir, enunciar y resumir la teoría sobre la flexibilidad laboral.</p> <p>1.3 Enunciar e identificar los diferentes tipos de flexibilidad laboral.</p>	<p>1.1.1 Procesos de cambio.</p> <p>1.1.2 Origen de la especialización flexible.</p> <p>1.2.1 Teoría de flexibilidad laboral.</p> <p>1.1.3 Tipos de flexibilidad laboral.</p>	<p>Autoestudio por medio de unidades didácticas (2 semanas).</p> <p>Al completar las unidades temáticas del inciso No. 1, Tutoría presencial (0.5 día).</p>	<p>Tutoría No. 5</p> <p>Individual:</p> <p>Entrega por parte de los estudiantes del resumen del origen de la especialización flexible, principales características de la teoría y tipos de flexibilidad laboral.</p> <p>Comprobación de lectura.</p> <p>Resolución de dudas.</p>
<p>2. Aplicación</p>	<p>2.1 Resolver casos relacionados con la implantación de la flexibilidad laboral en empresas.</p>	<p>2.1.2 Casos verídicos sobre la implantación de la flexibilidad laboral en diferentes países.</p>	<p>Autoestudio, por medio de unidades didácticas (2 semanas).</p> <p>Al completar la unidad temática del inciso No. 2, Tutoría presencial (0.5 día).</p>	<p>Tutoría No. 6</p> <p>Participación grupal:</p> <p>Resolución de casos.</p> <p>Resolución de dudas.</p>

3. Análisis	3.1 Establecer diferencias entre un tipo y otro de flexibilidad laboral.	3.1.1 Tipos de flexibilidad laboral ya incluido en objetivo No. 1.	Autoestudio, por medio de unidades didácticas (1 semana).	Tutoría No. 7 Comprobación de lectura, que requerirá que la estudiante establezca las principales características y diferencias entre varios tipos de flexibilidad laboral.
4. Evaluación	4.1 Emitir juicio sobre el estilo formal y las nuevas formas de organización flexible del trabajo. 4.2 Emitir juicio sobre la pertinencia de la flexibilidad laboral.		Al completar las unidades temáticas de los incisos No. 3 y 4, Tutoría presencial (0.5 día).	Participación grupal para contrastar el estilo formal con la organización flexible de trabajo. Participación grupal para explicar la pertinencia de la flexibilidad laboral. Resolución de dudas.

MÓDULO III: PERFIL DEL TRABAJADOR FLEXIBLE

DOMINIO	OBJETIVO OPERACIONAL	UNIDAD TEMÁTICA	SITUACIÓN DE APRENDIZAJE	CONTROL
APECTIVO	Que la estudiante pueda:			
1. Recibir	1.1 Nombrar o indicar el nuevo modelo del (la) profesional que trabaja en forma flexible.	1.1.1 Modelo de(la) profesional que trabaja en forma flexible.	Autoestudio por medio de unidades didácticas (1 semana).	<u>Tutoría No. 8</u> Participación grupal para: Construcción del modelo del profesional que trabaja en forma flexible.
2. Responder	2.1 Adaptarse al nuevo perfil.	2.1.1 Normas que las empresas han diseñado para este modelo de trabajo.	Al completar las unidades temáticas de los incisos No. 1 y 2, Tutoría presencial (0.5 día).	Revisión y recopilación de normas más comúnmente utilizadas por las empresas. Resolución de dudas.
3. Valorizar	3.1 Apoyar y elegir una forma de trabajo flexible que sea útil para ella.	3.1.1 Tipos de flexibilidad laboral más utilizados por mujeres con responsabilidades familiares.	Autoestudio por medio de unidades didácticas (1 semana).	<u>Tutoría No. 9</u> Participación grupal para: Revisión e identificación de tipos de flexibilidad laboral más utilizados.
4. Organizar	4.1 Organizar e integrar los nuevos códigos y normas	4.1.1 Utiliza contenido de 2.1.1.	Al completar la unidades temáticas de los incisos No. 3, 4 y 5, Tutoría presencial (0.5 día).	Construcción del nuevo modelo de conducta a adoptar. Resolución de dudas.
5. Carácter	5.1 Actuar de acuerdo a los nuevos códigos de conducta y exhibir un nuevo modelo de comportamiento.	5.1.1 Utiliza contenido de 2.1.1.		

