

LA SUSTENTACIÓN DE LA FORMACIÓN EN ALTERNANCIA EN EL TALLER DE PELUQUERÍA

El Abrojo *

Antecedentes

El antecedente directo de esta intervención es la iniciativa y realización de una experiencia piloto de capacitación y formación en alternancia, en el Taller de Peluquería de CECAP.¹

Esta experiencia se extendió desde julio de 1999 a agosto de 2000, contando con la supervisión del especialista francés Prof. Bertrand Schwartz, contactado a través del Sistema Nacional de Competencias Laborales del MTSS y la Red Latinoamericana de Educación para el Trabajo, quien, invitado a viajar para compartir sus experiencias a través de conferencias, respondió de manera coherente: “si quieren compartir mis experiencias hagamos una experiencia piloto”.

El trabajo sistematizado por J. Lasida,² recoge que la experiencia mostró validez para:

- Formar para el trabajo a jóvenes con bajo nivel de educación formal y fuera de ella.
- Fortalecer la formación de los educadores, sobre la base del “aprender haciendo”, reflexionado y sistematizado, donde la teoría educativa parte “de lo que se hace” en el contexto joven/capacitador/empresa.

* Trabajo realizado por Sybila Latorre, en el marco del Programa Sociolaboral de El Abrojo. www.elabrojo.org.uy laboral@elabrojo.org.uy.

1 La experiencia sistematizada por Javier Lasida, *Enfoques de articulación entre competencias básicas y técnicas en los programas de capacitación de jóvenes: la experiencia piloto de formación en alternancia del CECAP*, agosto 2000. Dicha experiencia fue coordinada por diferentes actores públicos y privados: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Dirección Nacional de Empleo, Sistema Nacional de Competencias Laborales, Ministerio del Interior, Programa Seguridad Ciudadana, Oportunidad Joven, Foro Juvenil.

2 Ídem anterior.

- Habilitar la educación basada en competencias, desde las interacciones entre las empresas y el taller, con un programa actualizado como guía.
- Definir y diseñar las competencias laborales, las guías de aprendizaje y de evaluación.
- Alcanzar buen nivel de motivación en los educadores.
- Realizar un acompañamiento educativo más individualizado.
- Lograr egresos con mejor nivel de capacitación, en menos tiempo, con mayores posibilidades de una mínima estabilidad y mejor nivel de socialización.
- Contar con una herramienta útil para prevenir y/o corregir la exclusión social y educativa.

En las jóvenes

- Adquirir las actitudes necesarias para mantener un empleo: asiduidad, puntualidad, presencia personal, motivación, responsabilidad, trabajo en equipo, concentración y comunicación, entre otras.
- Aumentar la motivación para el trabajo.
- Lograr, en los aprendizajes, la colaboración entre compañeras.
- Desarrollar la autonomía y autoestima, la responsabilidad y disposición para asumir su propio proceso de formación.
- Mejorar la comunicación verbal y paraverbal.
- Ampliar la capacidad para observar, reflexionar, criticar con fundamento, plantear sus dificultades y sus problemas.
- Mantener el puesto de trabajo y el salón en condiciones de calidad, prolijidad e higiene.
- Renovar el relacionamiento con su familia y entorno social más cercano.

Con relación a las empresas

- Mejorar el relacionamiento con las empresas, involucrando a los empresarios en la formación de las jóvenes.
- Descubrir, por parte de las empresas, cómo el nuevo sistema de alternancia aplicado, mejoraba especialmente el aspecto que ellas más requieren: el desempeño actitudinal de las jóvenes.
- Colaborar con materiales.
- Concurrir al taller a compartir con las jóvenes su experiencia de trabajo, los requerimientos del mercado laboral, etc.
- Aumentar la demanda de jóvenes para ser empleadas, aún en un período de recesión importante.

En el Taller de Peluquería

- Las docentes del taller consideran la alternancia con mejores resultados que el sistema anterior de formación, que era sólo de taller y pasantía.
- Para ingresar, las aspirantes tienen una entrevista en la cual se investigan sus intereses y aptitudes, se les informa sobre las características del taller y del mercado de trabajo en el rubro.
- Evaluado el perfil de la aspirante, ella permanece quince días a prueba, luego se estima junto con la joven, si es apropiada o no su continuación en el taller.
- El perfil de ingreso de la joven tiene en cuenta: presencia personal, interés, manejo mínimo básico de lectoescritura, disponibilidad horaria, aptitud física, compromiso de padres o tutores, disponibilidad para colaborar con compañeros, posibilidades de comunicación.
- La inserción laboral, antes apoyada por una persona ajena al taller, ahora se acuerda en equipo con la joven, decidiendo sobre el momento óptimo de su egreso, así como el acompañamiento del proceso de inserción laboral y de distanciamiento del taller.

