



# Abordar el Cuidado Infantil: Las Ventajas Comerciales de Proporcionar Cuidado Infantil en la Empresa

ESTUDIO DE CASO

**MAS Kreedaa Al Safi-Madaba**  
Manufactura de Confecciones, Jordania

## ACERCA DE ESTE ESTUDIO DE CASO Y SU TRADUCCIÓN

Este estudio de caso forma parte de la iniciativa *Tackling Childcare* (Abordar el Cuidado Infantil) de IFC. Esta iniciativa, liderada por la Secretaría de Género de IFC, dio como resultado el informe de 2017 titulado *Tackling Childcare: The Business Case for Employer-Supported Childcare* (Abordar el Cuidado Infantil: Las Ventajas Comerciales de Proporcionar Cuidado Infantil en la Empresa). El informe sirve de guía para las empresas y se basa en 10 estudios de caso de compañías de todo el mundo, entre los que se incluye el presente análisis, que ofrecen varias opciones de cuidado infantil a sus empleados y con los que se pone de relieve cómo las inversiones en el cuidado de los niños pueden mejorar los resultados de las empresas. También se investiga de qué manera las empresas pueden analizar su fuerza de trabajo para identificar el tipo de servicios de cuidado infantil que habrán de ofrecer a sus empleados, desde el cuidado de los niños en la propia compañía hasta subsidios, lo que mejor se adapte a sus necesidades.

Para descargar el informe completo y obtener más información, visite [www.ifc.org/tacklingchildcare](http://www.ifc.org/tacklingchildcare).

El presente documento es una traducción al español del capítulo original en inglés titulado *Case Study MAS Kreedaa Al Safi-Madaba, Garment Manufacturing, Jordan*, incluido en el informe original en inglés, titulado *Tackling Childcare: The Business Case for Employer-Supported Childcare*, publicado en septiembre 2017. La traducción se ofrece como servicio a las partes interesadas. En caso de discrepancia entre el texto del documento original en inglés y esta traducción, prevalecerá el original en inglés.

La traducción al español de este estudio de caso fue amablemente provista por Red de Solidaridad de la Maquila.

## ACERCA DE IFC

IFC, miembro del Grupo Banco Mundial, es la principal institución internacional de desarrollo dedicada al sector privado en mercados emergentes. Junto a más de 2 000 empresas en todo el mundo, utilizamos nuestro capital, experiencia e influencia para crear oportunidades donde más se necesitan. En el ejercicio fiscal de 2017, nuestras inversiones a largo plazo en países en desarrollo ascendieron a \$19 300 millones de dólares, ayudando al sector privado a desempeñar un papel esencial en el esfuerzo mundial por acabar con la pobreza extrema y por aumentar la prosperidad compartida. Para obtener más información, visite [www.ifc.org](http://www.ifc.org).

## AVISO SOBRE DERECHOS DE AUTOR Y DECLINACIÓN DE RESPONSABILIDADES

© Corporación Financiera Internacional 2017. Reservados todos los derechos.

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20433

Internet: [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

El material de esta obra está protegido por el derecho de autor. Su reproducción o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación del derecho aplicable. IFC alienta la difusión de su trabajo y, en general, dará prontamente su autorización para reproducir partes de la obra; cuando la reproducción es para fines educativos o no comerciales, no se cobran comisiones, pero se deben incluir los avisos y atribuciones de autoría que IFC razonablemente exija.

IFC no garantiza la exactitud, confiabilidad o exhaustividad del contenido de esta obra, ni de las conclusiones o juicios aquí expresados; tampoco se hace responsable de omisiones u errores (incluidos los errores tipográficos y técnicos, entre otros) en el contenido o en su utilización posterior. Las fronteras, los colores, las denominaciones y demás datos que aparecen en los mapas de este documento no implican juicio alguno por parte del Grupo Banco Mundial acerca de la situación jurídica de ningún territorio, ni la aprobación o aceptación de tales fronteras. Las observaciones, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente la opinión de los directores ejecutivos del Grupo Banco Mundial ni de los países que representan.

El contenido de esta obra es solo para fines de información general y no pretende constituir asesoría jurídica ni relativa a títulos o inversiones, una opinión sobre la conveniencia de una inversión, ni una solicitud de ningún tipo. IFC o sus instituciones afiliadas pueden tener inversiones en algunas de las empresas o partes (incluidas las que aquí se mencionan), brindarles otras asesorías o servicios, o tener un interés financiero en ellas.

Todas las demás preguntas sobre derechos y licencias, incluidos los derechos subsidiarios, deberán dirigirse a IFC Communications, 2121 Pennsylvania Avenue, NW, Washington, D.C. 20433.

La Corporación Financiera Internacional es una organización internacional establecida mediante un convenio constitutivo entre sus países miembros y forma parte del Grupo Banco Mundial. Todos los nombres, logotipos y marcas son propiedad de IFC y no pueden utilizarse para ningún propósito sin su expreso consentimiento por escrito. Asimismo, "Corporación Financiera Internacional" y la sigla "IFC" son marcas registradas de IFC y están protegidas por el derecho internacional.

La presente traducción no es obra de IFC y no deberá considerarse traducción oficial de dicho organismo. IFC no responderá por el contenido ni los errores de la traducción.

Septiembre de 2017

# Jordania



**Nombre de la economía:** Jordania

**Principal ciudad comercial:** Ammán\*

**Región:** Medio Oriente y Norte de África

**Nivel de ingresos:** mediano-alto

**Población:** 6 607 000

**Población femenina:** 3 237 104

**Participación en la fuerza de trabajo (mayores de 15 años):** mujeres 14 %, hombres 64 %

**Edad de incorporación a la educación primaria obligatoria:** 6 años



## Política de licencias en el trabajo

Licencia por maternidad pagada	Sí	70 días
Licencia por paternidad pagada	No	0
Licencia parental pagada	No	0



## Obligación legal de los empleadores de apoyar el cuidado infantil

	0-2 años	3-5 años
¿Los empleadores tienen la obligación de apoyar el cuidado infantil?	Sí	Sí, hasta los 4 años
¿Con base en el número de mujeres empleadas?	Sí, 20 mujeres o más	Sí, 20 mujeres o más con hijos de hasta 4 años
¿Con base en el número de personas empleadas independientemente de su género?	No	No
¿Hay legislación especial sobre el cuidado infantil provisto por el empleador?	Sí	Sí



## Incentivos del Gobierno a los empleadores para que apoyen el cuidado infantil

¿Hay beneficios fiscales para los empleadores que apoyan el cuidado infantil?	No	No
¿Hay beneficios no impositivos para los empleadores que apoyen el cuidado infantil? (beneficios monetarios y/o no monetarios)	Sí, (apoyo monetario para el establecimiento de guarderías en el lugar de trabajo, la provisión del mobiliario y el funcionamiento)	Sí, para niños de hasta 4 años (apoyo monetario para el establecimiento de guarderías en el lugar de trabajo, la provisión del mobiliario y el funcionamiento)



## Calidad de los servicios privados de cuidado infantil

¿Se requiere licencia o registro?	Sí	Sí
¿Hay requisitos relativos a la zonificación?	Sí	Sí
¿Se exige una determinada proporción entre maestros y niños?	Sí	Sí
¿Hay sanciones por el incumplimiento de las leyes?	Sí	Sí

\*Los datos de *Women, Business and the Law* (Mujer, Empresa y el Derecho) se basan en leyes y regulaciones nacionales que se aplican en la principal ciudad comercial de la economía. Para mayor información sobre la metodología, incluida la metodología de cálculo de las licencias por maternidad, paternidad o licencia parental, visite [wbi.worldbank.org](http://wbi.worldbank.org)