Apéndice 6.6: Evaluación Económica

Cifras en miles de quetzales												
Años	Costos			Beneficios			Flujo neto (Benef-Ctos)	Flujo neto				
	Inversión	Operación	Admon	Total	Tipo A	Tipo B		Total	+10 %	-10 %	Costos +10%	Beneficio -10%
0	120			120			0					
1		410	144	554.0	1,594		1,594	1,040	609	1,435	881	825
2		410	144	554.0	1,594		1,594	1,040	609	1,435	881	825
3		410	144	554.0	1,594		1,594	1,040	609	1,435	881	825
4		410	144	554.0	1,594		1,594	1,040	609	1,435	881	825
5		410	144	554.0	1,594		1,594	1,040	609	1,435	881	825
TOTALES	120	2,050	720	2,890	7,970	0	7,970	5,080	3,179	7,173	4,283	3,984
GRAFICA DE VALORES ACTUALIZADOS												
TASAS DE ACTUALIZACION												
	X				0%							
	Y				7.970		5,130	4,648	3,973	3,429	2,968	2,317
	Y'				2,890		1,890	1,719	1,481	1,288	1,130	881
INDICES DE RENTABILIDAD												
TASA INTERNA DE RETORNO												
	TIR (e)											
	B/C				2.78		2.71	2.70	2.88	2.98	2.82	2.60
	VAN				5,080		3,240	2,927	2,492	2,141	1,858	1,426
ANALISIS DE SENSIBILIDAD												
INCREMENTO EN COSTOS DEL 10 %												
TASA INTERNA DE RETORNO												
	TIR (e)											
	B/C				2.51		2.47	2.48	2.44	2.42	2.40	2.36
	VAN				4,791		3,051	2,755	2,344	2,013	1,743	1,337
REDUCCION EN BENEFICIOS DEL 10 %												
TASA INTERNA DE RETORNO												
	TIR (e)											
	B/C				2.48		2.44	2.43	2.41	2.40	2.38	2.34
	VAN				4,283		2,727	2,483	2,095	1,799	1,558	1,194
INCREMENTO EN COSTOS DEL 10 % Y REDUCCION EN BENEFICIOS DEL 10 %												
TASA INTERNA DE RETORNO												
	TIR (e)											
	B/C				2.26		2.22	2.21	2.20	2.18	2.14	2.13
	VAN				3,994		2,536	2,291	1,947	1,870	1,444	1,105

Apéndice 6.7: Cronograma del Proyecto

Identificación	Descripción de la Actividad	Duración	Inicio	Terminación	Actividades Antecesoras
1					
2	Primer curso de capacitación	80.5 días	13/12/2002	4/4/2003	
3	Contratación de facilitadores(as)	1 día	13/12/2002	13/12/2003	
4	Campaña publicitaria	15 días	13/12/2002	2/1/2003	
5	Inscripciones	2 días	3/1/2003	6/1/2003	3, 4
6	Reserva de equipo y de salones	1 día	6/1/2003	6/1/2003	
7	Impresión de material	2 días	7/1/2003	8/1/2003	5
8	Acondicionamiento de salones	1 día	9/1/2003	9/1/2003	6
9	Inauguración del curso y entrega de material	1 día	10/1/2003	10/1/2003	8
10	Tutoría No. 1	0.5 día	24/01/2003	24/01/2003	9
11	Tutoría No. 2	0.5 día	31/01/2003	31/01/2003	10
12	Tutoría No. 3	0.5 día	7/2/2003	7/2/2003	11
12	Tutoría No. 4	0.5 día	14/02/2003	14/02/2003	12
14	Tutoría No. 5	0.5 día	28/02/2003	28/02/2003	13
15	Tutoría No. 6	0.5 día	14/03/2003	14/03/2003	14
16	Tutoría No. 7	0.5 día	21/03/2003	21/03/2003	15
17	Tutoría No. 8	0.5 día	28/03/2003	28/03/2003	16
18	Tutoría No. 9 y entrega de diplomas	0.5 día	4/4/2003	4/4/2003	17
19					
20					

