

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCCIÓN (CECAP)

La formación en alternancia en el área cuero calzado - marroquinería - prendas

Juan Díaz Zamúz

Antecedentes del proyecto de alternancia

Los antecedentes que llevaron al Taller Ocupacional de Calzado a proponerse aplicar el sistema de formación en alternancia, fueron los siguientes:

- Reuniones de los encargados del taller con la Dirección donde, a consecuencia de las dificultades entonces crecientes del rubro del cuero en el país¹ y, por ello, de la escasa posibilidad de inserción laboral del taller ocupacional mencionado, se manejaba alternativamente la necesidad de optar por cerrarlo o mantenerlo abierto mediante la implementación de un nuevo proyecto viable de actividades.
- Las principales dificultades ocupacionales de este taller se derivaban del cierre de las fábricas del ramo que, no obstante la disposición de los educadores a cargo de sacarlo adelante, provocó que los mismos jóvenes dejaran de elegirlo y, por lo tanto, que la Dirección e involucrados se plantearan para qué invertir allí en docentes, suministros de máquinas, herramientas y materiales.
- Sin embargo y contrariamente a la opinión generalizada, algunos empresarios y el mismo instructor del taller en cuestión, consideraban que esta situa-

¹ 1 Invasión del mercado de productos importados que desplazaron rubros tradicionales como el cuero.

ción crítica del área del cuero, era producto de un enfoque erróneo de las políticas públicas de entonces² que, por otra parte, tarde o temprano, la realidad económica se encargaría de modificar.

- Fue así como, basados más en la intuición que en los resultados de los estudios correspondientes, se optó por dar una oportunidad a quienes entendían que lo conveniente era intentar reconvertir el taller de calzado, buscando desarrollar nuevos módulos (marroquinería y prendas), incorporar prácticas específicas en los nichos del mercado que aún sobrevivían, apuntar más a la formación destinada a micro emprendimientos, contar con más y mejores medios para lograr en los jóvenes un suficiente entrenamiento productivo, rendimiento, aplicación de las normas de calidad, de salud y de seguridad ocupacional, entre otros aspectos.
- Se trataba entonces de:
 - mantener el taller, ampliando el aprovechamiento de las posibilidades de inserción que aún ofrecía el mercado laboral del cuero, ofreciendo aprendices mejor preparados en una gama más amplia de posibilidades;
 - proyectar, sobre la base de la experiencia y reconocimiento de los resultados del proyecto piloto de formación en alternancia que se desarrollaba en Peluquería –especialmente a través de la docente, quien tenía actividades en ambos talleres– haciéndose cargo el mismo taller destinado al área del cuero, tanto de las actividades educativas de reflexión y seguimiento personalizado de las prácticas alternadas, como de las actividades de inserción, ante la falta de posibilidades de apoyo por parte de las unidades institucionales correspondientes.

La decisión de aplicar el sistema de formación en alternancia

Cuando en la institución se evaluó en qué taller convenía aplicar la primera experiencia piloto de formación en alternancia, se eligió al Taller de Peluquería, entre otros motivos, porque era un taller que contaba con instalaciones suficientes, funcionando sin carencias importantes de infraestructura, de materiales e insumos; con una educadora personalmente muy vinculada a las empresas; y un rubro que permitía la inserción laboral de las jóvenes. De esa manera, se buscó facilitar la primera experiencia piloto de alternancia.

² Se había instalado una discusión pública con respecto al país: priorizar los servicios (financieros) versus la producción industrial.

De ahí entonces, que en cambio, se pensó en aprovechar la situación de dificultades del Taller de Calzado, donde incluso se estaba considerando la posibilidad de su cierre, para experimentar las nuevas modalidades de formación alternada que –con resultados positivos en Peluquería–, planteaban la posibilidad de resolver muchas de las dificultades y necesidades constatadas.

El objetivo general que se propuso el taller fue la educación, formación integral y capacitación de los jóvenes de la población objetivo institucional, la promoción de sus actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para la vida y el trabajo, basándose, para ello, en la adopción del sistema de alternancia.