En el equipo educativo del taller de CECAP

- Consolidar un equipo educativo que, con mejor relación humana, contribuya con más calidad en la educación.
- Desarrollar la capacidad cotidiana de autoevaluarse y de evaluar la propuesta pedagógica.
- Transferir esa evaluación permanente a las jóvenes, quienes aprenden a autoevaluarse y a evaluar a sus compañeras para mejorar sus desempeños.
- Lograr cambios positivos en las tareas administrativas, en los seguimientos en las empresas y en el vínculo con las familias.
- Involucrarse más, por parte de las docentes, en la inserción laboral de sus aprendices y en el relacionamiento con las empresas.
- Mostrar un equipo más motivado, más flexible, con mayor disposición y condiciones para aceptar cambios y resolver situaciones imprevistas.
- Aprender a coordinar con otra institución –lo que antes había sido difícil de concretar en CECAP– con la participación de la ONG Foro Juvenil.
- Ingresar al equipo –por el convenio con dicha institución– una psicóloga para realizar el apoyo y el acompañamiento personalizado en la inserción laboral de las jóvenes, enriqueciendo y fortaleciendo la experiencia.

- Desarrollar la capacidad de autocrítica en el equipo.
- Mejorar el vínculo educativo con las jóvenes, con sus familias y los empresarios, aumentando así la calidad del proceso educativo.
- Encontrar una forma de capacitar y actualizar el personal de la institución, sobre el trabajo mismo, que permita la mejora continua, a través de la reflexión, la evaluación y el análisis de la práctica, sin las resistencias que generan otras metodologías más tradicionales y menos participativas.

En la institución en general

- Evaluar positivamente la experiencia, según los resultados logrados en la capacitación de las jóvenes, las inserciones laborales obtenidas y la experiencia reunida por el equipo docente que asumió el proyecto.
- Adoptar definitivamente, en el Taller de Peluquería, el sistema de capacitación alternada.
- Realizar la sistematización detallada de la experiencia piloto.

La sustentabilidad del sistema de alternancia³

El cierre de la experiencia de prácticas alternadas realizada en Peluquería – que contó con la participación de la ONG Foro Juvenil, la supervisión del especialista francés Ing. Bertrand Schwartz, los apoyos del Programa Nacional de Competencias del MTSS y de Oportunidad Joven– significó, para el Taller de Peluquería, entre otros aspectos, considerar la sustentabilidad del mencionado sistema de formación.

El cierre –no obstante previsto– significó dejar de contar con el apoyo de un contexto interinstitucional significativo, el retiro de técnicos (dos psicólogas) a cargo de aspectos clave como el acompañamiento personalizado de las aprendices y la coordinación general de la experiencia e, incluso, el cese de algunos apoyos en dinero para insumos y estímulos al equipo docente.

Es por ello que, más allá de los múltiples logros que mantuvo el taller, es de destacar cómo el equipo educador/instructor/gestor fue abandonando las reunio-

³ Texto tomado de la fundamentación, de la ejecución de la segunda etapa de apoyo interinstitucional, al Taller de Peluquería, de Juan Díaz Zamúz.

nes, las relaciones perdieron fluidez, la motivación decayó, la participación e intercambio de puntos de vista no presentaron la sencillez anterior, la formación permanente del equipo –especialmente a través del análisis de las situaciones educativas del taller– perdió continuidad; las prácticas alternadas amenazaron con convertirse en simple rutina, el acompañamiento psicológico de las aprendices no logró ser suficientemente sustituido por el apoyo educativo previsto, el proceso de aplicación de las herramientas de la formación basada en competencias –como las guías de aprendizaje y evaluación– se interrumpió; la preocupación por la certificación formal se diluyó; la alternancia se visualizó en la institución como algo que era cosa sólo de Peluquería y ya terminada, de modo que ningún otro taller (salvo el de Calzado) dio señales de interés por informarse acerca del sistema y, menos aún, por aplicarlo.⁴

¿Cuáles fueron las causas de estos acontecimientos?

Cabe destacar que, si bien el cese de los estímulos a la remuneración del equipo no alteró la dedicación y el reconocimiento de la validez del sistema, sin embargo, existieron otros factores que coadyuvaron para que se precipitaran las dificultades mencionadas:

- La institución y, en consecuencia, el equipo de trabajo, se vio afectado por varios cambios en la Dirección.
- Se retiró la coordinadora de la experiencia, no sólo del rol, sino de la institución, más tarde.
- El equipo de trabajo no tenía conocimiento hasta qué punto las nuevas direcciones aprobaban y reconocían la metodología de trabajo de la alternancia.
- El clima institucional no incentivaba la continuación de la aplicación de esta metodología de trabajo.
- En lo cotidiano había que luchar con problemas insalvables (como, por ejemplo, conseguir el dinero para los boletos de las salidas a las empresas, tramitar los permisos de salida de las jóvenes, etc.).

De ahí que se buscara retomar la propuesta, fortalecer la experiencia realizada en el Taller de Peluquería, contribuyendo a recuperar el nivel alcanzado en su momento y, en lo posible, intentar un mejor proceso de consolidación futura de la experiencia piloto.

| 4 Sistematización presentada en esta publicación.

Proceso de la segunda instancia

Retomando la experiencia del año 1999, en julio de 2002 se realiza un nuevo convenio de trabajo, en el que intervienen CECAP, Projovent y el Instituto de Educación Popular “El Abrojo”. Dicho acuerdo se realiza con la expectativa de continuar en la profundización de la experiencia en alternancia del Taller de Peluquería y comenzar la instrumentación de la misma en el Taller de Gastronomía, como ya CECAP lo había comenzado a hacer en el Taller de Calzado.

