

Programa de Promoción del Empleo Juvenil.

Responsabilidad Social Empresaria - Acciones con la comunidad - 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.

Causas que motivaron la implementación de la acción

Análisis de la situación previa y consideración del contexto.

Este Proyecto surgió tomando en cuenta diversas situaciones, tanto desde el ámbito empresario, educacional, social como desde la realidad a la que se enfrenta la juventud al momento de su inserción laboral.

Diversas investigaciones muestran que la juventud, particularmente la actual cohorte de edad que transita la salida de la escuela media y la entrada al mundo laboral, constituye un segmento afectado por los cambios ocurridos en el sistema productivo, el mercado de trabajo y la crisis de las instituciones públicas y sociales que contaban con mecanismos para facilitar la integración a la vida adulta.

Luego de la grave crisis económica y social evidenciada a fines del 2001, la Argentina muestra signos de recuperación, en particular la producción industrial, la inversión interna bruta evidencia un fuerte incremento, asimismo se produce una mejora en la tasa de empleo. No obstante, resulta difícil contar con trabajadores calificados para incorporarse a los puestos que van surgiendo.

El panorama en términos de características del sistema educativo es heterogéneo: diversidad de ofertas institucionales, diferentes modalidades de articulación con el ingreso al mundo laboral, organización curricular variada, entre otras. La desigualdad educativa vinculada a los niveles socioeconómicos muestra niveles altos en la educación media. Asimismo, el trabajo informal es un problema enlazado con la pobreza, con el bajo nivel educativo y con los más jóvenes.

Identificación del desafío

Por lo dicho anteriormente, para la empresa es un desafío contar con jóvenes con la formación técnica requerida para cubrir las vacantes que surgen dentro del proceso de flujo de personal. Por ello, se hace necesario buscar estrategias que desde el ámbito empresarial permitan ofrecer oportunidades para contar con una educación de mejor calidad, que pueda articularse con las necesidades y realidades de las organizaciones, y así promover la formación y empleabilidad de los futuros profesionales y líderes del país.

Diversos informes respecto a la situación que enfrentan los jóvenes al momento de su inserción laboral indican que el número de jóvenes entre 15 y 24 años que están desempleados aumentó en la última década, mientras que otros cientos de millones tienen trabajo, pero aún así viven en condiciones de pobreza, según un Informe de la Oficina Internacional del Trabajo¹. Asimismo, la OIT estima que serán necesarios 400 millones de empleos decentes y productivos, es decir, más y mejores trabajos, para aprovechar al máximo el potencial de la juventud actual. En el mundo del trabajo actual, la juventud enfrenta importantes vulnerabilidades y se observa que la falta de trabajo decente, cuando ocurre a una edad temprana puede comprometer en forma permanente las posibilidades de empleo futuras.

En este contexto, el desafío de la educación y capacitación técnica de los jóvenes es una preocupación ineludible para todas las empresas. El desafío es enorme, más aún en países como Argentina, que se encuentra sobreponiendo a una dura crisis económica, social y en todo orden, y que también se tradujo en el incremento del desempleo y la pobreza.

TARGET

Principales objetivos

Teniendo en cuenta la situación inicial analizada se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivo general: Contribuir a la elaboración y aplicación de estrategias que proporcionen a los jóvenes la posibilidad real de encontrar un empleo digno y productivo.

Objetivos Específicos:

- Realizar acciones de formación que fortalezcan las competencias asociadas a la empleabilidad en el sector eléctrico.
- Incorporar a la comunidad educativa y a las familias en las actividades del programa.
- Realizar acciones de seguimiento una vez completado cada ciclo del programa para evaluar el impacto de éste en la mejora de la empleabilidad de los jóvenes.

Marco estratégico

De acuerdo al informe de la OIT² la preocupación por establecer círculos virtuosos entre los sistemas de educación, el desarrollo de competencias, la mejora del empleo y el crecimiento de la productividad constituyen una de las bases para el desarrollo sostenible tanto de la comunidad como de las empresas que se insertan en ésta.

En este sentido, la construcción de una modelo de empleabilidad que garantice a los jóvenes contar con oportunidades de inserción en el mundo laboral que les permitan obtener un trabajo decente y productivo, es una estrategia que se inserta en el marco de los compromisos asumidos por EDESUR desde su visión de la responsabilidad social empresaria.

¹ Tendencias Mundiales del Empleo Juvenil, Ginebra, Oficina Internacional del trabajo, 2004.

