

Programa Certificación de Competencias Laborales.

Responsabilidad Social Empresaria – Buenas prácticas de empleo y RRHH -Partenariado/ Alianzas.

Breve descripción de la empresa

EDESUR S.A, empresa distribuidora y comercializadora de energía eléctrica en la zona sur de Capital Federal y doce partidos del Gran Buenos Aires, que abastece a una población de 6.100.000 de habitantes (17% del país), cuenta con 2.227.742 de clientes, sus redes abarcan 30.000 km. y tiene un total de 2.540 empleados. Como empresa de servicios privatizada en el año 1992 se ha visto enfrentada a una serie de cambios que resultan de las crecientes exigencias que el desarrollo del negocio impone tanto desde la dimensión interna como externa de la organización. La estrategia definida se orienta a la eficiencia y calidad en la prestación del servicio, así como al cuidado del Medio Ambiente, de los clientes, la protección de la comunidad y la excelencia del plantel, lo cual impone complejas exigencias a la gestión de los RRHH. A pesar de los diversos escenarios en los que se ha desenvuelto (privatización, crisis económica, social y política 2001-2002, congelamiento de tarifas), EDESUR ha mantenido el compromiso con los grupos de interés, y aún más ha desarrollado iniciativas destinadas al crecimiento y desarrollo profesional, al bienestar de las personas y en definitiva al mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad.

Por otra parte, la eficiencia, calidad y disponibilidad del servicio eléctrico son motivos de especial preocupación para empresas, autoridades energéticas, consumidores y público general dado su alto impacto en el desarrollo económico de los países y calidad de vida de las personas. En este marco, la gestión de los RRHH debe adaptarse a las características de las personas que componen la empresa e incorporar prácticas que vinculen el quehacer individual con los resultados esperados del negocio. La implementación de un Programa de Certificación de Competencias Laborales, se concibió como una herramienta para conocer con precisión y objetividad las capacidades requeridas para el desempeño de las distintas tareas.

Causas que motivaron la implementación de la acción

Análisis de la situación previa y consideración del contexto.

Como parte de las estrategias nacionales y sectoriales de varios países de mejorar la competitividad, seguridad y empleo laboral, se busca apoyar, dinamizar y fortalecer el esfuerzo de instalación de sistemas nacionales de certificación de competencias. El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social ha promovido la construcción de sistemas de certificación de competencias en diferentes sectores productivos de Argentina. No existían hasta ahora experiencias en el ámbito del sector eléctrico, de esta forma este programa surge como una contribución a la industria eléctrica para lograr flexibilidad, accesibilidad y disponibilidad de personal calificado, para un servicio eléctrico competitivo y de calidad.

Desde el punto de vista de la gestión de los RRHH en EDESUR, se plantea que uno de los objetivos estratégicos es:

- Diseñar un modelo de Gestión de los RRHH que vincule claramente la estrategia organizacional, los objetivos empresarios con el desarrollo de todos los colaboradores de Edesur.

MAPA ESTRATÉGICO DE RRHH



Esquema Mapa Estratégico de RRHH

Es así como, es particularmente importante vincular la mejora del desempeño de las personas con la calidad del trabajo y productividad de la empresa. La diferenciación entre éstas (empresas), hoy está fundamentalmente explicada por el desarrollo de su capital humano. La adopción de un sistema de gestión de RRHH por competencias permite instalar en la organización una herramienta que ayuda a alinear las prácticas y los resultados esperados. En la actualidad, las empresas ponen especial énfasis en prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas, es decir, es primordial diferenciarse en un medio que tiende a la globalización y a la difusión masiva de las prácticas e innovaciones tecnológicas.

Desde la perspectiva, de la responsabilidad social empresaria es fundamental la voluntad de una organización de aceptar responsabilidades y asumir los impactos de sus actividades y decisiones en la sociedad y en el medio ambiente. En este sentido, el comportamiento de la empresa en relación a la calidad del trabajo y a la formación de sus trabajadores puede comprenderse como una importante esfera de influencia y contribución al bienestar de la sociedad. La meta final a la que se orienta el programa es contribuir a mejorar la competitividad de los recursos humanos y ampliar la cobertura de la formación profesional para aquellas personas que tienen dificultades de acceso a los sistemas formales de educación.