En esta segunda instancia se pretende continuar trabajando los siguientes puntos:

- Culminar la elaboración del programa por competencias y las guías de aprendizaje respectivas.
- Lograr la certificación por competencias de las jóvenes que egresan del Taller de Peluquería.
- Preparar a las jóvenes que egresan del taller, para una más adecuada y efectiva inserción laboral –en crecientes dificultades debido especialmente a la situación general del país–, a través de emprendimientos personales.
- Continuar articulando la formación del auxiliar de peluquería con el mercado de trabajo.

Se jerarquizan además otros aspectos que hacen a la adaptación a la nueva conformación del equipo de trabajo del Taller de Peluquería, a sus necesidades y a los nuevos espacios de capacitación, como por ejemplo:

- La reorganización de instancias de planificación y reflexión de los miembros del equipo de trabajo (docentes y no docentes).
- El cuestionamiento de la viabilidad o no de los espacios que precedieron a esta experiencia y la redefinición de los objetivos de los mismos.
- El seguimiento personalizado a las jóvenes.

Las jóvenes participantes

Las participantes fueron jóvenes de entre 15 y 19 años de edad.

En cuanto al nivel educativo, todas alcanzaron a completar la escuela primaria y, un bajo porcentaje, alcanzó a incursionar en algún tipo de curso de nivel secundario (entre un 10% y un 20 %). Un importante porcentaje de estas jóvenes presentan problemas en el nivel de la lectoescritura y del cálculo, debido al analfa-

betismo por desuso (un 20% no lee, a un 60% le cuesta entender lo que lee). Todas las jóvenes han dejado de asistir al sistema educativo formal.

Se aprecia un alto nivel de institucionalización, lo cual dificulta en cierta medida la inserción laboral al final de la capacitación.

En su mayoría, estas jóvenes provienen de hogares con importante nivel de conflictividad familiar (ausencia de uno de los progenitores –muerte, divorcio, abandono–, incidentes de violencia familiar, abusos sexuales –en menor porcentaje–).

A su vez, han tenido que asumir roles complementarios a los parentales (como el cuidado de los hermanos menores o la gestión de la vida familiar en ausencia del adulto responsable), lo que hace estrechos y limitados los vínculos sociales fuera del hogar.

En la mayoría de los casos nos encontramos con jóvenes con una muy escasa capacitación técnica previa, un bajo nivel de dominio de habilidades sociales (cómo moverse en la ciudad, bajo nivel de socialización y cómo acercarse a la búsqueda de un trabajo) y no cuentan casi con experiencia laboral (ni en el ámbito formal ni informal), las excepciones las constituyen algunas jóvenes que han cuidado niños.

En general, al ingreso al taller, se apreciaba, frente a la capacitación y a la propuesta de salida al mercado de trabajo, un bajo nivel de motivación por parte de las jóvenes, muchas veces producto de la escasa conciencia de sus posibilidades y sus recursos, así como de una pobre imagen de sí mismas, y de un muy bajo nivel de autoestima, incrementado por la estigmatización social que surge de provenir de determinados sectores socio culturales (medio bajo y bajo), muy deprimidos en la actualidad a nivel económico (con altos índices de inestabilidad laboral e incluso desempleados).

La *cantidad de jóvenes* que participaron de la experiencia fue aproximadamente diecinueve (cambiando la constitución del grupo de un año a otro).

Objetivos de esta intervención

- Profundizar aspectos de la capacitación en alternancia.
- Lograr la instrumentación del programa completo por competencias (existía al inicio de la nueva intervención, el programa con las siguientes com-

petencias: recibir al cliente, lavado de cabeza, inicio de brushing, manicura, mantener la imagen corporativa de la empresa, coloración).

- Realizar la “co-coordinación” con un recurso de CECAP del Taller de Reflexión, buscando construir pautas para la continuación del espacio.
- Brindar a las jóvenes un espacio de apoyo personalizado (para auxiliarlas en el mejor aprovechamiento de la instancia de capacitación, realizando las intervenciones técnicas necesarias).
- A nivel del funcionamiento general del taller se planteó:
 - aumentar el número de jóvenes que ingresan al salón;
 - aumentar el número de jóvenes que egresan del salón.
- Trabajar la articulación de la capacitación en alternancia con el mercado de trabajo (buscando aumentar el número de inserciones laborales).

Resultados esperados

hacia el equipo de trabajo

- Poder “pensarse” en su tarea cotidiana.
- Lograr la planificación y reflexión docente de la práctica (más allá de la aplicación concreta de los programas por contenido).

hacia las jóvenes

- Considerar la ecuación de incorporación de conocimientos y tiempo de aprendizaje con esta metodología.
- Aumentar la claridad de la propuesta de capacitación.
- Lograr el aumento del nivel de participación y motivación en la instancia de formación.
- Afinar la metodología acorde al perfil de las jóvenes y al área de capacitación.
- Tener otros modelos de identificación (otras experiencias y otras formas de trabajo).
- Lograr el cuestionamiento, desde la formación técnica, de los códigos culturales de las jóvenes (al nivel de: trabajo, valores en el mismo, lo relacional-vincular, lo afectivo, el manejo de las emociones, la resolución de las crisis y conflictos).