² Trabajo Decente en las Américas: una agenda hemisférica, 2006-2015

Soluciones analizadas

A partir de las necesidades y problemáticas identificadas, la empresa decidió asumir el desafío de ofrecer oportunidades que permitan a los jóvenes analizar el rumbo que quieren tomar en su futuro laboral, conocer y descubrir las propias aptitudes para el trabajo, aprender a manejar los tiempos y a identificar las necesidades de la empresa a fin de ayudarlos a alcanzar el éxito laboral. En definitiva, se trata de formar a los jóvenes en las competencias necesarias para una exitosa inserción laboral en el campo del sector eléctrico.

En este sentido, se buscó definir acciones que permitan complementar la educación técnica, desarrollar jóvenes con espíritu emprendedor, compensar las diferencias entre la formación propia del currículo y las exigencias del mundo laboral, preparar a los jóvenes para el futuro en el más amplio sentido.

Un diseño previo adecuado, en donde se determinaron claramente los perfiles y actividades que desarrollan los estudiantes en la empresa, poniendo énfasis en las tareas que producen experiencias de aprendizaje reales y significativas para éstos, y un sistema de evaluación adecuado, contribuyeron al éxito de esta propuesta.

Identificar los actores y grupos de interés clave para la estrategia

En general, se observa que los jóvenes que pertenecen a niveles socioeconómico medio-bajo enfrentan dificultades tanto para completar sus estudios como para alcanzar una adecuada inserción al mundo del trabajo. Al respecto, los estudios destacan que la situación socioeconómica de los hogares es determinante de la inserción socio-ocupacional de los jóvenes que integran los mismos. Es por ello que este Programa está destinado a jóvenes pertenecientes a niveles secundarios y universitarios que pertenezcan a la zona de concesión de EDESUR (capital y zona sur del BA) y cuyos hogares correspondan al nivel socioeconómico medio-bajo.



Elección de la mejor estrategia

Luego de la identificación del problema y el análisis de las estrategias posibles para abordarlo, se consideró que la mejor opción era proporcionar a los jóvenes la posibilidad real de encontrar un empleo digno y productivo. Surge así la idea de implementar un Programa de Prácticas Rentadas para jóvenes estudiantes secundarios técnicos y universitarios del campo de la distribución eléctrica. Esto se definió considerando las capacidades de la empresa, dado que los programas de prácticas rentadas constituyen una actividad que se desarrolla desde el 2000 en la organización.

La propuesta considera entonces a 30 estudiantes secundarios y 5 estudiantes universitarios de nivel socioeconómico medio bajo que realizan prácticas rentadas en la empresa. Las instituciones educativas presentan los candidatos a participar del Programa, atendiendo a los criterios de nivel socioeconómico, relación hombre/mujer establecidos (66% y 34% respectivamente) y los perfiles definidos. Asimismo, colaboran en la planificación de las actividades, y en la evaluación de los participantes. La OIT mantiene relación de carácter técnico con la empresa y es quien asume la función de coordinación, evaluación y colaboración con el financiamiento del Proyecto.

Durante el periodo de un año (2006-2007 y 2007-2008), dos grupos de jóvenes participaron de diversas experiencias de aprendizaje entre las que se incluyen acciones de formación y capacitación en competencias específicas del negocio (técnicas, comerciales, administrativas), otras dirigidas a desarrollar competencias genéricas propias de EDESUR (trabajo en equipo, creatividad e innovación y aprendizaje), a lo cual se suma un periodo de práctica laboral en distintas áreas de la empresa; de modo de contar con un plan que les permita mejorar sus oportunidades de empleabilidad real al finalizar este programa.

ACCION

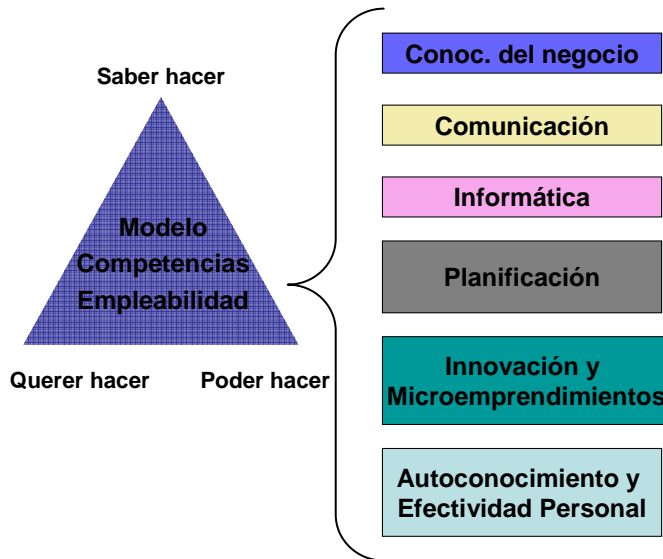
Descripción de las medidas tomadas

Descripción del proceso, etapas y acciones concretas.