Identificación del desafío

Contar con trabajadores calificados en el desempeño de su rol, reconocer formalmente el valor del aprendizaje adquirido fuera de la escuela, especialmente en el ámbito productivo, así como establecer planes de capacitación ajustados a las necesidades reales de los trabajadores fueron los motores de esta iniciativa. El desafío asumido con la implementación de este programa se enmarcó en diferentes aspectos:

- a) identificar tendencias sectoriales y necesidades de competencias del sector eléctrico, dado el alto impacto que tiene en el desarrollo económico del país.
- b) elaborar los perfiles profesionales que pueden ser la base para satisfacer las necesidades de reclutamiento de las empresas del sector, así como para

- futuras necesidades de competencias en otros sectores e industrias (por ejemplo: centros de formación y PyMEs).
- c) establecer un equilibrio entre competencias, requerimientos y calificaciones de los trabajadores a fin de mejorar el clima laboral, la relación inversión/productividad y la calidad del trabajo.
 - d) estimular a los trabajadores al acceso a programas de formación ajustados a sus demandas reales y considerando además una metodología apropiada.
 - e) ofrecer nuevas oportunidades de empleabilidad a las personas, de acuerdo a los perfiles de competencias que se construyan.

TARGET

Principales objetivos

Los objetivos formulados fueron:

1. Instalar un sistema de gestión de los RRHH por competencias que pueda alinearse a la estrategia del negocio y a las prácticas de RRHH existentes en la empresa.
2. Fortalecer las relaciones entre empresa, sindicato y estado, instalando la calidad del trabajo como un contenido central del diálogo entre éstos actores.
3. Mejorar la motivación de los trabajadores e implementar un nuevo mecanismo formal de reconocimiento y retención laboral.

Marco estratégico

El diseño e implementación de este programa se enmarca en el desafío de contribuir desde el ámbito empresario a la generación de trabajo decente y productivo, aspecto fundamental para el progreso social. De acuerdo a la OIT¹, el trabajo decente resume las aspiraciones de los individuos en lo que concierne a sus vidas laborales, mejores perspectivas para el desarrollo personal e integración social, así como igualdad de oportunidades y de trato para hombres y mujeres.

Soluciones analizadas

La construcción e implementación de un Modelo de Certificación de Competencias Laborales requiere establecer los comportamientos necesarios para el logro exitoso de resultados en un determinado puesto de trabajo. Las competencias deben ser medibles, entrenables, gestionables y estar alineadas con los resultados del negocio, de lo contrario el modelo no sirve. Una definición generalmente aceptada la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo una actividad laboral plenamente identificada. Las competencias pueden comprenderse también como la capacidad de hacer que tienen las personas en el ámbito de su trabajo.

Desde el punto de vista de los contenidos, las competencias se diferencian en:

- Competencias Básicas: referidas a la lecto-escritura, habilidades numéricas que permiten a las personas desenvolverse en el mundo social.
- Competencias Conductuales (genéricas): referidas a los comportamientos que las personas manifiestan en una organización y que se vinculan a la estrategia de dicha organización (son distintivos de la empresa).

¹ Conferencia Nacional Productividad y Competitividad Empresarial 2008- INFOTEP

- Competencias Funcionales/Técnicas (específicas): referidas a los comportamientos propios del desempeño de un rol en un determinado contexto laboral.

Existen distintos enfoques que sustentan la adopción de modelos de gestión por competencias en las organizaciones, resultando importante destacar algunas características:

1. Modelo Conductista: en este enfoque, competencia se refiere a las capacidades que subyacen a las personas y que las hacen destacar más allá del estándar mínimo requerido. El desafío de esta perspectiva es llegar a una capacidad confiable en la predicción del comportamiento de las personas en situaciones diversas, en relación con los resultados sobresalientes esperados en el contexto laboral.