Aplicando entonces dicha modalidad de formación alternada, el taller pasó a ampliar sus actividades en el área cuero –con calzado, marroquinería y prendas– planteándose como misión específica:

- Incorporar progresivamente a los aprendices al ámbito laboral que aún ofrecía determinados nichos del mercado.
- Apoyar la incorporación de los aprendices a sus futuros núcleos de trabajo partiendo de sus códigos propios.
- Estimular a los aprendices en la utilidad y comercialización de lo que hacen/fabrican, observando los productos en las vidrieras y sus usos en la gente de la calle, especialmente con relación a los jóvenes que ingresan al taller sólo para hacer o estar “en algo”.
- Iniciar a los aprendices en las nuevas tecnologías que se utilizan en las fábricas del rubro cuero.
- Vincular a los jóvenes con distintas microempresas subsistentes para adaptarse a sus diferencias y aprender las diversas partes en que se compone la fabricación del producto total.
- Contar con aprendices preparados para cubrir diferentes puestos de trabajo en las empresas subsistentes o reconvertidas, y al nivel suficiente como para merecer una remuneración superior a la corriente.
- Adquirir, en contacto con las empresas, el manejo de las normas de seguridad, de salud, de sus derechos y obligaciones laborales.
- Permitir que las competencias básicas adquiridas puedan ser transferidas a la confección de prendas de cuero, artículos de marroquinería, etc.
- Generar la participación activa de los jóvenes y demás educadores de la institución, llevando a cabo un trabajo complementario conjunto de formación integral –plástica, expresión gráfica y educación física– con responsabilidades compartidas.
- Ampliar la formación de los educadores participantes en la nueva experiencia a través de la aplicación, evaluación y sistematización de la alter-

nancia, de las metodologías que implica, del contacto directo con las empresas y del proceso de enseñanza/aprendizaje de los aprendices en un contexto más favorable.

El marco metodológico

Basados en las experiencias de Bertrand Schwartz se seleccionaron métodos por él utilizados, aplicados con flexibilidad y según los requerimientos de las empresas y/o las propuestas e inquietudes manifestadas por los jóvenes, desarrollando la reflexión grupal de las prácticas de alternancias progresivas y, particularmente, de las sorpresas y disfunciones.

Los participantes del nuevo proyecto

Aprendices: Se ponderó elaborar el perfil de los posibles participantes, con todos los aprendices que concurrían al taller, acordando con ellos mismos la selección.

Empresas: Las empresas elegidas para las prácticas de alternancia fueron principalmente las que ya estaban vinculadas con el taller, especialmente producto de las gestiones de inserción laboral que realizaba desde hacía tiempo personalmente el instructor del taller.

Equipo instructor, educador, docente: Se decidió integrar al equipo del taller a educadores de las áreas complementarias, según los recursos institucionales disponibles, más un asesor en educación por competencias y con experiencia en alternancia, referente de la Dirección.

Acompañamiento y reflexión de los aprendices: Para el acompañamiento personalizado de los aprendices que requiere esta modalidad de formación, así como la reflexión permanente de su proceso de enseñanza/aprendizaje, se estimó buscar la participación de alguien afín al proyecto y al perfil de la tarea, del área de orientación psicosocial.

Formación técnico laboral: Luego se elaboraron los programas, basados en la educación por competencias –Formación Basada en Competencias (FBC)–, con participación de empresarios y de los aprendices más calificados.

La evaluación de la experiencia adoptada

Se planeó realizar evaluaciones sistemáticas, con los jóvenes, los empresarios y el equipo a cargo de la experiencia, además del acompañamiento semanal de los aprendices, corroborando permanentemente su relación y su evolución técnica y actitudinal en el trabajo, a través de contactos frecuentes con los empresarios.

La financiación

Esta experiencia no contó con apoyo financiero externo como la aplicada en el Taller de Peluquería, de modo que los docentes y participantes no recibieron estímulos económicos y la institución cubrió el transporte de los aprendices y sus acompañantes a las prácticas en las empresas, así como de algunas salidas didácticas complementarias.