# MAS Kreeda Al Safi-Madaba

Manufactura de Confecciones, **JORDANIA**

## PADRES, TRABAJO Y CUIDADO INFANTIL EN JORDANIA

En Jordania en 2016, solo el 14 por ciento de las mujeres participaban en la fuerza de trabajo, mientras que en los hombres, esa proporción llegaba al 64 por ciento, por lo que el país se ubicó en el penúltimo lugar a nivel global en la clasificación según el porcentaje de mujeres que trabajaban fuera de su hogar<sup>1</sup>. Entre las mujeres, el desempleo es alto: el 25 por ciento están desempleadas, mientras que en los hombres, la proporción es del 14 por ciento. La tasa general de desocupación es del 16 por ciento en el país (Organización Internacional del Trabajo [OIT]/IFC, 2017). Si bien el empleo de mujeres en la industria es relativamente inusual, la fuerza de trabajo en el sector de la confección en Jordania está compuesta en su mayoría por mujeres. Sin embargo, solo un cuarto de dicha fuerza laboral—esto es, 16 000 de 65 000 trabajadores—son jordanos; muchos son migrantes de países como Bangladesh, India y Sri Lanka (OIT/IFC, 2017). Tanto las jordanas como las migrantes que trabajan en la industria de la confección (muchas de las cuales son jóvenes, solteras y sin familia propia) suelen trabajar en las líneas de producción como cortadoras o costureras, por ejemplo, mientras que el personal de los niveles gerenciales y ejecutivos está compuesto en su mayoría por hombres jordanos.

Para las mujeres que quieren incorporarse a la fuerza de trabajo, la falta de una infraestructura de cuidado infantil sólida y asequible puede constituir una barrera importante que les dificulta tener un empleo remunerado (Banco Mundial, 2014). Según el director de un centro privado de cuidado infantil de alto nivel en Ammán, los centros privados son caros y poco comunes fuera de las ciudades. Un centro de alta calidad en Ammán puede costar hasta 3000 dinares jordanos (alrededor de \$4000) por año y generalmente solo abren durante los nueve meses del año escolar. Las mujeres entrevistadas para este estudio de caso señalaron que el cuidado infantil en los poblados puede llegar a costar entre 50 y 100 dinares jordanos por mes (entre \$70 y \$141), una suma considerable para padres que ganan el salario mínimo, que en febrero de 2017 se ubicaba en los 220 dinares jordanos (alrededor de \$310) (ATUC, 2017). Tanto

**Perfil del personal** de MAS Kreeda Al Safi-Madaba (abril de 2017)

- El 92 % de las 406 personas empleadas son mujeres (374 mujeres, 32 hombres)
- El 19 % de las mujeres (71) y 75 % de los hombres (24) tienen hijos menores de seis años

MAS Kreeda Al Safi-Madaba apoya a **las empleadas con niños** a través de:

- Guardería en la planta
- Transporte gratuito de ida y vuelta a la fábrica para las madres y sus niños
- Médico y enfermeras para atender a los empleados y también a los niños
- Lugares para amamantar en la fábrica
- La iniciativa *Women Go Beyond* (Las Mujeres Van Más Allá), que abarca toda la empresa y con la que se busca apoyar a las mujeres como gerentes/ejecutivas

Principales **impactos que se generan en la empresa** por ofrecer cuidado infantil:

- Reclutamiento y retención de empleadas en una región con bajo empleo para madres y con una fuerte cultura que estipula que las madres no trabajen fuera de sus hogares
- Acceso a compradores que exigen el cumplimiento de las leyes laborales nacionales



por el costo como por razones culturales, las mujeres de regiones rurales por lo general confían el cuidado de los niños a familiares o a alguna persona amiga o vecina, con un costo de 25 y 50 dinares jordanos por mes (entre \$35 y \$70). (Las tarifas cubren los servicios, la comida y otras necesidades provistas por los parientes —excepto los abuelos— o amigos y vecinos. Por ejemplo, se le pagaría a una hermana o prima, pero generalmente no a los abuelos de los niños). La escuela obligatoria comienza a los seis años; sin embargo, los centros de cuidado infantil privados solo pueden recibir niños menores de cuatro años, la edad en la cual, en teoría, pueden asistir a programas preescolares no obligatorios (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2011). Sin embargo, según la directora de una guardería de Ammán entrevistada para este estudio de caso, los programas preescolares ofrecidos por escuelas públicas y privadas son pocos, lo cual significa que la mayoría de los padres de niños de cuatro a cinco años no tienen otra opción que el cuidado en sus domicilios.

Desde 1996, los empleadores en cuyo personal se incluyan al menos 20 mujeres que en conjunto tengan como mínimo 10 niños menores de cuatro años deben por ley proveer cuidado para esos niños con una enfermera capacitada en una instalación de cuidado infantil adecuada (Ley Laboral n.º 8 de 1996, con sus enmiendas, art. 72)<sup>2</sup>. Para cumplir con la ley, los empleadores que reúnen estas condiciones deben ya sea construir una guardería in situ para atender a los niños de las trabajadoras o establecer un centro de cuidado infantil compartido, fuera de la empresa, que atienda a los hijos de empleadas de varios empleadores (Instrucciones n.º 1 de 2013 sobre Licencias para el Cuidado Infantil Privado y Voluntario Provisto por el Empleador, art. 3). El artículo 72 de la Ley Laboral en general no se cumple, y la mayoría de los empleadores del sector privado no brinda cuidado infantil. Recientemente, la sociedad civil y las organizaciones no gubernamentales (ONG) han promovido de manera creciente este tema, lo cual ha impulsado una mejora en el cumplimiento por parte del sector privado (Hazem, 2016).

En Jordania, las trabajadoras tienen un total de 10 semanas de licencia por maternidad con el trabajo garantizado y el 100 por ciento del salario, de las cuales al menos seis se toman después del parto. Al regresar al trabajo, las empleadas pueden tomar una hora diaria pagada para la lactancia durante un máximo de un año después del nacimiento (Ley Laboral n.º 8 de 1996, con sus enmiendas, art. 71). Las mujeres que trabajan en un establecimiento con 10 empleados o más también tienen derecho a tomarse un año de licencia sin goce de sueldo pero con el trabajo garantizado para criar a sus hijos después de la licencia por maternidad, con la condición de que durante ese tiempo no tomen ningún otro empleo remunerado (Ley Laboral n.º 8 de 1996, con sus enmiendas, art. 67).

En este estudio de caso se examina cómo MAS Kreeda Al Safi-Madaba, empresa líder en la producción de confecciones de Jordania y subsidiaria del conglomerado de confecciones de Sri Lanka MAS Holdings, apoya a sus trabajadoras con una guardería establecida en una de sus dos fábricas. Este centro de cuidado infantil, que comenzó a recibir niños en agosto de 2016, satisface con éxito las necesidades de servicios de cuidado infantil de su fuerza de trabajo mayoritariamente femenina y ha convertido a la empresa en uno de los pocos empleadores de Jordania que han buscado activamente cumplir con el mandato del país en este tema<sup>3</sup>.

## **MAS KREEDA AL SAFI-MADABA: INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA**

MAS Kreeda Al Safi es la filial jordana de fabricación de MAS Active, la unidad de ropa deportiva de MAS Holdings. Esta última, un conglomerado que abarca desde la fase de diseño hasta la entrega, fundado en 1987 y cuyo valor asciende hoy a los \$1 600 millones, tiene su sede central en Sri Lanka y posee 48 plantas manufactureras en 15 países<sup>4</sup>. MAS Kreeda Al Safi (“Kreeda” es la traducción árabe de “activo”) tiene su planta principal en Sahab, una zona industrial acreditada, aunque ha abierto una unidad satélite que emplea mayormente trabajadores jordanos.