2. Modelo Funcionalista: en este enfoque, las competencias son concebidas como las capacidades mínimas para cumplir con las funciones de la organización. En este caso, se vinculan los procesos productivos con los resultados esperados sin importar la forma como se obtienen. La competencia es función de la interacción de habilidades, conocimientos y actitudes con los recursos técnicos, organizacionales y sociales con que se cuenta.

3. Modelo Constructivista: en este enfoque, la competencia es concebida de un modo dinámico, en relación con el proceso en su contexto, incluyendo la relación laboral. Las competencias se construyen a partir de los problemas que se enfrentan en el trabajo. Es importante entonces, la capacidad de asumir una responsabilidad personal para aprender de situaciones no previstas así como de las consecuencias del ejercicio de experimentación que esto implica.

Estas tres perspectivas no necesariamente son excluyentes entre sí. En la práctica, las organizaciones tienden a combinarlas. Para el desarrollo del programa de Certificación de Competencias Laborales en EDESUR, se utilizó predominantemente en el enfoque funcional dada la importancia de relacionar los roles elegidos con los procesos y resultados esperados. La competencia laboral se definió como la capacidad para responder exitosamente una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo.

Actores y grupos de interés clave para la estrategia

El programa se desarrolla a partir del intercambio tripartito entre los representantes de los trabajadores (sindicato Luz y Fuerza y sindicato APSEE), el estado (MTSS) y el equipo de la empresa que está a cargo del programa.

1. Empresa: se conformó un equipo de trabajo con profesionales de RRHH y expertos en el rol en este caso, personas del ciclo técnico que estaban en contacto directo con el proceso y rol del electricista.

2. Sindicato: participaron representantes de las áreas de formación y educación del Sindicato de Luz y Fuerza (para los roles de electricista) y de APSEE (para los roles de supervisores comercial y de centro de pago), quienes colaboraron en las distintas fases del programa. Los representantes del sector gremial apoyaron en el desarrollo de la estrategia de comunicación a los evaluados y en la validación de los productos.

3. Ministerio del Trabajo: colabora como asesor técnico en las diferentes fases del programa y en el financiamiento de éste, fondos que se administran desde las respectivas representaciones gremiales.

A partir de la identificación de estos actores, se consideró la construcción de las competencias de los puestos que se iban a certificar, la evaluación de los trabajadores que desempeñan dichos roles y luego el establecimiento de un programa de capacitación a partir de los resultados obtenidos en la etapa anterior.

Elección de la mejor estrategia

- **Identificación y construcción de las normas de competencia:** consiste en estandarizar en un documento (norma de competencia) los comportamientos que deberán ser demostrados para el cumplimiento de un determinado rol. La metodología se basa en la descripción de las tareas desempeñadas por las personas que ejercen los roles de electricistas, asimismo se realizaron entrevistas con “informantes” seleccionados, es decir personas que desempeñaban exitosamente el rol de acuerdo al desempeño obtenido en las tareas asignadas. Los criterios de desempeño a tener en cuenta al definir los comportamientos ponen foco en el resultado de la conducta. Esto da origen a los Mapas Funcionales (relación entre los elementos que componen las competencias de cada uno de los roles), el cual es validado por los distintos actores involucrados en el proceso y constituyen la base para las etapas de Evaluación y Capacitación.
- **Evaluación:** se refiere a la recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de un trabajador con el fin de determinar si es competente o aún no competente para realizar el rol de electricista. Esto se realiza a partir la construcción de un instrumento de evaluación que permite a “evaluadores seleccionados y formados” para este fin, recolectar las evidencias respecto a la competencia de cada persona. Esta etapa incluye una devolución al trabajador sobre los resultados de la evaluación y al jefe directo para comunicar las evidencias obtenidas.
- **Certificación:** consiste en la validación final del proceso realizada por una institución externa y que en este caso consistió en el Organismo Certificador conformado por representantes de la empresa y del sindicato. No existen en el sector eléctrico argentino experiencias equivalentes a esta, por lo que se conformó el Organismo Certificador tomando en cuenta dicha realidad.
- **Capacitación a partir de las brechas de competencias detectadas.** En base a éstas, se construyen e implementan los distintos módulos de formación y se implementan los planes de desarrollo individual.
- **Comunicación:** es un factor clave en el desarrollo del programa, se diseñó una estrategia de comunicación que incluyó a los diferentes actores, mensajes y etapas. La estrategia consideró mantener la comunicación en cascada y en forma simultánea tanto desde la empresa como sindicato a todos los trabajadores que participaron del programa.