El desarrollo del programa supone 12 meses de duración para cada grupo de participantes y se concreta a través de las siguientes etapas:

- Diseño del Programa: incluye la formulación del programa, la convocatoria a las instituciones educativas a participar, definición del perfil de los jóvenes, construcción de indicadores de medición de resultados, diseño del plan de formación y capacitación, diseño del programa de prácticas rentadas, selección de los tutores y comunicación del programa a los distintos grupos de interés.

Se construyó un modelo de Competencias de Empleabilidad Juvenil que puede representarse en el siguiente esquema:



Esquema general del programa de formación

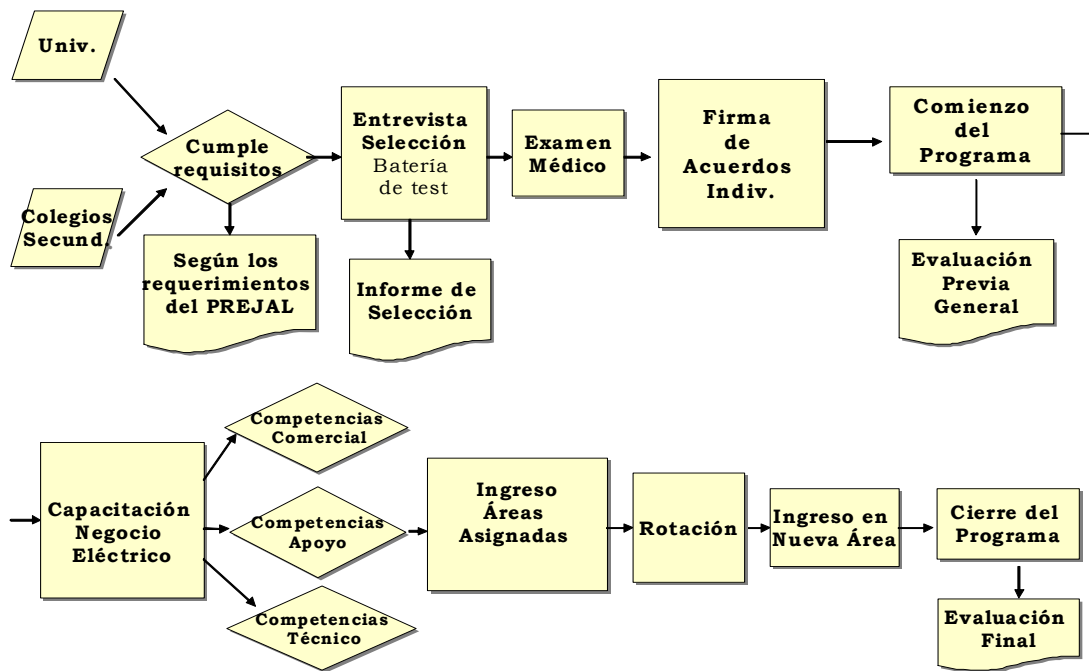
- a) **Formulación del Programa:** se definió que las actividades propuestas se enmarcarían dentro de la modalidad de Programa de Pasantías y Prácticas Rentadas, lo que incluyó una etapa de aprendizaje de contenidos previamente definidos y luego la inserción en áreas de la empresa para la realización de la práctica rentada propiamente tal. Esto consideró además la rotación dentro de áreas, de modo que todos los estudiantes que participaran tuvieran la oportunidad de desenvolverse en al menos dos sectores diferentes.
- b) **Convocatoria a las instituciones educativas:** se seleccionaron colegios de formación técnica pertenecientes al sistema público y privado que se encuentran ubicados en la zona de concesión de la empresa para invitar a participar, asimismo se convocó a las universidades públicas tradicionales a participar del Programa (Univ. de Buenos Aires y Univ. Tecnológica Nacional).
- c) **Construcción del perfil de los jóvenes:** considerando las exigencias de la OIT, respecto a que debían participar estudiantes de niveles socioeconómicos medio-bajo y en una proporción de 66% y de 34% entre varones y mujeres, se establecieron las siguientes competencias genéricas a considerar en el proceso de selección:
- Trabajo en Equipo
 - Aprendizaje
 - Innovación
- d) **Seguimiento de resultados:** se establecieron diferentes indicadores de medición para evaluar los resultados del programa y hacer un seguimiento de su desarrollo.
- Evaluación de Competencias técnicas de los participantes: se realiza al inicio y al final de cada actividad de formación con el fin de obtener medidas del grado de avance de las competencias técnicas que se definieron como por ejemplo: conocimiento del negocio eléctrico, elaboración de informes, conocimientos informáticos.
 - Evaluación de las actividades en las áreas asignadas: cada estudiante tiene asignado tutores en sus lugares de trabajo, el cual realiza una evaluación de desempeño al finalizar el periodo asignado.