**Mujeres en posiciones de liderazgo en MAS Kreedaa Al Safi-Madaba**

**43%** de los ejecutivos (6 de 14)

**0%** de los gerentes senior (0 de 2)

**87%** de los supervisores (26 de 30)

**95%** de los miembros de equipo (342 de 360)

**EL CONTEXTO EMPRESARIAL DE MAS KREEDA AL SAFI-MADABA PARA APOYAR EL CUIDADO INFANTIL**

La fábrica satélite de MAS Kreedaa Al Safi, donde se realizó este estudio de caso, está localizada cerca de la ciudad de Madaba, una comunidad rural a unos 55 kilómetros de la ciudad de Ammán. La planta satélite Al Safi-Madaba, que MAS Kreedaa compró en 2015 a la empresa estadounidense Val D'or Apparel, es parte de la iniciativa del gobierno jordano de incentivar un mayor empleo de jordanos en el sector privado, particularmente mujeres, tanto en las áreas rurales como en la industria de la confección (OIT/IFC, 2017).

MAS Kreedaa llegó a Jordania en 2014, en parte a instancias de un gran comprador estadounidense, pero también para aprovechar los tratados de libre comercio de dicho país con Estados Unidos y con otros países. Este comprador requiere que todas sus productoras sigan estándares rigurosos de fabricación, lo que incluye adherirse a un código de conducta y cumplir con todas las leyes pertinentes del país, lo cual, en Jordania, comprende el mandato de la Ley Laboral con respecto al cuidado infantil en el sector privado. Aunque para cumplir con el artículo 72 MAS Kreedaa Al Safi debió realizar una inversión importante, el cumplimiento es un mecanismo

para asegurar contratos con el comprador estadounidense y que corresponde con la cultura corporativa de MAS Kreedaa que enfatiza los valores y se centra en la gente.

La planta de Madaba emplea a 406 trabajadores, el 21 por ciento de la fuerza de trabajo total de MAS Kreedaa Al Safi, compuesta en su mayoría de mujeres: 374 de las 406 personas empleadas en la empresa son mujeres (esto es, el 92 por ciento). La empresa cuenta actualmente con 71 madres, el 18 por ciento de su fuerza de trabajo total. MAS Kreedaa Al Safi-Madaba anticipa que el número de madres aumentará, dado que más de un tercio de sus empleadas tiene menos de 24 años y probablemente todavía no han formado una familia. La mayoría de las mujeres de la planta satélite de Madaba (el 91.5 por ciento, o 342 mujeres) están empleadas como miembros de equipos que trabajan en las líneas de producción, aunque también hay muchas supervisoras de línea (26 de un total de 30 supervisoras). Si bien no hay mujeres en el nivel gerencial y hay solo seis en el nivel ejecutivo, MAS Kreedaa Al Safi está implementando actualmente una iniciativa corporativa de MAS Holdings — *Women Go Beyond*



LA GUARDERÍA DE MAS KREEDA AL SAFI-MADABA RECIBIÓ APOYO DE VARIAS ENTIDADES PÚBLICAS.

FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DE MAS KREEDA AL SAFI-MADABA

(Las Mujeres Van Más Allá) — con la que se busca empoderar a las mujeres facilitando su avance hacia puestos en los niveles gerenciales y ejecutivos<sup>5</sup>. Esta iniciativa se da junto con los servicios de cuidado infantil que la empresa ha comenzado a ofrecer recientemente para facilitar la contratación y retención de mujeres en todos los niveles.

La planta de Madaba de MAS Kreeda Al Safi difiere en forma significativa de la fábrica principal de la empresa situada en Sahab. Su fuerza de trabajo es casi en su totalidad jordana (98 por ciento), mientras que la fábrica de Sahab depende casi exclusivamente de trabajadores migrantes que viven en las instalaciones de la planta misma y generalmente todavía no tienen hijos o no los traen con ellos. La fuerza de trabajo de MAS Kreeda Al Safi en Madaba se traslada hasta la fábrica que está ubicada en la proximidad de sus casas y de sus familias, y es común que los trabajadores se tomen un tiempo para atender sus necesidades o responsabilidades personales. Las normas culturales que afectan la participación de las mujeres en el empleo remunerado y el código regulatorio, que requiere que las mujeres casadas obtengan el permiso del esposo para trabajar o viajar fuera de la casa (Ley de Estatus Personal de Jordania, 2010), pueden también causar conflictos en las familias, lo que en ocasiones afecta directamente el lugar de trabajo. El ausentismo y la rotación representan un desafío primordial en el área de recursos humanos para la fábrica.

### DE QUÉ FORMA MAS KREEDA AL SAFI-MADABA APOYA A LAS EMPLEADAS QUE NECESITAN SERVICIOS DE CUIDADO INFANTIL

Para atender a los hijos de las mujeres empleadas por MAS Kreeda Al Safi-Madaba, la guardería de la planta ofrece cuidado infantil de calidad sin cargo, además de un espacio para amamantar. Las trabajadoras también se benefician con transporte gratis de ida y vuelta a la planta junto con sus hijos y servicios médicos gratuitos en la fábrica provistos por la empresa a sus empleados y a los niños que asisten a la guardería.

#### Uso de la guardería (abril de 2017)

36

##### niños incorporados:

- 8 niños de entre 3 meses y 1 año
- 9 niños de entre 1 y 2 años
- 9 niños de entre 2 y 3 años
- 10 niños de entre 3 y 4 años

30

##### madres beneficiadas:

- 27 integrantes de equipos (incluidas 4 del personal de la guardería)
- 3 gerentes (incluida la gerente de la guardería)

12

##### niños en la lista de espera

#### La guardería de la planta

La guardería de MAS Kreeda Al Safi-Madaba abrió oficialmente en agosto de 2016. En abril de 2017, atendía a 36 niños de 30 madres y empleaba a cinco cuidadoras, incluyendo la gerente de la guardería, y una persona de limpieza. Inicialmente, dos trabajadores varones anotaron a sus hijos en la guardería, pero dentro de los primeros dos o tres meses de la apertura retiraron sus niños por razones personales no relacionadas con la guardería ni con la empresa. Con el aumento de la demanda de vacantes, la empresa implementó la política de atender solo a los hijos de empleadas mujeres, aunque la gerencia espera que puedan eventualmente volver a expandir los servicios a los padres, si hay demanda suficiente.

La guardería tiene cuatro salas. No se permite a los niños estar en la fábrica propiamente dicha, pero la guardería tiene un espacio al aire libre con un lugar de juegos cercado. El horario de la guardería refleja el de la fábrica: de 8.00 a 16.30 seis días de la semana, durante todo el año. Durante Ramadán, el horario es limitado, pero continúa alineado con las horas de trabajo de la fábrica (de 8.00 a 15.00). Las mujeres llevan

a sus niños en buses proporcionados de forma gratuita por la empresa a todos los trabajadores, y los recogen cuando terminan de trabajar para retornar a sus hogares en los mismos buses.