Apéndice 6.7: Cronograma del Proyecto

Identificación	Descripción de la Actividad	Duración	Inicio	Terminación	Actividades Antecesoras
21	Segundo curso de capacitación	80.5 días	28/02/2003	20/06/2003	
22	Contratación de facilitadores(as)	1 día	28/02/2003	28/02/2003	
23	Campaña publicitaria	15 días	28/02/2003	20/03/2003	
24	Inscripciones	2 días	21/03/2003	24/03/2003	22, 23
25	Reserva de equipo y de salones	1 día	25/03/2003	25/03/2003	
26	Impresión de material	2 días	25/03/2003	26/03/2003	24
27	Acondicionamiento de salones	1 día	27/03/2003	27/03/2003	25
28	Inauguración del curso y entrega de material	1 día	28/03/2003	28/03/2003	27
29	Tutoría No. 1	0.5 día	11/4/2003	11/4/2003	28
30	Tutoría No. 2	0.5 día	18/04/2003	18/04/2003	29
31	Tutoría No. 3	0.5 día	25/04/2003	25/04/2003	30
32	Tutoría No. 4	0.5 día	2/5/2003	2/5/2003	31
33	Tutoría No. 5	0.5 día	16/05/2003	16/05/2003	32
34	Tutoría No. 6	0.5 día	30/05/2003	30/05/2003	33
35	Tutoría No. 7	0.5 día	6/6/2003	6/6/2003	34
36	Tutoría No. 8	0.5 día	13/06/2003	13/06/2003	35
37	Tutoría No. 9 y entrega de diplomas	0.5 día	20/06/2003	20/06/2003	36
38					

Apéndice 6.7: Cronograma del Proyecto

Identificación	Descripción de la Actividad	Duración	Inicio	Terminación	Actividades Antecesoras
39	Tercer Curso de Capacitación	80.5 días	11/4/2003	1/8/2003	
40	Contratación de facilitadores(as)	1 día	11/4/2003	11/4/2003	
41	Campaña publicitaria	15 días	11/4/2003	1/5/2003	
42	Inscripciones	2 días	2/5/2003	5/5/2003	40,41
43	Reserva de equipo y de salones	1 día	5/5/2003	5/5/2003	
44	Impresión de material	2 días	6/5/2003	7/5/2003	42
45	Acondicionamiento de salones	1 día	8/5/2003	8/5/2003	43
46	Inauguración del curso y entrega de material	1 día	9/5/2003	9/5/2003	45
47	Tutoría No. 1	0.5 día	23/05/2003	23/5/2003	46
48	Tutoría No. 2	0.5 día	30/05/2003	30/5/2003	47
49	Tutoría No. 3	0.5 día	6/6/2003	6/6/2003	48
50	Tutoría No. 4	0.5 día	13/06/2003	13/06/2003	49
51	Tutoría No. 5	0.5 día	27/06/2003	27/06/2003	50
52	Tutoría No. 6	0.5 día	11/7/2003	11/7/2003	51
53	Tutoría No. 7	0.5 día	18/7/2003	18/7/2003	52
54	Tutoría No. 8	0.5 día	25/7/2003	25/7/2003	53
55	Tutoría No. 9 y entrega de diplomas	0.5 día	1/8/2003	1/8/2003	54
56					