hacia las empresas

- Lograr una más estrecha articulación de la capacitación con las empresas.
- Pensar cómo incidir en el cambio de mentalidad de nuevas empresas hacia la capacitación en alternancia (promoviendo una actitud solidaria). Cabe recordar que siempre existió un fuerte compromiso por parte de las empresas que colaboran y colaboraron con la puesta en marcha de esta propuesta.

hacia el Taller de Peluquería

- Lograr la instrumentación completa del programa por competencias (realizando las guías de aprendizaje de las siguientes competencias: depilación, enrollado de permanente, mechas, claritos y reflejos).
- Definir una metodología de evaluación en relación con el programa por competencias (tiempo de adquisición de cada competencia, tiempo aproximado de toda la capacitación).
- Nuevo diseño de la estructura de funcionamiento de la capacitación (espacios, objetivos de cada uno y recursos humanos idóneos).

Dispositivos que llevaron adelante la experiencia

Esta experiencia implicó el trabajo de las tres instituciones antes mencionadas durante un plazo de seis meses (de setiembre a diciembre de 2001 y de marzo a mayo de 2002).

El Taller de Peluquería funciona en el horario matutino de la institución, de lunes a viernes, durante seis horas diarias, distribuidas para las jóvenes y el equipo docente de la siguiente manera:

Equipo docente

- Capacitación técnica específica en Peluquería, 4 horas diarias todos los días.
- Reuniones de coordinación del equipo de trabajo, 2 horas por semana.
- Jornadas de trabajo de las jóvenes con el equipo, de 3 horas cada una (de marzo a mayo de 2002), 1 hora cada 3 semanas.
- Taller de Reflexión, 2 horas por semana, en la tarde.
- Reunión de coordinación del Taller de Reflexión, 1 hora por semana.

- Instancias de seguimiento individual de las jóvenes (entrevistas individuales con psicóloga), 2 horas y media por semana.

Jóvenes participantes

- Capacitación técnica específica en Peluquería, 4 horas diarias todos los días.
- Taller de Reflexión, 2 horas por semana, en la tarde.
- Práctica en los salones (alternancia), 3 horas diarias, en la tarde.
- Jornadas de trabajo de las jóvenes y del equipo docente, de 3 horas cada una (de marzo a mayo de 2002), 1 hora cada 3 semanas.
- Entrevistas individuales de acompañamiento con psicóloga, 2 horas y media por semana.

Las jóvenes tienen áreas obligatorias con las que logran la certificación de egreso del curso y otras opcionales.

Las mismas son:

Áreas obligatorias

- a. Capacitación técnica específica: *belleza* (en el taller y en los salones – salidas en alternancia).
- b. Comunicación (de setiembre a diciembre de 2001).
- c. Taller de Reflexión.
- d. Educación física.
- e. Dibujo.
- f. Capacitación en habilidades básicas: lectoescritura y cálculo (a partir de marzo de 2002).

Áreas opcionales

- a. Taller literario.
- b. Teatro.

En marzo de 2002 empiezan a funcionar los espacios de apoyo en competencias básicas (lectoescritura y cálculo) instrumentados por la Dirección de CECAP transversalizando todos los talleres de la institución; aspectos que hasta ese momento se trabajaban en el espacio de Comunicación, por lo tanto éste deja de funcionar.

ROLES	FUNCIONES
INSTRUCTORAS PELUQUERÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Interviene en el proceso de selección de la joven • Brinda capacitación técnica y actitudinal, en el área belleza • Prepara a la joven para la experiencia en las empresas y capitalizar los aprendizajes allí adquiridos • Realiza la articulación técnica con las empresas
DOCENTE DE COMUNICACIÓN (setiembre-diciembre 2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacita en el área de comunicación y <i>marketing</i> • Trabaja en el área de las competencias básicas
DOCENTE DE GIMNASIA*	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja la postura corporal con relación a las tareas técnicas a desarrollar, con miras a la inserción laboral
DOCENTE DE DIBUJO*	<ul style="list-style-type: none"> • Aborda el tema de la estética a través de la expresión gráfica
EMPRESAS	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla la idea de un salón de belleza como empresa (disposición física del local, herramientas, materiales que se utilizan, recursos humanos, exigencias para con ellos, características de los clientes, del barrio, costos, insumos y precios, política empresarial, tipo de empresa, etc.)
EQUIPO DE INSERCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Interviene en el proceso de selección • Realiza la articulación entre la joven y la empresa • Concreta la inserción y el seguimiento
COORDINACIÓN DEL TALLER DE REFLEXIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Genera un espacio grupal de apoyo al proceso general de formación de las jóvenes en alternancia, con miras a un calificado egreso al mercado de trabajo • Ofrece un espacio de apoyo para realizar un análisis crítico constructivo de su situación de enseñanza/aprendizaje.

* Faltó trabajo de planificación con estos dos espacios.

Las jóvenes, cuya franja etaria es de 15 a 19 años, deben pasar por un estricto proceso de selección para el ingreso al taller (consta de entrevistas personales – llevadas a cabo por una de las docentes y una de las encargadas del área de inserción laboral– y quince días de prueba en el salón).

Una vez seleccionada, la estudiante comienza a participar de todos los espacios anteriormente mencionados, en donde comienza su práctica (alternancia) en los salones, un mes después del ingreso efectivo al taller, visitando de uno a dos salones por semana, en forma rotativa, durante tres horas aproximadamente, cada día.