Las cuidadoras desarrollan actividades de aprendizaje y de juego apropiadas a la edad de los niños. Dependiendo de su edad, los niños aprenden el alfabeto, oraciones, y hacen ejercicios básicos de desarrollo de habilidades, además de recreos, siesta y otras actividades. Las cuidadoras evalúan las habilidades de los niños cada tres meses, lo que permite a las madres seguir el progreso de sus hijos. En ese momento también se les da la oportunidad de compartir sus preocupaciones o preguntas con los responsables de la guardería y dar sus opiniones, que hasta el momento han sido casi todas positivas. En esta etapa, la empresa no ofrece programas de desarrollo en la primera infancia, aunque la gerente de la guardería, Razan Al Ajaneen, y el director ejecutivo de la empresa, Farhan Ifram, esperan introducirlos en un futuro.

Al principio, las mujeres dudaban en llevar sus hijos a la nueva guardería. Una encuesta realizada antes de que MAS Kreedaa comprara las instalaciones de la guardería mostró que, aunque las mujeres estaban muy interesadas en recibir apoyo para

**“Antes tenía que caminar hasta la casa de mi pariente para dejar a mi hijo, aun en el invierno. Muchas veces tenía que quedarme en casa cuando mi hijo estaba enfermo, especialmente en invierno, o si mi pariente no podía cuidarlo. Pero ahora, con la guardería y el transporte es mucho más fácil. Raramente usamos días de nuestras vacaciones como licencia”.**

**Usaria de la guardería**



LA SALA PRINCIPAL DE JUEGOS DE LA GUARDERÍA DE AL SAFI.

FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DE MAS KREEDA AL SAFI-MADABA

sus necesidades de cuidado infantil, preferían subsidios antes que una guardería. Como explicó la ejecutiva de Recursos Humanos de Madaba, Reem Abo Al Ghanm, las mujeres se sentían incómodas con tener a sus hijos en la fábrica, que era considerada un ambiente inadecuado para los niños; les preocupaba la seguridad del transporte de ida y vuelta a la fábrica y no estaban convencidas de que dejar a sus hijos al cuidado de desconocidos fuera mejor o más seguro que dejarlos con miembros de su familia o vecinos, a quienes conocían y en quienes confiaban. Sin embargo, esta renuencia se fue disipando en gran parte una vez que las madres comenzaron a usar la guardería y, a medida que la satisfacción de las madres se propagaba de boca en boca, la demanda de vacantes aumentó rápidamente. Al Ghanm tiene a su hija de cuatro años en la guardería y planea llevar a su hijo pequeño cuando considere que tiene edad suficiente para estar con otros niños.

Como explica Bhatiya Karunathilaka, gerente general de MAS Kreedaa Al Safi, “Recibo constantemente consultas de mujeres para saber si hay lugar para sus hijos [en la guardería]. ¡Este nivel de demanda, para mí, significa que la guardería es un éxito!”. La guardería está llena desde marzo de 2017 y hay una lista de espera de 12 niños. Si bien los metros cuadrados de la guardería son suficientes según la ley para atender a 50 niños, si se aceptara esa cantidad, las clases estarían demasiado llenas. Además, para mantener una proporción apropiada entre maestras y niños, la guardería debería contratar más cuidadoras a fin de poder ofrecer más de 36 lugares (el número de cuidadoras adicionales dependería de la edad de los niños que asistieran).



**Licencias otorgadas por MAS Kreeda Al Safi-Madaba**

**Licencia por maternidad pagada: 70 días, pago completo, trabajo garantizado**

**Vacaciones pagadas: 14 días**

**Licencia por enfermedad pagada: 14 días, solo por problemas de salud personales; se requiere certificado médico**

Cuando se produce una vacante (lo cual generalmente ocurre cuando uno de los actuales usuarios cumple cuatro años o una trabajadora renuncia a su empleo), se selecciona a una de las mujeres en la lista de espera en función de su antigüedad en la fábrica. No hay un tope al número de niños que una madre puede anotar en la guardería, siempre y cuando haya lugares disponibles y los niños sean menores de cuatro años. Las vacantes de los hijos de mujeres que están con licencia por maternidad se guardan hasta que sus madres regresen al trabajo (actualmente hay tres madres en esta situación), pero otros niños pueden utilizar estos espacios temporalmente.

**Apoyo a madres en lactancia**

La guardería ofrece a las madres un espacio limpio y privado para amamantar. Antes de que abriera la guardería, la empresa daba a las madres un día libre por semana (esencialmente combinando en un día las horas semanales asignadas por ley para amamantar), dado que no había un espacio adecuado para amamantar en la fábrica. Este día libre por semana, sin embargo, aumentaba el ausentismo y complicaba el funcionamiento de las líneas de producción. Ahora, las madres pueden tomar una hora por día para amamantar en la fábrica, y por lo tanto pueden trabajar una semana completa de seis días, lo que reduce el ausentismo y permite mantener una productividad constante en las líneas de producción.

El subgerente general de Recursos Humanos y Administración, Hani Bostanji, informó: “La gerencia de la empresa advirtió impactos inmediatos de los servicios de cuidado infantil. El ausentismo bajó en poco tiempo. La ley establece que después de la licencia por maternidad, las madres tienen una hora para amamantar. Antes de que se abriera la guardería, nuestras empleadas tenían un día libre pagado por semana porque se sumaban las seis horas de lactancia correspondientes a toda la semana. Ahora no tienen que tomarse ese día libre porque pueden amamantar en la guardería”.

**Licencia pagada**

Las trabajadoras de MAS Kreeda Al Safi-Madaba tienen licencia por maternidad según lo dispuesto por la ley jordana y tal como se describe en el cuadro anterior. Jordania no cuenta con disposiciones sobre licencia por paternidad ni licencia compartida por ambos padres, y la empresa tampoco las da. Todos los empleados tienen dos semanas de vacaciones al año y dos semanas de licencia por enfermedad, que solo pueden usar por problemas de salud propios (no para cuidar la salud de un hijo o un miembro de la familia) y debe ser validada por un médico.

En los últimos tres años, de las 25 trabajadoras que tomaron licencia por maternidad, 19, o el 76 por ciento, seguían empleadas al menos un año después, y 16, o el 64 por ciento, habían inscrito a sus hijos en la guardería.

**La licencia por maternidad en MAS Kreeda Al Safi-Madaba**

**Número de trabajadoras que tomaron licencia por maternidad en los últimos tres años: 25**

**Número de trabajadoras que retornaron después de la licencia por maternidad y seguían empleadas al menos un año después, en los últimos tres años: 19**

**Número de trabajadoras que retornaron de la licencia por maternidad en los últimos tres años y usaron o están usando la guardería: 16**



FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DE MAS KREEDA AL SAFI-MADABA

EL ÁREA EXTERIOR DE JUEGOS DE LA GUARDERÍA DE AL SAFI.

### Servicios de salud

La empresa emplea dos enfermeras y un médico, que están presentes en la fábrica todos los días para proporcionar atención y exámenes básicos a los trabajadores y a los niños que asisten a la guardería. Tienen a su disposición algunos medicamentos básicos y pueden recetar y administrar medicinas a los niños de la guardería (aunque los trabajadores son responsables de obtener los medicamentos recetados y cubrir sus costos). El personal médico también ayuda en situaciones en que los niños presentan emergencias médicas.

### Transporte

La empresa también provee transporte gratis de ida y vuelta a la fábrica a todos los trabajadores, incluidos los niños que asisten a la guardería. Para proveer el servicio, MAS Kreeda Al Safi-Madaba contrata a una empresa de buses, que recoge y deja a los trabajadores en estaciones de buses y otros puntos centrales de Madaba y sus alrededores (el seguro de la empresa de transporte cubre la responsabilidad por los accidentes que ocurran en tránsito). El tiempo de viaje de los trabajadores va de 20 minutos a 2 horas, dependiendo de dónde vivan.