Metas cualitativas y cuantitativas.

El programa se orienta a la construcción de normas de competencias para los distintos roles requeridos en el negocio de distribución eléctrica, asimismo como contar con trabajadores competentes se constituye en otro importante resultado esperado del programa.

Se definió un plan piloto que abarcó la construcción de normas para los roles de electricista MT/BT del proceso de operación de la red de MT/BT, y que permite la evaluación inicial de 100 trabajadores. Posteriormente, se incluyeron en el programa otros roles del ciclo

técnico (proceso de mantenimiento MT/BT) y del ciclo comercial (proceso de atención comercial), alcanzando a un total de 700 trabajadores a fines del 2009(35 % del personal de convenio).

ACCIÓN

Descripción de las medidas tomadas

Descripción del proceso, etapas y acciones concretas.

El programa incluye las siguientes etapas:

1. Firma de un convenio entre los participantes del programa (Empresa, MTSS y Sindicatos).
2. Identificar los roles (puestos) que serán traducidos a normas de competencia. Se definieron los roles de: electricistas y supervisores comerciales.
3. Construir las normas a través del análisis funcional.
4. Preparar el proceso de evaluación: formación de evaluadores, diseñar el instrumento de evaluación, pruebas pilotos del instrumento.
5. Crear el Organismo Certificador que validará el proceso.
6. Implementar la evaluación (prueba piloto): 100 personas evaluadas y 3 normas construidas.
7. Diseño del programa de formación de competencias.



Ejemplo de esquema general del Programa

Tiempo incurrido / Recursos invertidos/ Actores involucrados.

El área responsable de este programa es la Gerencia de Innovación y Desarrollo de Recursos Humanos. El tiempo de desarrollo del programa abarca desde Agosto de 2007 y contempla un horizonte anual en cuanto a los productos acordados.

Alianzas

El programa asume como modelo el enfoque tripartito de trabajo, es decir, a través de la interacción entre empresa, sindicato y sector público se establece un diálogo en torno a las características del trabajo y en relación a las acciones involucradas en el programa. Contar con relaciones de confianza entre los actores involucrados ha sido uno de los factores críticos de éxito del programa.

Principios, Valores y Políticas que respaldaron la acción implementada.

Este programa ha sido respaldado por el compromiso de la empresa en el cumplimiento de los siguientes valores corporativos:

- Orientación hacia el cliente
- Compromiso con la calidad, seguridad y el medio ambiente
- Integración con la comunidad
- Transparencia
- Aprendizaje y docencia

RESULTADOS

Resultados obtenidos

Objetivos propuestos vs. Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos pueden analizarse del siguiente modo:

a) Cuantitativamente:

Para las personas: cantidad de evaluaciones realizadas y conclusiones de trabajadores Competentes y aún No Competentes.