El programa curricular por competencias del taller del área cuero

El módulo de Calzado

Los jóvenes podrán ser capaces de integrarse eficazmente a la línea de producción del calzado en cualquiera de sus etapas, cumpliendo con las siguientes tareas iniciales:

PLANTILLAR	Centrar Fijar Recortar
EMPASTAR	Fijar contrafuertes y punteras
ARMAR	Centrar el corte Fijar costados Armar bases Cementar cortes
ENSUELAR	Lijar Bruñir Cementar Calentar Pegar Prensar

EMBASAR	Limpiar Quemar Prolijar Lustrar Pegar plantillas interiores
APARADO	Preparación de mesa Cementar, doblar y encimado de piezas
MAQUINISTA APARADOR	Rebajado de piezas Pespuntes rectos, dobles y curvos Encimados y unión de piezas

Programa de apoyo a actividades del conocimiento integral/general

El presente programa pretende incorporar una visión global del ser humano ofreciendo una amplia gama de «núcleos temáticos».

1. planificación

El qué, cómo y para qué de la planificación
Planificación de las tareas de cada día
Realizando planillas de planificación
¿Qué se planifica?: tareas, compras, ventas, gestión, servicios, proveeduría, atención al cliente, relación con los superiores, gestión de calidad
Reflexión, planificación, evaluación.

2. mundo empresarial

La empresa sus tipos y características
Análisis FODA
Relación entre: producto - promoción - plaza - precio - *packing*
Producto y productividad
La gestión de calidad aplicada a la empresa
Evaluación.

3. legislación laboral

La Constitución: derechos, deberes y garantías del ciudadano
Contrato de Trabajo, características, extensión de la jornada, las horas extra
Extinción del contrato (despido)
Los descansos (semanal, feriado, licencia anual, y salario vacacional)
Los beneficios sociales (DISSE, Asignación Familiar, Seguro de Paro, BSE)

Reglamentación actual del empleo, relación entre la empresa y el CECAP, el carné de aprendizaje en alternancia
Evaluación.

4. *salud ocupacional*

Definición de salud, enfermedad, trabajo, accidente, seguridad, higiene
Accidentes más comunes de cada oficio
Consecuencias, prevención
Leyes que amparan frente a un accidente
Evaluación.

5. *comunicación*

Comunicación con el medio ambiente circundante
Comunicación integrada al oficio
Comunicación integrada al núcleo temático
Evaluación.

Programa de diseño y expresión gráfica

Se incorporó el Taller de Expresión gráfica, con las siguientes propuestas:

1. Las líneas del dibujo y el color, como medios de comunicación
2. Efectos ópticos y adaptaciones (talles, modas, etc.)
3. Representación gráfica de los fundamentos técnicos del calzado, las prendas y otros elementos confeccionados en cuero.

Programa de educación física

Incorporó un análisis de la tarea laboral en sus distintas instancias, demandando una propuesta coordinada, motriz y postural, relacionada con la programación anual desarrollada para todos los talleres de CECAP.

La misma promovió ejercitaciones, actividades y juegos que mejoraron la actitud postural en el área laboral y en la vida de relación, fortificando la masa muscular y mejorando la coordinación neuromuscular; al mismo tiempo brindó oportunidades de recreación en grupos.

Se presentaron varias actividades como tareas de movimiento, en grupos pequeños, buscando que el o la joven generase sus propias respuestas, de acuerdo a sus posibilidades y ante diversas motivaciones.

Síntesis del proceso del proyecto de alternancia

Desde el principio, con un taller de muy escasos recursos materiales y pocos jóvenes inscriptos (no se completó el cupo), se vio que a pesar de ello, los aprendices estaban logrando desarrollar las competencias básicas requeridas por el mercado –cambiante y competitivo–, al que se podía dar respuesta si se buscaban los posibles lugares de trabajo (nichos).

Primero se creó un salón de ventas, adjunto al taller, con el que se trabajó en las diferentes estrategias de *marketing*, realizándose distintas promociones en la institución y el barrio.

Pero fue necesario buscar más calidad para el proceso de aprendizaje, con materiales más adecuados y con un ritmo de respuesta rápido para un producto enfocado en modelos especiales (para medidas específicas), requeridos cada vez con más excelencia, donde los aprendices pudieran ir incorporando nuevas competencias técnicas.

Así fue como los instructores hablaron con los empresarios y, sorprendentemente en forma inmediata, no sólo se sintieron interesados, sino que dieron amplio apoyo al proyecto.

Ofrecieron sus empresas para el aprendizaje e incluso su tiempo para concurrir a CECAP para orientar a los aprendices; donaron materiales a pesar de las dificultades en las que se encontraban sus empresas y ofrecieron máquinas y hasta trabajo *a façon*.