## EL IMPACTO DEL CENTRO DE CUIDADO INFANTIL DE MAS KREEDA AL SAFI-MADABA EN LA EMPRESA

Aunque todavía es nueva, la guardería de MAS Kreeda Al Safi-Madaba ya ha tenido un efecto en indicadores empresariales importantes, incluso en el acceso de la empresa a los mercados, su reputación, sus perspectivas de reclutamiento de personal, su productividad y la estabilidad de su fuerza de trabajo, en la forma de reducción de ausentismo, mayor retención y mayor lealtad y satisfacción de los empleados. Con el tiempo, la empresa puede anticipar que estos beneficios se incrementarán, favoreciendo el progreso hacia sus metas de producción y crecimiento, así como consolidando su posición como “empleador de preferencia” para las mujeres (jordanas) que quieren entrar al mercado laboral<sup>6</sup>.

### El costo de establecer una guardería en MAS Kreeda Al Safi-Madaba

MAS Kreeda Al Safi no estuvo sola cuando comenzó a incursionar en el mundo desconocido del cuidado infantil. La empresa se benefició mucho del apoyo provisto por una ONG

**“La reputación de nuestra empresa en la comunidad ya era buena, pero con la guardería es aún mejor porque la gente piensa que la empresa mantiene a las madres y a sus hijos juntos en lugar de separarlos. Incluso las familias alientan a las mujeres que no están trabajando a pedir empleo en esta fábrica debido a la guardería”.**

**Supervisora de línea**



FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DE MAS KREEDA AL SAFI-MADABA

OTRA VISTA DEL ÁREA EXTERIOR DE JUEGOS DE LA GUARDERÍA DE AL SAFI.

que promueve la provisión de servicios de cuidado infantil en el sector privado, en consonancia con el artículo 72. La asistencia técnica de SADAQA, la ONG jordana fundada en 2011 con la misión de mejorar el apoyo que se brinda a las trabajadoras en los lugares de trabajo, le sirvió de ayuda cuando la empresa analizaba opciones y desarrollaba planes para crear la guardería. SADAQA ayudó a MAS Kreedaa Al Safi a diseñar la disposición de la guardería. También ayudó a la empresa a atravesar el complicado proceso de tramitación de la licencia, que comprende cumplir con regulaciones y pasar auditorías de tres agencias gubernamentales, además de la auditoría de su principal comprador estadounidense<sup>7</sup>. En el caso de MAS Kreedaa Al Safi, este proceso fue largo y retrasó dos meses la apertura de la guardería. El apoyo y la orientación provistos por el programa *Better Work Jordan* (Mejor Trabajo Jordania), el proyecto conjunto de la OIT e IFC que busca mejorar las condiciones laborales para los trabajadores en la industria de la confección de Jordania y mejorar en consecuencia la productividad, también facilitaron el proceso.

Además, MAS Kreedaa Al Safi-Madaba recibió un apoyo importante del Consejo Nacional de Asuntos Familiares (NCFa). Con financiación de la Unión Europea, la NCFa provee ayuda económica de hasta 20 000 dinares jordanos (más de \$28 000) a empresas que establecen centros de cuidado infantil en consonancia con el artículo 72. La NCFa donó todo el mobiliario para la nueva guardería de la empresa, subsidia el 50 por ciento de los salarios de las cuidadoras durante el primer año de funcionamiento, y brindó a la gerente y a tres

cuidadoras de la guardería una capacitación gratuita de 44 horas sobre el manejo de un centro de cuidado infantil, que el resto del personal de la guardería también tomará pronto.

Después de la donación de asistencia técnica, mobiliario y capacitación del personal, la inversión inicial de MAS Kreedaa Al Safi-Madaba en el centro ascendió a 80 000 dinares jordanos (unos \$112 800), que se destinaron principalmente a convertir un depósito de la fábrica en guardería. El costo de mantenimiento del centro es relativamente bajo: los salarios del personal y los gastos en servicios públicos suman aproximadamente 3000 dinares jordanos por mes (alrededor de \$4000 por mes o \$48 000 por año). Si bien se espera que estos costos aumenten un poco cuando el NCFa deje de brindar apoyo, tal como explica Naser Al Turk, subgerente general de Finanzas, “No es un número grande en comparación con el costo de las fallas o los errores en las entregas cuando las empleadas no están motivadas o concentradas”.

### Reclutamiento

La reputación que ha logrado la empresa por apoyar a las madres trabajadoras está atrayendo un nuevo conjunto de aspirantes que no hubieran considerado buscar un empleo remunerado antes de que se estableciera el centro de cuidado infantil. Al Ghanm señaló que el número de solicitudes de empleo aumentó desde que se creó la guardería. “Hemos visto que la percepción de las comunidades vecinas acerca de Al Safi ha mejorado como resultado de la apertura de la guardería. Ahora las mujeres vienen a Al Safi específicamente debido a la existencia de la guardería”. Una supervisora de línea reflejó

**“Tener la guardería maximiza nuestra inversión en talento local aumentando la longevidad de nuestra fuerza de trabajo”.**

**Bhathiya Karunathilaka, gerente general de MAS Kreedaa Al Safi**

**“La guardería tiene influencia sobre mí [aun cuando yo todavía no tengo hijos], porque me hace sentir bien saber que está allí”.**

**Supervisora de línea, sin hijos**



FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DE MAS KREEDA AL SAFI-MADABA

UNA DE LAS SALAS DE CLASE PARA INFANTES EN LA GUARDERÍA DE AL SAFI.

también este sentimiento al señalar: “La reputación de nuestra empresa en la comunidad ya era buena, pero con la guardería es aún mejor, porque la gente piensa que la empresa mantiene a las madres y a sus hijos juntos en lugar de separarlos. Incluso las familias alientan a las mujeres que no están trabajando a pedir empleo en esta fábrica debido a la guardería”.

Algunas de las madres entrevistadas para este estudio de caso se refirieron específicamente a la guardería como la razón por la que buscaron empleo en la fábrica. Una mujer, cuya hija concurre actualmente a la guardería, está embarazada de cuatro meses: “Yo siempre me quedé en casa para cuidar a los niños. Éste es mi primer trabajo y la guardería de aquí es la razón principal por la que quise y pude comenzar a trabajar”. Trabaja en MAS Kreedaa Al Safi-Madaba desde hace solo seis meses y espera volver a su puesto tan pronto como expire su licencia por maternidad, y traer también a su nuevo hijo a la guardería. A pesar de que desea seguir empleada en la empresa, sabe que no hay certeza de que pueda conseguir una vacante en la guardería, lo cual podría hacer más difícil su vuelta al trabajo. Otra mujer, que tiene un hijo de siete meses y otro de dos años, también dijo que su decisión de emplearse en MAS Kreedaa Al Safi-Madaba fue, en parte, por el conocimiento de que la fábrica tenía una guardería. Aunque ninguno de los dos hijos asiste actualmente a la guardería (su familia prefiere tener a los niños en casa mientras ella trabaja), se siente segura sabiendo que tiene un lugar de cuidado seguro y de calidad si alguna vez necesita o quiere cambiar el arreglo actual.

Tanto los trabajadores como el personal de la guardería reconocen que las comunidades locales ahora ven a MAS Kreedaa Al Safi-Madaba como un empleador atractivo que valora la familia y apoya a las madres que contrata. Esta reputación es importante tanto para la empresa —pues le permite retener su posición de “empleador de preferencia” para las mujeres locales— como para las familias de las mujeres que quieren trabajar. Dado que la participación de la mujer en la fuerza de trabajo está todavía surgiendo como normal y aceptable en la cultura jordana tradicional, la presencia de un empleador conocido por valorar y apoyar la maternidad puede aumentar la aceptación de las familias de las mujeres que decidan tomar un trabajo en la empresa.