De cada uno de estos espacios, van surgiendo emergentes que llevan a que el equipo de trabajo se cuestione, replantee, revise y valore diferentes aspectos, como por ejemplo, lo que hace a la capacitación en general, a los diferentes espacios, sus objetivos y los recursos humanos a cargo de cada persona.

Se comienza a percibir la necesidad de un coordinador o coordinadora general de la experiencia, que pueda ordenar la tarea del equipo docente y a la vez articular con la Dirección de CECAP.

Se empieza a apreciar las fortalezas de la capacitación en el *área de las actitudes* para el trabajo en un salón de peluquería (de acuerdo a las exigencias de las empresas de formar jóvenes: con iniciativa para el trabajo, solícitas y con alto nivel de apertura para seguir capacitándose en los salones), y las fortalezas y cuestiones a mejorar con respecto a la *capacitación técnica en general y al egreso del taller*.

Se observa que la mayoría de las jóvenes egresaban del taller dominando las competencias técnicas de:

- recepción del cliente
- lavado de cabeza
- manos
- depilación
- permanente,

teniendo en cuenta diferentes niveles de dominio, de acuerdo a la manualidad de cada joven y a la exigencia de cada empresa.

En otras competencias técnicas, aunque las alumnas podían tener cierto nivel de desempeño, en su mayoría no llegaban a un nivel satisfactorio de dominio, salvo algunas jóvenes con cualidades personales especiales (para el caso de coloración o inicio de *brushing*, por ejemplo) que alcanzaban el nivel requerido por las empresas e incluso podían superarlo.

Se hace necesario entonces empezar a definir cuáles van a ser las *pautas para dar el egreso a las jóvenes* del Taller de Peluquería, ya que la inserción en el puesto de trabajo, había dejado de ser la constante.

Se comienza a pensar en dar el egreso a la joven que:

- a. tiene todas las competencias técnicas adquiridas;
- b. habiendo pasado satisfactoriamente o no, por todas las instancias de adquisición de las competencias, cumple nueve meses en el taller.

Este criterio es revisado debido a que cambia la situación socioeconómica del país y por tanto del mercado de trabajo; por lo que al equipo de trabajo se le hace difícil otorgar el egreso a la joven cuando se le consigue un puesto de trabajo (como lo hacía anteriormente). Cabe mencionar que existe cierta flexibilidad en este tiempo estipulado, porque se prioriza la adquisición de todas las competencias, aun en un lapso mayor, según la necesidad de cada joven.

Debido a estas nuevas pautas acordadas por el equipo de trabajo para el egreso, se hace necesario reflatar el programa por competencias, completarlo y ajustar su implementación y evaluación.

A esta fecha se encontraba armado el programa por competencias de las siguientes tareas:

- recibir al cliente
- lavado de cabeza
- inicio de brushing
- manicura
- mantener la imagen corporativa de la empresa
- coloración.

Surge la necesidad de elaborar el **programa por competencias** de las restantes tareas, necesarias para la salida al campo laboral, seleccionándose:

- depilación
- enrollado de permanente
- mechitas, claritos y reflejos.

Se confeccionan en jornadas conjuntas de las jóvenes y el equipo de trabajo:

- a. En la primera instancia de análisis de los niveles de dominio de las tareas, se explicitan los siguientes criterios de evaluación:
 1. *con dificultades* (no llega a completarse la tarea o se cometen errores relevantes);

2. *con solvencia suficiente* (se cumplen la mayoría de los pasos de la tarea con algunas dificultades);
 3. *de manera excelente* (se dominan todos los pasos de la tarea, sin dificultades).
- b. En segundo término, se confecciona el programa por competencias de las tareas que faltaban (que se mencionaron anteriormente). Se elaboran las guías de aprendizaje correspondientes, que se utilizan como: programa de capacitación, guías para facilitar el aprendizaje de la competencia por parte de la joven e instrumento para la evaluación final de la misma por parte de las docentes.
- c. Ajuste del mecanismo de implementación de las guías de aprendizaje por parte de las jóvenes en el taller. Las alumnas evaluadas, como las colaboradoras, se postulan por iniciativa propia. Estas últimas acompañarán a la alumna con la competencia a adquirir, a lo largo del tiempo estipulado, detectando las fortalezas y los aspectos a mejorar. Teniendo presente la autoevaluación, que primeramente deberá completar la alumna al culminar el desempeño de la tarea.

El **Taller de Reflexión** se aboca a aplicar sus objetivos; en el marco de la metodología de taller, se emplearon diferentes técnicas participativas para la promoción de la comunicación, del diálogo crítico y el tratamiento de la sorpresa y la disfunción; técnicas que permiten a las jóvenes participar activa y espontáneamente del logro de los objetivos planteados.