Los primeros aprendices concurren a realizar sus prácticas alternadas en las empresas DAFRA y TAMIRCO, luego, teniendo en cuenta el período de zafra, comenzaron a practicar en las empresas dedicadas a los arreglos de calzado de Juan Carlos Pinola y de confección de prendas de cuero de Cabrera y Silva.

Resultados de la experiencia

Los aprendices, enfrentados a las nuevas situaciones, se mostraron capaces de transferir, aplicar, adaptarse y resolver, desde las competencias básicas y técnicas asumidas en el taller, las nuevas tareas técnicas que debieron poner en práctica en las empresas, sin mayores dificultades.

Por ejemplo, una aprendiz que fue a la empresa contando sólo con una preparación básica practicada en el balancín del taller ocupacional, una vez puesta a

prueba en una situación real de fabricación, en un lugar de la fábrica donde debió preparar plantillas, desarrolló su tarea con suficiente rendimiento, realizándola sin errores y en tiempo adecuado.

En unas semanas más los jóvenes estuvieron en condiciones de ser considerados, no ya como aprendices, sino como operarios y, por lo tanto, competentes como para dar respuestas a los requerimientos del mercado.

Las actitudes laborales fueron mejor comprendidas y asumidas desde sus puestos de trabajo practicados en las empresas. Actitudes tan importantes como puntualidad, permanencia en el puesto de trabajo, concentración, aceptación de órdenes y resolución de situaciones, han sido vividas en su relación con el encargado, empresario y compañeros.

En el mismo sentido, por primera vez, debieron realizar las tareas –practicarlas rigurosamente– como eslabón de una cadena de producción en serie.

Este sistema de aprendizaje dio más motivación, compromiso, más posibilidades de inserción y, por lo tanto, más seguridad a los jóvenes, quienes volvían al taller visiblemente motivados por sus experiencias logradas con éxito, estimulados por encargados y operarios calificados.

Por otra parte, comprendiendo esta estrategia educativa y del proceso de aprendizajes, los aprendices que participaron del proyecto de prácticas alternadas entre empresa y taller ocupacional, pudieron completar su capacitación en otras tareas de las empresas que les habilitó nuevas competencias técnicas realizadas en tiempo y forma estándar.

Otro aspecto a destacar, derivado del mismo enfrentamiento a diferentes situaciones productivas reales, consistió en comprender la necesidad y utilidad de los núcleos temáticos abordados complementariamente en el taller institucional, como el de salud ocupacional, estudio de mercado y de legislación laboral, entre otros.

Competencias que los aprendices fueron adquiriendo

Seguridad en sí mismos, iniciativa, autogestión, trabajo en equipo, resolución de nuevas situaciones, utilización del pensamiento reflexivo, comprensión y desarrollo de la capacidad de planificar las diferentes actividades, comprensión de la importancia de autoevaluar cada paso que dan en cada tarea, aplicación concreta de las diferentes actitudes como:

- Asiduidad y puntualidad
- Permanencia y concentración en el puesto de trabajo
- Voluntad de trabajo y responsabilidad (particularmente con relación a la calidad del producto)
- Aceptación de las órdenes y comunicación con encargados y compañeros
- Desarrollo de la capacidad crítica a las diferentes señales del mercado, a los medios de comunicación, etc., de la reflexión que se hacía con apoyo del equipo docente
- Capacidad de transferir hábilmente las distintas competencias básicas adquiridas en el taller, a las exigencias en las tareas de la empresa
- Capacidad de aprender a desaprender rutinas adquiridas, para incorporar nuevas o completar las ya incorporadas.

Una de las preguntas que surgieron en el proceso

Ante todo este proceso complejo que implicó el sistema de formación en alternancia: ¿qué hacer con los nuevos ingresos de aprendices que se iban incorporando al taller?

¿Cómo unir los procesos de los “viejos” aprendices con los nuevos ingresos que carecen aún de hábitos de trabajo e impedidos de poder siquiera mantenerse en un mismo tema, lugar o actividad, más de diez minutos?

Las estrategias encaradas fueron: partir de la edad y de su experiencia de vida y de calle, realizando –con ellos– actividades muy personalizadas.