### **Retención**

El centro de cuidado infantil tiene también un impacto positivo en la retención de las trabajadoras. El aprecio por el apoyo al cuidado infantil, además de la comodidad y la conveniencia de tener sus hijos en la planta mientras ellas trabajan, hace que las beneficiarias quieran seguir empleadas por MAS Kreedaa Al Safi-Madaba. Varios empleados también expresaron su aprecio por el esfuerzo concreto de la empresa por mantener a las madres cerca de sus hijos. Tanto las madres que trabajan en la fábrica desde hace muchos años como las relativamente nuevas expresan una mayor lealtad a la empresa y el deseo de retener sus empleos ahora que la guardería atiende a los hijos de las empleadas. Esta lealtad también se manifiesta entre las mujeres que están embarazadas o esperan formar una familia



en el futuro. Como dijo una supervisora de línea: “La guardería tiene influencia sobre mí [aun cuando yo todavía no tengo hijos], porque me hace sentir bien saber que está allí”.

Los ejecutivos de MAS Kreedaa Al Safi reconocen estos beneficios en cuanto a la retención de los empleados. El director ejecutivo Ifram ve a la guardería como un elemento central para incrementar la lealtad y la satisfacción de las empleadas, lo cual necesariamente redundará en resultados positivos para la empresa: “Después de abrir la guardería realizamos una encuesta y vimos que la lealtad, el bienestar y la satisfacción han aumentado tanto entre las trabajadoras casadas como en las solteras. Las solteras ven el cuidado infantil como un factor que les permite asentarse y tener hijos. Creemos que una fuerza de trabajo feliz es una fuerza de trabajo productiva”. El gerente general Karunathilaka está de acuerdo: “Tener la guardería maximiza nuestra inversión en talento local aumentando la longevidad de nuestra fuerza de trabajo”.

**“El ausentismo bajó en poco tiempo. La ley establece que después de la licencia por maternidad, las madres tienen una hora para amamantar. Antes de que se abriera la guardería, nuestras empleadas tenían un día libre pagado por semana porque se sumaban las seis horas de lactancia correspondientes a toda la semana. Ahora no tienen que tomarse ese día libre porque pueden amamantar en la guardería”.**

**Hani Bostanji, subgerente general de Recursos Humanos y Administración de MAS Kreedaa**

**“Ahora estoy más enfocada en el trabajo porque mi hijo está aquí conmigo en la fábrica; no tengo que estar preguntándome constantemente cómo estará durante el día”.**

**Trabajadora miembro de un equipo, usuaria de la guardería**

### **Ausentismo y rotación de empleadas**

La guardería ha dado como resultado la reducción de la volatilidad en la asistencia y la rotación de las beneficiarias. Desde que abrió el centro, las ausencias por enfermedad se redujeron un 9 por ciento. El subgerente general de Finanzas, Nasir Al Turk, señaló los beneficios financieros y de productividad que genera la guardería por la reducción de las ausencias relacionadas con el cuidado de los niños: “Si cada una de estas 30 mujeres [usuarias de la guardería] faltara una vez por mes, la empresa perdería 300 dinares jordanos (\$423) al mes. Esto llevaría también a una pérdida de productividad, dado que muchas de estas trabajadoras participan en la producción. Con la guardería, el ausentismo de las usuarias ha bajado considerablemente”.

Las madres cuyos niños concurren a la guardería también señalaron que necesitan tomar menos días libres para cuidar a sus hijos cuando están enfermos o quedarse en casa cuando lo que tienen organizado para su cuidado falla. Los supervisores, por su lado, han notado una reducción en las ausencias planeadas y no planeadas entre las usuarias de la guardería. Antes de que abriera la guardería de MAS Kreedaa Al Safi-Madaba, las opciones de cuidado infantil eran relativamente limitadas para las madres, y era habitual que tomaran licencia para cuidar a sus niños enfermos o porque debían quedarse en su casa a último momento cuando los arreglos previos fallaban. Como explica Al Ghanm: “Si sus hijos se enfermaban, las trabajadoras tomaban licencias no programadas y sin aviso. Como estamos en una zona rural, las mujeres también se

preocupan por dónde dejarán a su niño de 70 días al término de la licencia por maternidad”.

Ahora, con la guardería, las madres pueden dejar a sus niños allí sabiendo que quedan en buenas manos aun cuando estén enfermos, porque también hay una clínica en la planta. Como resultado, desde que se estableció la guardería, las beneficiarias vienen a trabajar con mayor frecuencia y raramente necesitan tomar días de su licencia anual. Una usuaria describe su experiencia antes y después de la apertura de la guardería de la fábrica: “Antes tenía que caminar hasta la casa de mi pariente para dejar a mi hijo, aun en el invierno. Muchas veces tenía que quedarme en casa cuando mi hijo estaba enfermo, especialmente en invierno, o si mi pariente no podía cuidarlo. Pero ahora, con la guardería y el transporte es mucho más fácil. Raramente usamos días de nuestras vacaciones como licencia”.

Además de la guardería, MAS Kreedaa Al Safi-Madaba ha establecido varias políticas y programas específicos para abordar el problema del ausentismo. La planta introdujo recientemente un sistema de previsión de ausencias, una política que requiere que todos los empleados pidan la licencia con al menos cuatro días de anticipación. Las ausencias no planeadas resultan en la pérdida de un día de licencia anual. También se premia a los empleados por limitar la cantidad de días que faltan al trabajo: los empleados que solo toman hasta un día de licencia por enfermedad y un día de licencia

**“La guardería ayuda a las mujeres a concentrarse porque antes pensaban todo el tiempo en sus hijos mientras estaban en el trabajo, lejos de ellos; también les permite ahorrar dinero porque es gratuito”.**

**Trabajadora miembro de un equipo, madre que no usa la guardería**

**“Al establecer esta guardería, estamos consolidando la reputación de nuestra empresa como pionera y empleador de preferencia para las mujeres de las zonas rurales, dado que el cuidado infantil permite a más mujeres capacitadas incorporarse a la fuerza de trabajo. Nuestros esfuerzos han sido reconocidos por el Gobierno de Jordania y por el programa de la OIT/IFC Better Work (Mejor Trabajo)”.**

**Farhan Ifram, director ejecutivo, MAS Kreedaa Al Safi**

anual por mes reciben un bono de 13 dinares jordanos (\$18). Además, MAS Kreedaa Al Safi ha establecido un sistema de reemplazo que consiste en tener trabajadores con distintas habilidades listos para reemplazar a los empleados ausentes. Estas medidas parecieran estar funcionando: las ausencias no planeadas disminuyeron un 2,4 por ciento desde que comenzó a implementarse esta política en septiembre de 2016 (enero a agosto de 2016 comparado con septiembre de 2016 a abril de 2017).

### **La productividad de las empleadas**

Los informes de las usuarias de la guardería y de los supervisores sobre las mejoras en la concentración y la dedicación al trabajo tienen implicaciones importantes para la productividad. El subgerente general de Finanzas Al Turk pone el tema en contexto: cuando se cometen errores en la producción, “es posible que la empresa tenga que enviar productos por vía aérea, y cada envío de estos provocado por errores cuesta entre \$12 000 y \$18 000. Cuando los

trabajadores están contentos (por ejemplo, con la provisión de los servicios de cuidado infantil), la productividad y la eficiencia son altas y los errores escasos, los trabajadores cumplen con todos los plazos y el costo anual del funcionamiento de la guardería se compensa fácilmente”.