Apéndice 6.7: Cronograma del Proyecto

Identificación	Descripción de la Actividad	Duración	Inicio	Terminación	Actividades Antecesoras
57	Cuarto curso de capacitación	80.5 días	30/5/2003	19/9/2003	
58	Contratación de facilitadores(as)	1 día	30/5/2003	2/6/2003	
59	Campaña publicitaria	15 días	30/5/2003	19/6/2003	
60	Inscripciones	2 días	20/6/2003	23/6/2003	58,59
61	Reserva de equipo y de salones	1 día	23/6/2003	23/6/2003	
62	Impresión de material	2 días	24/6/2003	25/6/2003	60
63	Acondicionamiento de salones	1 día	26/6/2003	26/6/2003	61
64	Inauguración del curso y entrega de material	1 día	27/6/2003	27/6/2003	63
65	Tutoría No. 1	0.5 día	11/7/2003	11/7/2003	64
66	Tutoría No. 2	0.5 día	18/7/2003	18/7/2003	65
67	Tutoría No. 3	0.5 día	25/7/2003	25/7/2003	66
68	Tutoría No. 4	0.5 día	1/8/2003	1/8/2003	67
69	Tutoría No. 5	0.5 día	15/8/2003	15/8/2003	68
70	Tutoría No. 6	0.5 día	29/8/2003	29/8/2003	69
71	Tutoría No. 7	0.5 día	5/9/2003	5/9/2003	70
72	Tutoría No. 8	0.5 día	12/9/2003	12/9/2003	71
73	Tutoría No. 9 y entrega de diplomas	0.5 día	19/9/2003	19/9/2003	72

LISTA DE ACRÓNIMOS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
INE	Instituto Nacional de Estadística
IFES	Instituto de Formación y Estudios Sociales
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OREALC	Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe
OXFAM	Oxford Comité for Famine Relief
ONAM	Oficina Nacional de la Mujer
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PROMICRO	Proyecto Centroamericano de Apoyo a Programas de Microempresa
SEPRODI	Servicios a Programas de Desarrollo e Investigación de Guatemala
UNESCO	United Nations Organization for Education Science and Culture
URNG	Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca

GLOSARIO

Autoconservación. Se refiere a satisfacer las necesidades físicas inmediatas que la persona pueda tener y la seguridad de poder satisfacer las necesidades físicas futuras.

Autoafirmación. Se refiere a satisfacer la necesidad que tiene la persona de conocer, de actuar, de dejar su sello personal en todo lo que hace.

Capacitación. Acción y efecto de capacitar. Hacer a una persona apta, habilitarla para alguna cosa. En este contexto, se usa también el término 'formar' entendido como adiestrar, adquirir aptitud o habilidad.

Códigos de la modernidad. Significa la posesión de determinados conocimientos básicos asociados a la lectoescritura, la expresión oral y escrita, las operaciones de cálculo aritmético, el manejo básico del lenguaje computacional, la capacidad analítica y lógica, la flexibilidad para adaptarse al trabajo grupal y las nociones modernas de gestión y administración.

Cómputo anual de horas trabajadas. Es una forma de disponer el tiempo de trabajo de tal manera que un empleado es contratado para realizar una cantidad de horas anuales, en vez de una cantidad semanal. Con esta disposición, las horas laborales pueden ser repartidas a lo largo del año con el fin de hacerlas coincidir con los momentos de mayor trabajo.

Condición de la mujer. Se refiere a la esfera inmediata de la experiencia de las mujeres: al tipo de trabajo que realizan, las necesidades que percibe para ella y su familia (agua potable, alimento, educación, vivienda, etc.).

Contacto humano. Se refiere a satisfacer la necesidad de relacionarse con los demás seres humanos y compartir sus problemas.

Contribución oculta de las mujeres. Se refiere a las actividades que las mujeres realizan fuera del sector monetario. Es trabajo doméstico no valorado y que tradicionalmente no se refleja en las estadísticas.

Discriminación contra la mujer. Toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo, que tenga por objeto o como resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera.

División genérica del trabajo. Es la asignación social a hombres y mujeres, de diferentes roles, funciones y responsabilidades de acuerdo a lo que se ha considerado como apropiado para cada cual.

Doble jornada femenina. Se refiere al tiempo invertido por la mujer en trabajo productivo y en trabajo reproductivo durante el día.

Dominio afectivo. Se refiere a los intereses, las actitudes, los ideales y los valores. Sus niveles son: recibir o atender, responder, valorizar, organizar y caracterizar.

Dominio cognoscitivo. Se refiere a la adquisición de conocimientos, la com-

prensión de ideas, la diferenciación de elementos, la emisión de juicios críticos y la creatividad. Sus niveles son: el conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación.