Algunos destaques que surgieron de las prácticas alternadas

1. Los aprendices egresaron, no sólo con las competencias integrales del oficio, sino también con la experiencia propia de los operarios de las fábricas del rubro.
2. Las competencias básicas técnicas que adquieren en el taller del Centro, debieron apuntar a facilitarles las tareas que tenían que realizar de manera seriada en las empresas.
3. Las actitudes laborales y sociales a las que son reacios en el taller institucional, las comprenden y asumen rápidamente en el entorno de trabajo

de la fábrica, pues al entrar en ese contexto no les queda otra opción que aplicarlas.

4. Al constituirse en uno de los eslabones de la fabricación en serie, el aprendiz adquiere el entrenamiento suficiente como para alcanzar un rendimiento estándar.
5. A pesar de no haber ido a un «lugar de fantasía» –como es el caso de las prácticas alternadas en un salón de peluquería– y no obstante el trabajo duro realizado, el estar de pie mucho rato y sin poder hablar con los compañeros, la velocidad con que deben ejecutar las tareas, etc., vuelven de las empresas mostrándose motivados.
6. La comunicación u orden se da directamente a través de la persona encargada y la respuesta debe ser inmediata para que haya un resultado eficaz.
7. En la misma fábrica se van descubriendo los diferentes nichos que se pueden dar en el mercado laboral.
8. Los aprendices pueden conocer lo que sucede, no sólo en el mercado nacional, sino en el internacional, y pueden analizar, aunque sea mínimamente, las diversas situaciones y sus posibles salidas.
9. Como consecuencia, también tienen conocimiento y pueden aplicar algunas estrategias de *marketing*.
10. En las experiencias de prácticas en las empresas de arreglos, se creó la necesidad del servicio de ventas y de atención al cliente de manera más personalizada, ya que se trabaja con el público que requiere los arreglos de zapatos, bolsos, mochilas, valijas, etc.
11. Se superaron finalmente las principales dificultades que habían hecho pensar la inviabilidad del taller.

Resultados en cifras del sistema de formación en alternancia aplicado

I. Resultados del año 2000

- De los 25 jóvenes participantes del taller, 10 realizaron prácticas en alternancia:

- 4 trabajando en las empresas
- 3 en el taller del Centro
- 1 en tareas de biblioteca
- 2 egresos (uno por traslado a Durazno y una por embarazo).

Las empresas para la experiencia de práctica en alternancia de calzados y de prendas fueron seis: Tamilco, Dafra, Asadián, Pinola, Roberto Cabrera, Mauro Silva.

II. Resultados del año 2001

- De los 25 jóvenes participantes del taller, 7 realizaron prácticas en alternancia:
 - 3 trabajando (dos aprendices del año anterior y uno del presente año)
 - continuando las prácticas en alternancia al 30 de noviembre de 2001:
 - 1 en empresa de arreglos
 - 2 en empresas de fabricación de calzado
 - 1 en empresa de fabricación de prendas.

Las empresas donde los aprendices realizaron sus prácticas fueron: Azadian, Bellini, J.R. Damas, Vanzetti, Juan Moro y Pinola.

Otras actividades vinculadas al sistema de alternancia

- Visita de todo el grupo a una empresa, especialmente destinada para los jóvenes seleccionados antes de comenzar las prácticas. En ella se instruyó a los jóvenes sobre la realidad empresarial, sus posibilidades laborales, el proceso de producción, etc.
- Encuentro, en el taller de la institución, con el empresario Sr. Juan Carlos Pinola –empresa dedicada a reparaciones y arreglos–, dándose un interesante intercambio con los jóvenes.

Fortalezas como resultado de la aplicación del sistema

- Equipo de trabajo consolidado
- Experiencia en el sistema de más de dos años
- Registros detallados de la experiencia desde su iniciación
- Relacionamiento directo, personal y permanente del taller con los empresarios

- Concentración de las tareas emergentes de las prácticas de los aprendices a cargo del mismo taller:
 - seguimiento personalizado;
 - reflexión de las actividades de práctica individual y grupal;
 - gestión y apoyo en las inserciones laborales definitivas como fruto del sistema en aplicación.
- Compras de insumos a cargo del mismo instructor
- Trueque de hormas en desuso por nuevas, posibilitando modelos actualizados
- Información continua del mercado del calzado, de prendas, marroquinería y de sus continuas fluctuaciones
- Aprovechamiento educativo de las visitas efectuadas a las empresas
- Apoyo para la adecuación del programa y de los recursos didácticos (guías de aprendizaje y de evaluación) por parte de un asesor de la formación por competencias y del sistema de alternancias.