Las usuarias de la guardería y sus colegas señalan que han experimentado varios beneficios desde que se abrió dicho centro. Las madres que lo usan dicen que saber que sus hijos están cerca y seguros les permite concentrarse sin sentir ansiedad ni distraerse pensando cómo estarán. Pueden también visitarlos en la guardería durante el almuerzo o en las pausas, y ya no tienen que llamar a quienes los estuvieran cuidando para ver cómo están sus hijos mientras trabajan. Como dijo una madre: “Ahora estoy más enfocada en el trabajo porque mi hijo está aquí conmigo en la fábrica; no tengo que estar preguntándome constantemente cómo estará durante el día”.

En la línea de producción, los supervisores han notado que las madres están más concentradas. Una supervisora confirmó que las tres madres de su línea que usan la guardería están más presentes y son más productivas desde que traen a sus hijos cuando vienen a trabajar. Tras observar a las tres madres durante un tiempo, notó un cambio en su conducta. Antes, se ausentaban con frecuencia de la línea para hablar por teléfono y controlar cómo estaban sus niños. Ahora, con la guardería, están más presentes, toman menos recesos en el día, y generalmente se las ve más compenetradas en su trabajo ahora que no tienen que alejarse de sus hijos.

### El acceso a los mercados

Como se señaló anteriormente, MAS Kreeda Al Safi se estableció en Jordania en parte a instancias de un importante comprador con sede en Estados Unidos, que requiere que todos sus proveedores sigan estándares rigurosos de fabricación, lo que incluye adherirse a un código de conducta y cumplir con todas las leyes pertinentes del país, lo cual, en Jordania, comprende el mandato de la Ley Laboral respecto del cuidado infantil en el sector privado.

Gracias a que cumplió con el artículo 72 de la Ley Laboral jordana construyendo el centro de cuidado infantil, MAS

Kreeda Al Safi consolidó su relación con este comprador, lo que le permitió elaborar planes importantes para la futura expansión de su negocio. La apertura del centro de cuidado infantil fue solo el paso siguiente para garantizar el éxito de esta asociación. Asimismo, la guardería otorga a la empresa una ventaja competitiva, dado que son pocas las compañías competidoras que proveen cuidado infantil en cumplimiento de la ley. Actualmente, la empresa es una de las mejor calificadas según la escala del comprador, pues ha obtenido la calificación de “bronce”, que pocos proveedores han logrado. La guardería también permite a la empresa cumplir la Ley Laboral y evitar posibles multas gubernamentales de hasta 500 dinares jordanos (\$700), al tiempo que consolida su posición de líder del sector, comprometido con el cumplimiento de estándares laborales locales e internacionales que empoderan a los trabajadores y conducen a resultados más productivos y rentables para la empresa.

### La reputación de la empresa

Con el lema de *Change is Courage* (El Cambio es Coraje), MAS Holdings ha adoptado en toda su



estructura corporativa un compromiso con la innovación y un sistema sólido de valores que guía su misión de “Inspirar, construir y lograr”. Tanto en el nivel corporativo como dentro de la filial MAS Kreeda Al Safi-Madaba, el orgullo y la dedicación con que se promueve un ambiente de trabajo ético y sostenible fueron clave en la decisión de construir el centro de cuidado infantil. MAS Kreeda Al Safi-Madaba ha recibido atención pública positiva desde su decisión de establecer la guardería. El rey Abdullah de Jordania visitó la fábrica de Madaba en 2016 para poner de relieve la exitosa unidad satélite, y la OIT elaboró un video en el que muestra la guardería, su función en la mejora del apoyo a las madres trabajadoras y la colaboración de la empresa con *Better Work Jordan* (Mejor Trabajo Jordania). MAS Kreeda Al Safi es una de sólo seis fábricas de confecciones que cumplen con el artículo 72 (es decir, que cuentan con instalaciones de cuidado infantil dentro de la planta), del total de 67 con las que *Better Work Jordan* (Mejor Trabajo Jordania) está colaborando para mejorar las condiciones de trabajo y aumentar la competitividad de la industria de la confección en el país (OIT/IFC, 2017).

Como explica el director ejecutivo Ifram: "Al establecer esta guardería, estamos consolidando la reputación de nuestra empresa como pionera y empleador de preferencia para las mujeres de las zonas rurales, dado que el cuidado infantil permite a más mujeres capacitadas incorporarse a la fuerza de trabajo. Nuestros esfuerzos han sido reconocidos por el Gobierno de Jordania y por el programa de la OIT/IFC *Better Work* (Mejor Trabajo)".

## LECCIONES APRENDIDAS

La guardería de MAS Kreedaa Al Safi-Madaba se convirtió rápidamente en un beneficio esperado y valioso para las empleadas de la planta. Sin embargo, está operando a capacidad plena y tiene una lista de espera de 12 niños. La empresa está ahora examinando cómo satisfacer de forma más completa las necesidades de servicios de cuidado infantil de sus empleados. En junio de 2016, las trabajadoras de MAS Kreedaa Al Safi-Madaba tenían en total 50 niños en edad de asistir al centro de cuidado. La gerente de la guardería, Al Ajaneen, espera que puedan eventualmente expandirse en tamaño y en capacidad, de manera de poder beneficiar tanto a madres como a padres.

El director ejecutivo Ifram hizo eco de este sentimiento, y expresó su visión de "ir más allá" del artículo 72 para maximizar la inversión de la empresa en la guardería. Dados los límites actuales en la capacidad, la compañía debe dar prioridad a las empleadas en el acceso a los servicios de cuidado infantil, además de atender solo a niños menores de cuatro años. El hecho de que se deba encontrar otros sitios de cuidado para los niños de cuatro a cinco años, después de que han estado en la guardería de la fábrica, podría potencialmente revertir los beneficios para las madres, gracias a los cuales pueden concurrir a trabajar con mayor regularidad y seguir empleadas después del nacimiento de sus hijos. La empresa espera poder resolver ambos problemas expandiendo eventualmente sus servicios a los niños de empleados varones y a niños en el año previo al jardín de infantes.

Todos los integrantes del equipo de gerencia entrevistados estuvieron de acuerdo en que uno de los mayores obstáculos

para avanzar, tanto con las usuarias actuales como en caso de una posible expansión de la guardería, es la seguridad de los niños en su viaje de ida y vuelta a la fábrica. La empresa ha estado trabajando con el contratista de transporte para mejorar la calidad y seguridad de los buses utilizados.

La expansión de los servicios de cuidado a más niños requerirá que la empresa invierta recursos adicionales. Para mantener la viabilidad, la guardería posiblemente tenga que considerar cómo recuperar al menos una parte de los costos de mantenimiento y expansión. Aunque el modelo gratuito usado en la actualidad es particularmente valioso para las beneficiarias, se podrían considerar otras opciones, como el cobro de una tarifa variable basado en la necesidad económica o en el salario, o el cobro de tarifas bajas para niños de cuatro y cinco años, o el cuidado en verano para los niños mayores.

## CONCLUSIÓN

La guardería de MAS Kreedaa Al Safi-Madaba contribuye a mejorar la estabilidad de la fuerza de trabajo (a través de la reducción del ausentismo y el aumento de la retención del personal), propicia la producción elevada y sin errores, y refuerza la reputación de la empresa en la comunidad local y el país como empleador líder en la industria de la confección. También ha fortalecido la relación de la empresa con su mayor comprador internacional, lo que le ha asegurado el acceso a un importante mercado y respaldado sus objetivos estratégicos de negocio y sus planes de crecimiento futuro.