Dominio psicomotriz. Se refiere a los hábitos, las destrezas y las habilidades adquiridas como resultado de un proceso educativo. Sus niveles son: los movimientos reflejos, los movimientos básicos fundamentales, las habilidades perceptivas, las habilidades físicas, la destreza de movimientos y la comunicación gestual.

Exclusión. Se refiere a la limitación o negación de oportunidades que permite lograr el desarrollo humano.

Flexibilidad contractual. Conjunto de instrumentos y mecanismos que hacen posible la adaptación y contenido del contrato, a la sucesión de eventos y necesidades por las que puede atravesar la organización productiva en la que dicho contrato de trabajo se inserta.

Flexibilidad de la duración de la vida laboral. Contempla programas de jubilación anticipada y de suspensión de la carrera profesional (períodos de excedencia).

Flexibilidad de tiempo. También conocida como jornada laboral flexible, está relacionada con la cantidad y la distribución de horas trabajadas. Comprende el trabajo de tiempo parcial, el trabajo compartido, el horario flexible, la semana de trabajo reducida, el cómputo anual de horas trabajadas, la jornada diaria flexible, el trabajo por trimestres, las horas extra y el trabajo por turnos.

Índice de desarrollo humano. Mide el progreso medio de un país con base en tres indicadores: esperanza de vida al nacer, nivel educacional y nivel de vida medido por el PIB.

Intereses estratégicos. Surgen de la posición de desventaja en la sociedad. Los cambios en su estructura se definen a largo plazo. Potenciar el papel de las mujeres para que tengan más oportunidades, mayor acceso a los recursos y una participación más igualitaria con los hombres en la toma de decisiones formaría parte de los intereses estratégicos de la mayoría de las mujeres y los hombres.

Horas extraordinarias. El tiempo trabajado por encima y además de las horas "normales" de trabajo, tal y como se especifica en la legislación o en los convenios colectivos.

Horario flexible. Constituye una ordenación del horario laboral mediante la cual, dentro de ciertos límites, los empleados pueden variar la hora de inicio y de terminación de su trabajo, con la condición de realizar un número de horas estipulado, en un período de tiempo determinado (generalmente una semana o un mes). Uno de los puntos específicos del horario flexible consiste en la compensación de horas trabajadas por horas libres. Gracias a ese sistema, los empleados pueden trabajar más horas (o más días) para poder disponer luego, de más tiempo libre. El horario flexible puede llegar a incluir horas y días centrales en los que se requiere que el trabajador esté presente en la empresa.

Movilidad geográfica. Considera opciones para transferir trabajadores a otras oficinas que la empresa tiene en otras ciudades o trabajar fuera de la

organización. Tipos de esta movilidad son: el teletrabajo, los telenómadas, los profesionales y especialistas que se encuentran lejos de sus bases permanentes durante dos o tres días a la semana y que guardan contacto mientras están trabajando en su domicilio o en la carretera y los empleados de apoyo al trabajo de oficina.

Oficina móvil. Cuando ningún ejecutivo o empleado tiene su propia mesa de trabajo. Cada uno está equipado con un archivador con ruedas, lo que permite moverlo fácilmente por las oficinas y estar cerca de los compañeros de trabajo. Estos compañeros cambian en la medida en que cambian las personas que participan en un grupo de proyecto.

Prestigio social. Se refiere a satisfacer la necesidad de ser admirado, estimado, del prestigio por la labor bien hecha, del nivel de vida con relación a los demás. La persona tiene necesidad de sobresalir en su entorno, y en este deseo tiene un claro papel a jugar su propio trabajo.

Posición. Se refiere al nivel social y económico de las mujeres en relación a los hombres. Se puede medir en las disparidades salariales, en las oportunidades de empleo, en la participación en niveles ejecutivos y legislativos, en la vulnerabilidad a la pobreza y a la violencia.

Promoción social. Motivación a través de la cual hombres y mujeres que jamás han tenido la posibilidad de proseguir sus estudios pueden reemprenderlos y acceder así a los diferentes niveles de la jerarquía.