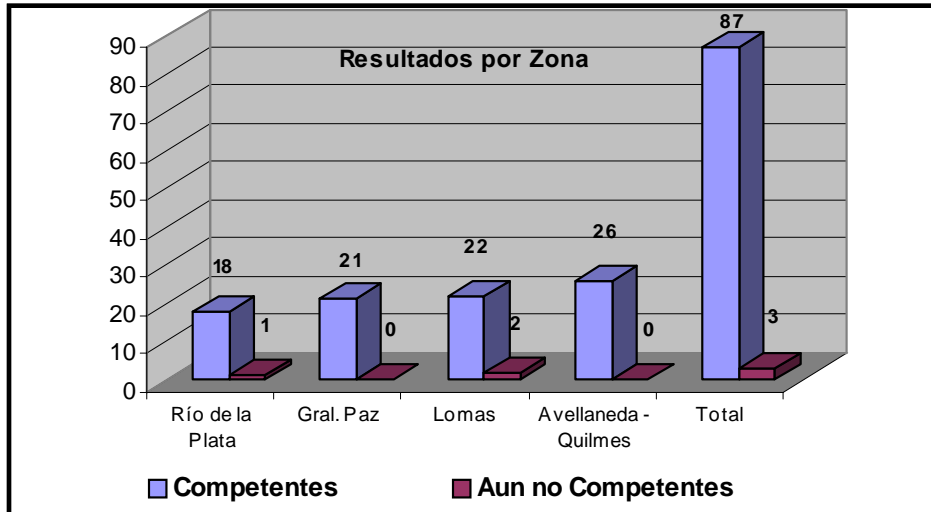
Para las prácticas de RRHH: se registraron en los índices de gestión de selección y formación el impacto del programa.

Para la empresa: en cuanto a definir indicadores que permitan evaluar el impacto de la certificación sobre resultados del negocio.

Para el desarrollo del programa: se construyó un tablero de control con los distintos aspectos considerados en éste, lo que permitió un seguimiento de cada etapa y de los productos esperados.

Gráficos con resultados obtenidos en el Proceso de Evaluación de Electricistas.

Departamento	Electricistas MT/BT "C"	Evaluados	A Evaluar	% Evaluados
Río de la Plata	20	19	1	95%
Gral. Paz	22	21	1	95%
Lomas	26	24	2	92%
Avellaneda - Quilmes	28	26	2	93%
Total	96	90	6	94%



b) Cualitativamente: se refiere a los beneficios observados con la implementación del programa:

- Para las personas que son evaluadas y que luego obtienen la “Certificación de sus Competencias Laborales”, esto se convierte en una fuente de reconocimiento social que les agrega valor a su rol en la empresa y en la sociedad.

- Homogenización de criterios de trabajos para tareas similares en diferentes áreas de de la empresa.

- Acercamiento de RRHH a trabajadores (por ej: electricistas) a las cuales no se visita habitualmente por encontrarse en lugares distantes. Además se trata de trabajadores que realizan tareas en terreno y que no tienen acceso a una PC, con lo cual la comunicación formal solo la reciben a través del jefe y de las notas que se distribuyen a todos los empleados.

- Posicionar como altamente significativa la comunicación “cara a cara” con los trabajadores evaluados. Cada evaluador debe antes de realizar dicha evaluación comunicar, el objetivo del programa y los beneficios para los trabajadores. De esta misma forma, se realiza la devolución de los resultados.

- Construcción de un espacio de diálogo entre la empresa, el sindicato y el estado que tiene como contenido fundamental la calidad del trabajo y las calificaciones de las personas, con lo cual desde la empresa se establece un modo de colaboración tripartita respecto a problemáticas fundamentales para el crecimiento del negocio y de la sociedad en general.

- El modelo de capacitación se modifica al reformularse en función de la demanda en vez de la oferta, tal como venía desarrollándose con anterioridad. Esto significa que los contenidos de las actividades formativas o conocimientos a adquirir pasan a definirse por las competencias de las personas evaluadas y no por lo propuesto por el área responsable o por la detección de necesidades de capacitación que se realizaba tradicionalmente en la empresa. La evaluación de las actividades de formación a través de exámenes que exigen la reproducción de conocimientos se reemplaza por la recolección empírica de evidencias de las competencias establecidas para el rol que desempeña un determinado trabajador.

- Formación de ex - trabajadores de la empresa como evaluadores del programa, con lo cual incorporan una nuevas competencias y por ende una nueva fuente de empleabilidad.