Así se plantea a las estudiantes la reflexión sobre su ingreso al mercado laboral y el conocimiento de los medios y vías para el acceso a un puesto de trabajo, a través de los siguientes objetivos:

- Acompañar a las jóvenes en el análisis y reflexión sobre la experiencia que transitan, pudiendo reconocer y valorar los conocimientos y habilidades propias.
- Aprender a detectar situaciones problemáticas y estrategias de solución para las mismas.
- Atender a resolver las instancias conflictivas grupales (análisis de emergentes).
- Trabajar en el desarrollo de la capacidad de trabajar en equipo.
- Ayudar a las jóvenes a asumir la responsabilidad sobre su proceso de capacitación y de inserción laboral (prepararse para reunir las condiciones: personales, de salud, laborales y de competencias técnicas y actitudinales requeridas por el mercado laboral).

- Conocer las potencialidades y expectativas personales y grupales en torno al trabajo.
- Informar e investigar acerca del mercado laboral y sus normas, las empresas y su organización, criterios de selección y evaluación de personal, propios del sector de peluquería.
- Aprender a tomar conciencia de los conocimientos, habilidades y aptitudes personales (esbozar el perfil laboral personal).
- Orientar a las jóvenes en la elaboración de sus proyectos personales educativos y/o laborales.
- Desarrollar hábitos y actitudes acordes con la cultura formal del trabajo.
- Informar a las jóvenes sobre deberes y derechos de los trabajadores, así como concientizar sobre el tema de la salud ocupacional.

Estos temas se trabajaron en los talleres (entre octubre y noviembre de 2001), constatándose solamente un alto interés, en las jóvenes que egresarían prontamente, por lo cual se planteó trabajar dichos temas el año siguiente (2002), en subgrupos, según la cercanía de la joven a la etapa del egreso. Se comenzó a considerar la necesidad de que los recursos humanos a cargo de este espacio fueran: uno con un perfil de educador y otro técnico (psicólogo), pudiéndose agregar otros recursos, de considerarse necesarios.

Desde la metodología, se plantea la adquisición permanente de **nuevas habilidades y destrezas sociales** por parte de las jóvenes, para permitir la instrumentación de nuevos códigos laborales en los diferentes espacios de formación. Así, se trabaja el nivel de la autoestima; para facilitar el desempeño seguro y autónomo de las tareas (mostrando a la joven de lo que es capaz y los recursos que posee) se generan instancias de discusión, mayor toma de decisiones y responsabilidades (como la planificación de las tareas, de las salidas en alternancia y de la instrumentación de las guías de aprendizaje por parte de las jóvenes) para hacer posible un mayor grado de protagonismo en su formación, con miras a desarrollar instancias cada vez más autogestionadas.

Se percibe la necesidad de reforzar la **capacitación para la inserción concreta en el mercado de trabajo**. Así surge la idea de ampliar los objetivos del Taller de Reflexión e incluir el objetivo de hacer posible la inserción social y laboral de las jóvenes con emprendimientos por su cuenta. Se piensa que varios recursos humanos trabajen en este nuevo Taller de Inserción Social y Laboral de las Jóvenes, manteniendo siempre la instancia de reflexión sobre las actividades de formación. Es así que se realizan **Talleres de Formación Complementaria** para la inserción laboral, básicamente sobre temas que incluyen aspectos legales del mundo del

trabajo y formas de contratación. Extendiéndose su aporte sobre cuestiones de análisis desde la perspectiva de género.

El equipo de trabajo fue definiendo paralelamente el **certificado por competencia** a entregar a la joven, donde constaría: la aprobación del curso y la aclaración de las competencias adquiridas.

Se definió por parte del equipo que la evaluación final de la competencia se realizaría por parte de las docentes, luego del trabajo con la guía de aprendizaje, cuando la joven lo solicitara.

Estos pasos asumidos para la instrumentación de la evaluación, pretendían desafiar a la joven a empezar a moverse en forma autónoma, pudiendo ir asumiendo en mayor medida la responsabilidad de su proceso de capacitación, pasando a tomar más decisiones (cabe mencionar la puntualización del primer avance en el sentido de la necesidad de reforzar estos aspectos en la capacitación).

Síntesis

a. *El equipo de trabajo*

El equipo de trabajo (docentes y no docentes) logró reinstalar el espacio de reunión semanal con el aumento de la comunicación entre los espacios y la coordinación de acciones (pudiendo solucionar la superposición de roles y tareas, lo cual desorganizaba y agotaba a los recursos humanos). En estas instancias se trataron los siguientes puntos:

- Se retoma la *reflexión pedagógica y didáctica*.
- Se tratan *situaciones conflictivas* de las jóvenes y la repercusión en el equipo (deserciones, violencia doméstica, depresiones).
- Se toma conciencia de *temas a trabajar a la interna del equipo* (temor a que las jóvenes salgan sin un puesto de trabajo seguro). Sin embargo faltó trabajar y elaborar este temor.
- *El egreso* (cuándo dar el egreso a la joven, concretándose nuevas condiciones: cuando adquiriera todas las competencias o cumpla nueve meses en el taller –aun sin el dominio de las competencias– si no pudo lograrlo).
- *Preparación para la salida al puesto de trabajo* (se redefinió el Taller de Reflexión incluyendo nuevos objetivos y espacios –como ya se comentó antes–).