Debilidades no resueltas por la aplicación del sistema

- Los apoyos para viáticos de los aprendices, para el transporte en la compra de materiales y para el retiro de las donaciones presentan aún algunas dificultades de gestión.
- Falta de algunas máquinas que faciliten los aprendizajes y la producción.
- El taller realizó y realiza todas las tareas relativas al sistema de alternancia:
 - contactos con las empresas,
 - reflexión grupal de las actividades alternadas,
 - registros de las actividades,
 - preparación y acompañamiento a las empresas,
 - seguimiento de las prácticas y de la inserción laboral, entre otras.
- Falta de remuneración y/o estímulos, acordes con los esfuerzos de estos dos años de fuerte concentración de la actividad y tiempos de dedicación extra horario, así como, algunas veces, también gastos extras.

Diferencias del trabajo en el proyecto en ambos períodos anuales

-2000 y 2001-

- Diferentes ritmos y tiempos, tanto en las prácticas de formación, como en la producción (en 2001, más ventas, con mejor calidad productiva, cambio de modelos).

- La reflexión de las prácticas realizadas en las diferentes empresas se operó de manera más personalizada que grupal.
- Las visitas a las empresas fueron más y mejor aprovechadas.

Expectativas para el futuro

- Cambios positivos en los aspectos antes señalados como debilidades.
- Extensión horaria para los recursos humanos, con los que cuenta actualmente el taller, de modo de poder realizar todas las actividades concentradas en él: formación y capacitación por competencias, producción, seguimiento personalizado, reflexión, compras y negociación de las ventas o trueques e inserción laboral, entre otras.
- Aumentar la producción, creando un módulo específico, para mejorar los recursos del taller, mediante trabajos *a façon*.
- Ampliar los vínculos, destinados a diversificar las prácticas y aumentar la producción, a más empresas del ramo.
- Contar con un depósito propio para mejorar la presentación del taller y la disponibilidad de los insumos.

Algunos resultados generales, al nivel del equipo instructor/docente, para tener en cuenta

- Quienes trabajaron en el sistema de alternancia continúan haciéndolo y se manifiestan convencidos de la contribución positiva que la aplicación de este sistema les aportó a su propia formación.
- Expresan cómo el taller, con muy pocos recursos, cambió la producción, adecuándose más a lo que la gente necesitaba, a las exigencias de la moda, cambiando los modelos, creando, buscando nuevos moldes, logrando incluso productos competitivos.
- Observan cómo, sobre la base de los aprendices que realizaron prácticas de alternancia, el taller es capaz de organizarse por sí mismo y, cuando llega un pedido, ponerse a trabajar en él.
- Destacan cómo los jóvenes dejan de lado sus problemas y los de su entorno y logran dedicarse a producir, ayudándose entre ellos con salidas de buen humor y de la música funcional.

- Los nuevos, al ingresar, encuentran ahora un clima de trabajo con procedimientos de aprendizaje más aproximados a los de una empresa, adaptándose con mayor facilidad.
- Sienten que el acercamiento a las empresas los obliga a considerar al joven según sus pautas de participación, desde su querer aprender y voluntad de hacerlo.
- Al inicio de los aprendizajes se enfatiza la calidad y el tiempo de producción pasa a segundo plano, puesto que el ritmo y la velocidad productiva lo trae el dominio de las técnicas y el ritmo de las máquinas.
- No obstante haberse dado tres direcciones institucionales con distintos enfoques, la inserción laboral sigue siendo para este taller un sentido objetivo específico, acentuándose en la medida que crecieron las dificultades laborales del país. Por ello existe la preocupación por la búsqueda de nichos en el mercado, por la ampliación de las posibles aplicaciones productivas, por el encare de microemprendimientos como salida laboral para los aprendices.
- Finalmente, surge en ellos, una vez más, la advertencia de Bertrand Schwartz: *“los beneficios educativos del sistema de alternancia no se comprenden a través de exposiciones, charlas y/o conferencias, sino involucrándose en la realización de una experiencia concreta”*.