Conclusiones finales

Este programa representa un cambio en el modo de aproximarse a las distintas ocupaciones que existen en Edesur, ya que implica poner el foco en lo que las personas hacen habitualmente en su trabajo, y les permite demostrar lo que saben hacer independientemente del como lo aprendieron. Las competencias se han instalado en la agenda de la empresa y de los trabajadores de Edesur, respondiendo así a las necesidades del mundo laboral. Desde las relaciones laborales, ha sido posible fortalecer los vínculos entre estado, instituciones educativas, sindicatos y trabajadores, todos actores comprometidos con el desarrollo del país.

Asimismo el desarrollo del programa de Certificación de Competencias Laborales es una experiencia que evidencia el impacto positivo del enfoque de Gestión por Competencias en virtud de su potencialidad para la articulación de los procesos de reclutamiento y selección, formación, evaluación del desempeño y desarrollo con los resultados globales y objetivos estratégicos del negocio y de las áreas en que se realizó el programa.

Esto se evidencia en los indicadores de gestión de RRHH (rotación, transferencia de la formación, eficiencia del proceso de selección, entre otros), así como el programa se ha ido ampliando a otros procesos: mantenimiento de la red MT/BT y atención comercial y consecutivamente incluyendo un mayor número de trabajadores en el proceso de certificación. Las acciones de capacitación se realizan ahora a partir de la demanda que surge de los trabajadores, reemplazando a la tradicional oferta de actividades formativas.

Las competencias laborales se constituyen en un referencial valioso, promovido y reconocido por sus múltiples aplicaciones y significados para las personas, la empresa, el sindicato y el estado. Permiten entonces, establecer un nuevo marco y contenido para desarrollar las relaciones laborales. Los productos obtenidos de este programa (normas de competencias, instrumentos de evaluación) pueden ser replicables por otras empresas de distribución y del sector eléctrico del país.

Asimismo, los trabajadores evaluados y definidos como Competentes pasan a formar parte del registro de trabajadores certificados del MTSS, con lo cual pueden ampliar sus oportunidades de empleabilidad real en el sector eléctrico.

Lecciones aprendidas

El Programa de Certificación de Competencias Laborales se inicia en Edesur en el año 2007 con una visión de largo plazo y amplio alcance. De esta forma, los resultados obtenidos y el impacto tanto hacia el interior de la organización como hacia fuera, dado los distintos stakeholders involucrados se podrán modificar con el paso del tiempo.

No obstante, es posible establecer en esta etapa algunos aprendizajes:

1. Las relaciones con los stakeholders tienen diferentes niveles de profundidad, desde la organización es posible dar respuesta a las necesidades de éstos cuando el contenido de la relación está referido a un aspecto trascendental como es la calidad del trabajo.
2. La implicación de los niveles directivos de todos los actores del programa en sus distintas fases es un factor crucial en el éxito de éste.
3. Los productos obtenidos (normas de competencias, instrumentos de evaluación, evaluadores formados en certificación de competencias, entre otros) constituyen una importante contribución de la empresa al sector productivo eléctrico, dada la realidad de escasez en el mercado laboral de algunos de los perfiles requeridos en el campo de distribución eléctrica.
4. El desarrollo del programa se ha realizado paso a paso, intentando cumplir con los tiempos acordados dentro de éste, lo cual ha garantizado la recepción de las evaluaciones como un aspecto esperado y positivo para los trabajadores.
5. La empresa es valorada como un espacio significativo para el desarrollo de competencias, tradicionalmente es el lugar donde se adquiere experiencia, éstas son diversas, con lo cual es posible otorgarle un rol en la mejora de la empleabilidad de las personas.

Desafíos futuros

El desafío del programa es ampliar su alcance y profundidad en la organización, asimismo la gestión por competencias es concebida como la herramienta que permitirá alinear las prácticas de RRHH a la estrategia del negocio.

Desde la percepción de las personas y de los actores involucrados en el programa, la gestión por competencias es una práctica que añade valor al negocio y a los distintos stakeholders involucrados.