- Se percibe como necesidad, la *formación para el “autoempleo”* (desde los diferentes espacios de capacitación), como vía para acceder a un puesto de trabajo.
- *Se aumentan las responsabilidades de las jóvenes* en el Taller de Peluquería, con el objetivo de que se capaciten prácticamente para la autogestión (continúan con la planificación de las tareas a desempeñar día a día, y comienza la adjudicación de los diferentes roles en la implementación de las Guías de Aprendizaje).
- *Preparación de la alternancia* (nuevas estrategias para la organización de las salidas a cargo de personal administrativo, fomentando la planificación por parte de las jóvenes).
- Propiciar la *reflexión grupal*, para el mejoramiento de la formación en general, buscando alcanzar alternativas consensuales.

b. Las jóvenes

Con esta metodología disminuye el tiempo de incorporación de conocimientos y el tiempo de aprendizaje.

- Aumenta la claridad de la propuesta de capacitación.
- Se eleva el nivel de participación y motivación en la instancia de formación (con la aplicación de las Guías de Aprendizaje).
- Se afina aún más la metodología para que sea cada vez más acorde al perfil de las jóvenes y al área de capacitación.
- Se mantienen y aumentan los modelos de identificación (otras experiencias y otras formas de trabajo –contando con los referentes existentes– y con la incorporación de recursos humanos, así como salones nuevos a visitar).
- Se continúa reforzando la incorporación de otros modelos culturales para el trabajo, desde la formación técnica (al nivel de: valores en el mismo –puntualidad, higiene, arreglo y presencia personal–; lo relacional vincular –importancia del trabajo en equipo, cooperativo–; lo afectivo, el manejo de las emociones –fomentando el control de los impulsos y el reconocimiento de situaciones personales que puedan afectar el desempeño laboral–; la resolución de las crisis y conflictos –en forma pacífica y fomentando el diálogo como herramienta básica–).
- Se hace especial hincapié en el reforzamiento de la autoestima de la joven, desde la toma de conciencia en los diferentes espacios (y sobre todo en el técnico), de sus capacidades (“lo que puede, de lo que es capaz de”), sus recursos (con qué cuenta actitudinalmente y técnicamente) y su nueva identidad personal y laboral (que se empieza a perfilar).

c. Las empresas

- Se comienza a pensar en retomar una más estrecha articulación de la capacitación con las empresas (se recibe la visita de dos empresarios que instrumentan instancias de capacitación en el taller –esto se venía haciendo antes incluso de la intervención–).
- Se sigue analizando los siguientes puntos:
 - a. Pensar en incidir en un cambio de mentalidad hacia la capacitación en alternancia de las empresas colaboradoras para que continúen practicándola en forma más intensa.
 - b. Cuestionarse el nuevo rol de las empresas en la capacitación en alternancia (con un mayor protagonismo en la instancia de formación en el aula y en los salones y en la certificación final de las competencias, buscando incluir a los tres actores: la institución educativa, el mercado de trabajo –empresas– y la joven).

d. Taller de Peluquería

- Se logra la completa definición e instrumentación del programa por competencias (realizando las nuevas guías de aprendizaje de las siguientes competencias: depilación, enrollado de permanente, mechitas, claritos y reflejos).
- Se define una metodología de evaluación en relación con el programa por competencias (tiempo de adquisición de cada competencia; tiempo aproximado de toda la capacitación –nueve meses–).
- Se aceptó y puso en funcionamiento el mecanismo de egreso de las jóvenes (que se explicitó a las nuevas alumnas desde el ingreso efectivo al taller), lo cual ha redundado en un aumento de la motivación de las jóvenes para aprender velozmente las competencias técnicas.
- Nuevo diseño de la estructura de funcionamiento de la capacitación (espacios, objetivos de cada uno y recursos humanos idóneos).
- Se ha mantenido un alto número de jóvenes (veintidós) en el Taller de Peluquería, a pesar de los egresos y de las deserciones naturales (en los primeros meses del curso).
- Se empieza a pensar en la Certificación por Competencias. Se confecciona un certificado por competencias, el cual no es aceptado por la Dirección, debido a que se plantea la entrega de un solo certificado para todos los egresados de la institución.
- El Taller de Reflexión redefine y amplía sus objetivos sobre la base de las demandas del grupo. Durante la intervención faltó integrar más este espacio, a la capacitación total. Se trabajaron los emergentes grupales y los

temas: vías y medios para la búsqueda de empleo (currículum, carta, entrevista de trabajo, con el grupo de setiembre a diciembre de 2001); violencia doméstica y estrategias para lidiar con el temor a comunicarse (con el grupo de marzo a mayo de 2002). Pasa a tener un corte de las características del Taller de Inserción Social y Laboral.