La guardería es también un beneficio para la comunidad y contribuye al objetivo del Gobierno de generar mayor empleo para los jordanos, particularmente las mujeres, en regiones de bajos ingresos y alto desempleo. La guardería brinda a las madres (así como a las mujeres jóvenes solteras que esperan formar una familia en el futuro) la posibilidad de aprovechar nuevas oportunidades de empleo. También ha creado nuevos trabajos para mujeres como cuidadoras. La gerencia de la empresa valora el impacto de la guardería en la comunidad y ve la contribución de la compañía a la fuerza de trabajo local como parte integral de su modelo empresarial. Como señala el gerente general Karunathilaka: "Queremos contribuir



a nuestra comunidad y continuaremos explorando formas de relacionarnos con ella para garantizar la sostenibilidad mediante la fuerza de trabajo local”.

En el futuro, la extensión de los servicios de cuidado infantil a todas las madres y padres empleados en MAS Kreeda Al Safi-Madaba, así como a niños de una franja de edad más

amplia, generará para la empresa beneficios aún mayores que los que ya experimenta en relación con su reputación y con la productividad y estabilidad de su fuerza de trabajo. De este modo, la compañía redoblará su compromiso con las madres trabajadoras, con las comunidades locales y con el empoderamiento y el avance de la mujer en general.

## Notas finales

- 1 Véase <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.CACT.FE.ZS>.
- 2 El texto original de la ley especificaba 20 mujeres “casadas”. Sin embargo, en una enmienda reciente del artículo —establecida mediante un proceso de diálogo social en 2010— se eliminó esa expresión. Aunque la enmienda no ha sido todavía aprobada por el Parlamento, actualmente se cumple en la práctica.
- 3 Este estudio de caso se basa en entrevistas personales realizadas por funcionarios de IFC y del Instituto de Investigación de Políticas sobre la Mujer (*Institute for Women's Policy Research*, IWPR) en Jordania en abril de 2017. Se entrevistó a diversos empleados, incluidos el director ejecutivo, un gerente general de nivel corporativo, gerentes de Recursos Humanos de toda la empresa y específicamente de la planta de Madaba, el subgerente general de Finanzas y la gerente de la guardería. Además, se realizaron grupos de estudio con integrantes de equipos y supervisores con y sin niños que se benefician de la guardería. El estudio de caso comprendió visitas de campo a la fábrica principal MAS Kreeda Al Safi-Sahab y a la fábrica satélite MAS Kreeda Al Safi-Madaba.
- 4 Véase MAS Holdings: <http://www.masholdings.com/overview.html#overview>.
- 5 Véase la iniciativa de MAS Holdings denominada *Women Go Beyond* (Las Mujeres Van Más Allá): <http://www.masholdings.com/women-go-beyond.html>.
- 6 Dado que la guardería abrió en agosto de 2016, los investigadores de IWPR/IFC pudieron establecer una serie de valores de referencia basados en indicadores específicos instituidos por MAS Kreeda Al Safi-Madaba (tales como el número de inscripciones y ausencias y la tasa de retención de las madres que usan la guardería) y medir cambios que se produjeron entre la inauguración de la guardería y el momento de las entrevistas en abril de 2017.
- 7 Los centros de cuidado infantil deben someterse a la auditoría del Ministerio de Desarrollo Social, el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Defensa Civil.
- 8 La licencia por enfermedad solo puede usarse por problemas de salud propios, no para cuidar la salud de un miembro de la familia.

## Referencias

Banco Mundial (2014), "Women in Jordan: Limited Economic Participation and Continued Inequality" [Mujeres en Jordania: Participación Económica Limitada y Desigualdad Continua], <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2014/04/17/women-in-jordan---limited-economic-participation-and-continued-inequality> (consultado el 30 de mayo de 2017).

Confederación de Sindicatos Árabes [Arab Trade Union Federation, ATUC] (2017), "Jordan: Government Decides to Raise the Minimum Wage" [Jordania: El Gobierno Decide Elevar el Salario Mínimo], Ammán (Jordania), ATUC, 9 de febrero, <http://www.arabtradeunion.org/en/content/jordan-government-decides-raise-minimum-wage> (consultado el 30 de mayo de 2017).

Hazem (2016), "Nurseries in the Workplace: A Boost to Jordan's Women Employment" [Guarderías en el Lugar de Trabajo: Un Impulso al Empleo de Mujeres en Jordania], *Better Work Jordan*, 17 de marzo, <http://betterwork.org/jordan/?p=1414> (consultado el 20 de abril de 2016).

MAS Holdings (2017a), "Overview | MAS - Change Is Courage" [Panorama | MAS - El Cambio es Coraje], <http://www.masholdings.com/overview.html#overview> (consultado el 30 de mayo de 2017).

— — — (2017b), "Women Go Beyond | MAS - Change Is Courage" [Las Mujeres Van Más Allá | MAS - El Cambio es Coraje], <http://www.masholdings.com/women-go-beyond.html> (consultado el 30 de mayo de 2017).

OIT (2016), "Tasa de población activa, mujeres (% de la población femenina mayor de 15 años) (estimación modelado OIT)", base de datos ILOSTAT, <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.CACT.FE.ZS> (consultado el 30 de mayo de 2017).

OIT e IFC (2017), *Better Work Jordan Annual Report 2017: An Industry and Compliance Review* [Informe Anual de Mejor Trabajo Jordania 2017: Una Revisión de la Industria y del Cumplimiento], Ginebra (Suiza), OIT e IFC, <http://betterwork.org/blog/portfolio/better-work-jordan-annual-report-2017-an-industry-and-compliance-review> (consultado el 30 de mayo de 2017).

UNESCO (2011), *World Data on Education: VII Edition, 2010/11* [Datos Mundiales de Educación: Séptima edición, 2010/11], París (Francia), UNESCO, <http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/Jordan.pdf> (consultado el 19 de junio de 2017).

## Lista de estatutos

*Ley Laboral n.º 8 de 1996, con sus enmiendas, art. 67.* 1996. *Código Laboral*, vol. 67 [Labor Law No. 8 of 1996, as Amended, Art. 67. 1996. Labour Code, vol. 67]. <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/45676/65048/E96JOR01.htm> (consultado el 30 de mayo de 2017).

*Ley Laboral n.º 8 de 1996, con sus enmiendas, art. 71.* 1996. *Código Laboral*, vol. 71 [Labor Law No. 8 of 1996, as Amended, Art. 71. 1996. Labour Code, vol. 71]. <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/45676/65048/E96JOR01.htm> (consultado el 30 de mayo de 2017).

*Ley Laboral n.º 8 de 1996, con sus enmiendas, art. 72.* 1996. *Código Laboral*, vol. 72 [Labor Law No. 8 of 1996, as Amended, Art. 72. 1996. Labour Code, vol. 72]. <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/45676/65048/E96JOR01.htm> (consultado el 30 de mayo de 2017).

Ley de Estatus Personal de Jordania [Jordanian Personal Status Law] (2010), Estado de Jordania.



## Información de contacto

IFC  
2121 Pennsylvania Avenue, NW  
Washington, DC 20433 USA

☎ +1 (202) 458-2262

@ BMurti@ifc.org

i www.IFC.org/gender

🐦 @WBG\_Gender

[ifc.org](http://ifc.org)



*Creemos Mercados, Creamos Oportunidades*

Septiembre de 2017