Promoción de función. Se entiende por tal la posibilidad que debe tener toda persona para adaptarse constantemente a un oficio nuevo y superarlo. Al lado de este deseo de promoción, aparece también otra motivación: el temor a una reconversión, el deseo de ser capaz de asumirla al escoger su nuevo trabajo.

Rol. Conjunto de funciones, tareas, responsabilidades y prerrogativas que se generan como expectativas/exigencias sociales y subjetivas: es decir, una vez asumido el rol por una persona, la gente en su entorno exige que lo cumpla y pone sanciones si no se cumple. La misma persona generalmente lo asume y a veces construye su psicología, afectividad y autoestima en torno a él.

Situación de la mujer. Se refiere a los mecanismos sociales, económicos y culturales que mantienen a la mujer en una situación desventajosa y subordinada con relación al hombre.

Subcontratación. Se refiere a la sustitución de un contrato laboral por un contrato mercantil, como forma de conseguir la realización de un trabajo. Los contratos para este tipo de trabajo, usualmente incluyen aspectos como la forma de pago de los honorarios, especificaciones del trabajo y la calidad requerida y la duración del contrato.

Suspensión de la carrera profesional. Conocido también como período de excedencia, que es un lapso de tiempo suficientemente largo en el que se deja el trabajo sin percibir compensación económica alguna, permite volver al mismo puesto de trabajo, en un momento dado.

Telenómadás. Son los trabajadores que tradicionalmente, necesitan movilidad en su trabajo. Por ejemplo, los vendedores, los que trabajan en la distribución o mantenimiento, que puede recibir instrucciones directamente en sus vehículos o en sus ordenadores portátiles.

Teletrabajo. Cuando los empleados pasan toda o parte de la semana laboral en su domicilio, en un centro local, que puede ser inclusive el lugar de trabajo del cliente o trabajan para una empresa que se encuentra a distancia.

Trabajo de tiempo parcial. Cuando una persona trabaja menos que la jornada completa establecida indicada por la norma nacional.

Trabajo compartido. Es una forma de trabajo de tiempo parcial en el que varias personas comparten un mismo trabajo o una misma responsabilidad. Generalmente dividen entre ellos el sueldo, las vacaciones y los demás beneficios, proporcionalmente al número de horas que cada uno trabaja. El tipo más usual es el compartir el día de trabajo, una persona por la mañana y otra por la tarde, pero también se pueden compartir los días de trabajo de la semana.

Trabajo estacional. También conocido como trabajo de temporada. Se refiere al empleo temporal durante una época determinada del año.

Trabajo no permanente. Tipo de flexibilidad contractual que se refiere al trabajo de temporada (o estacional), al temporal, al de duración determinada, así como a los contratos de corta duración.

Trabajo por trimestres. Es aquel que permite a los empleados tener un contrato permanente, ya sea de tiempo completo o de tiempo parcial, pero les da derecho a dejar el trabajo (sin sueldo) durante las vacaciones escolares o universitarias.

Trabajo por turnos. Situación en la que una persona o un grupo, tras haber realizado su jornada laboral normal en un trabajo concreto, se ve reemplazado por otras personas en el mismo trabajo, dentro de un período de 24 horas. Si los turnos son flexibles, entonces el número de horas para el reemplazo varía.

Trabajo productivo. Incluye la producción de bienes y servicios para el consumo o venta.

Trabajo reproductivo. Este incluye el cuidado y mantenimiento del ámbito doméstico, quiénes lo integran, la gestación y cuidado de los hijos, la preparación de los alimentos y compra de provisiones, los quehaceres domésticos y la salud familiar.

Trabajo social comunitario. Incluye la organización colectiva de eventos sociales y de servicio, que busca el bienestar comunal. En estas actividades se invierten muchas horas de trabajo voluntario.

Trabajadores en estado de disponibilidad. Se refiere a personas o grupos que no trabajan regularmente para la organización, pero que pueden ser llamados sin previo aviso para cubrir emergencias o casos específicos.

Triple rol. El trabajo puede dividirse en tres categorías principales. Los roles de las mujeres incluyen tareas en las tres categorías: el trabajo productivo, el trabajo reproductivo y el trabajo comunal.