- Se brindó **apoyo psicológico** en forma personalizada, a las jóvenes que lo requirieron. Se constata la necesidad de contar con un recurso humano calificado para continuar esta labor, lo cual implicaría la asignación de un(a) psicólogo(a) que cumpla preferentemente con los siguientes apartados:
 - esté disponible en la institución todos los días;
 - pueda cumplir funciones mediadoras entre las jóvenes y las instructoras;
 - mantenga un buen vínculo con los padres de las aprendices;
 - brinde apoyo y asesoramiento psicoafectivo a las instructoras y a las jóvenes;
 - “co-coordine” con una educadora el Taller de Reflexión (en los aspectos de capacitación en alternancia y las vivencias de las jóvenes).
- Se evalúa la necesidad de crear el rol de **coordinador(a) de la experiencia**, de ser posible con las siguientes características:
 - con experiencia en la formación en alternancia, en el desarrollo de los vínculos entre los tres componentes del sistema: jóvenes - empresarios - taller;
 - con conocimiento y experiencia en los objetivos y funcionamiento de la institución, en las metodologías basadas en la trilogía: planificar/realizar/evaluar, manejo de las sorpresas, las disfunciones y la educación basada en competencias;
 - que cuente con el aval y el reconocimiento, para dicha tarea, del equipo de trabajo del Taller de Peluquería y de la Dirección de la institución;
 - con suficiente dedicación –a este rol– dentro del equipo, especialmente en las reuniones semanales: coordinando el temario, la funcionalidad del equipo y el seguimiento de las decisiones tomadas;
 - con un adecuado manejo de las relaciones interpersonales, con experiencia en trabajo de equipo, los roles del equipo educador/docente y la formación permanente de los integrantes, en un clima educativo disfrutable;
 - con conocimiento y experiencia en la gestión de proyectos de capacitación para la inserción laboral y los equilibrios entre: formación y

producción, teoría y práctica, acción y reflexión, taller empresa y taller educativo, formación técnica profesional específica y formación en las competencias básicas y transversales;

- con un buen perfil mediador, experiencia del manejo de grupos y capacidad para la sistematización escrita del proceso de las actividades educativas del taller.
- Se trabajaron **emergentes** (en el Taller de Reflexión con las jóvenes y en el equipo de trabajo, a la hora de redefinir los nuevos espacios de la capacitación en peluquería, por la pérdida de espacios como el de comunicación).
- Egresos del taller e inserciones laborales:

FECHA	INGRESOS	EGRESOS POR FIN DE CURSO	INSERCCIONES LABORALES
mayo-setiembre 2001	10	-	4
setiembre-diciembre 2001	6	3	4 (1 a prueba)
marzo-abril 2002	8	-	2

Propósitos del equipo para seguir trabajando

- Lograr resumir y presentar los *“logros del Taller de Peluquería”* a la institución en general.
- Lograr capitalizar el *servicio que brinda CECAP, con el Taller de Peluquería, para venderlo en el mercado* a través del: 1) servicio de atención directa en el taller y 2) servicio hacia el exterior de la institución por medio de las jóvenes auxiliares de Peluquería que egresan. Esto podría redundar positivamente permitiendo localizar nuevos salones para: a) enriquecer las ofertas de la formación en alternancia y b) obtener nuevos puestos de trabajo o nichos de mercado para las jóvenes que egresan.
- Analizar y definir el *perfil de egreso del auxiliar de Peluquería* (para poder ajustar los objetivos de cada espacio, definir con precisión el rol y las

funciones de cada recurso humano, para poder actuar coordinadamente y capacitando en una misma dirección).

- *Ajustar la reorganización de la capacitación* en general del auxiliar de Peluquería y los diferentes espacios de capacitación de acuerdo al esbozo del perfil antes mencionado.
 - Capacitación técnica en peluquería
 - Taller para la Reinserción Social y Laboral (antes se le denominaba Taller de Reflexión)
 - Espacio de encuentro de jóvenes
 - Otras actividades (gimnasia, dibujo)
 - Capacitación en competencias básicas.
- Seguir ajustando la implementación del *Programa por Competencias*.
- Retomar la necesidad de concretar el nombramiento de un *coordinador o coordinadora* del proyecto de capacitación.
- *Seguir investigando en equipo*, sobre la **formación en alternancia** en el ámbito de la educación no formal, al nivel estatal.
- *Seguir trabajando en la certificación formal* de las competencias evaluadas con las Guías de Aprendizaje.
- Seguir trabajando en el aprovechamiento de los *recursos didácticos* que brinda el Taller de Peluquería.
- Lograr trabajar, desde todos los espacios, el tema de la **salud ocupacional** y el fortalecimiento de la **autoestima** (integrándolos más aún a instancias de formación como la Educación Física) para propiciar una mayor eficacia en el desempeño laboral.
- Comenzar a pensar en alcanzar la certificación final de las competencias técnicas con el apoyo de instituciones fuera de CECAP, como por ejemplo, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a través del Sistema Nacional de Competencias Laborales, o incluso empresarios.

Desafíos a futuro

El equipo docente, constituido por las tres instituciones, considera que la formación en alternancia mejora las condiciones de capacitación e inserción laboral de jóvenes. Por lo tanto es una metodología válida a ser instrumentada, tanto en

el ámbito no formal como formal, dirigida a jóvenes en situación de pobreza y exclusión social.

Así, este equipo se plantea como desafíos importantes a lograr:

- La formación de los educadores, puesto que no existe en el medio uruguayo, un ámbito para su formación específica.
- La aplicación de un sistema de evaluación y acreditación de los educadores.
- La adecuación permanente de los programas de formación a las necesidades de las empresas donde los cambios son cada vez más frecuentes.
- La consolidación de una mayor estabilidad institucional que favorezca la acumulación y sistematización de las experiencias (a veces innovadoras) educativas institucionales.
- La articulación de la educación de los jóvenes excluidos, con el sistema educativo formal.
- Extender el alcance, en la medida de lo posible, de su misión socioeducativa, a todos los jóvenes excluidos que están demandando un lugar en la sociedad.