- Informes de estudiantes: referidos al desarrollo de una monografía con contenidos relacionados con el área asignada, asimismo al finalizar cada actividad de formación y la pasantía propiamente tal deben realizar un informe.
- Índice de rotación: entendido como la relación entre la cantidad de estudiantes que no finalizaron el programa y la cantidad total de estudiantes.
- Índice de inserción laboral: entendido como la relación entre la cantidad de estudiantes que ingresa al mundo laboral al finalizar el programa y la cantidad total de estudiantes. Este indicador debe ser evaluado a lo largo del tiempo, ya que varía según el plazo considerado.

e) Comunicación del Programa a los distintos grupos de interés lo cual considera la convocatoria a los establecimientos educacionales, a los estudiantes interesados, la elección de los tutores al interior de la empresa y la difusión del programa tanto dentro de EDESUR como a otras empresas del sector.

- Implementación: consiste en la selección de los participantes y realización de las actividades, la evaluación de resultados en las distintas fases del proyecto, envío de informes a la OIT, ajustes y seguimiento, concluido el periodo de práctica rentada.

Esquema de desarrollo del Programa por etapas:



Tiempo incurrido / Recursos invertidos/ Actores involucrados.

El área responsable de esta propuesta es la Gerencia de Innovación y Desarrollo de Recursos Humanos.

Tiempo de planificación: el programa incluye una duración global de tres años, desde el 2006 hasta Septiembre del 2009, no obstante cada año se incorpora un grupo diferente de estudiantes.

Recursos invertidos: U\$ 89.590.44 (se incluyen fondos provistos por la OIT y por la empresa para el desarrollo de las dos primeras versiones del programa).

Alianzas y Parteneriado.

Esta Propuesta se inscribe en el marco del Proyecto de la OIT Promoción del Empleo Juvenil en América Latina (PREJAL). PREJAL es un Proyecto plenamente insertado en el contexto de las recomendaciones efectuadas por el Grupo de Expertos de Alto Nivel, y de las Recomendaciones y Resoluciones de la OIT y de la Asamblea General de Naciones Unidas sobre la materia. También forma parte del Programa Global para el Empleo de la OIT. Este Programa es un componente fundamental para la estrategia de desarrollo del trabajo decente la cual reposa sobre cuatro pilares: el empleo como eje central de las políticas económicas y sociales, los derechos laborales, la seguridad y la protección social, la representación y el diálogo social.

PREJAL se inscribe, además, en el marco de los Objetivos Regionales para América Latina y el Caribe para el 2004/2005. En ellos, específicamente, se indica que “se han puesto en marcha programas y estrategias nacionales tripartitas, así como iniciativas públicas y privadas con el fin de facilitar el acceso de las mujeres y los jóvenes al mercado de trabajo”.

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

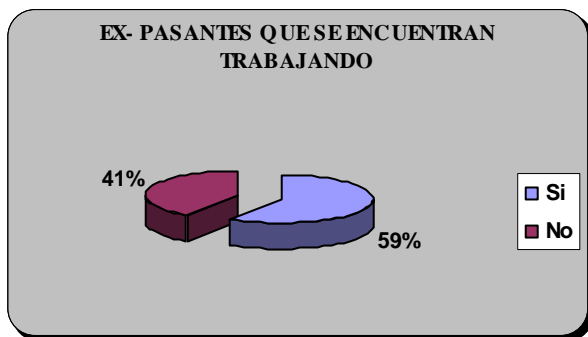
Resultados cuantitativos:

Indicadores	Grupo I	Grupo II
Indice de Rotación	0% *	1% *
<i>* la totalidad de los 35 estudiantes completaron todas las etapas del Programa</i>		<i>*dos estudiantes de un total de 46 abandonaron en la primera etapa por dificultad para mantener su rendimiento académico</i>
Indice de Inserción Laboral	30/06/2008*	30/08/2008*
% de estudiantes con empleo	54%	5%
<i>* va cambiando con el paso del tiempo.</i>		<i>*los estudiantes no han completado el programa.</i>
Eval. Competencias Técnicas	Prom. Calif.	Prom. Calif.
Competencias Comercial	6.8	8.49
Competencias Técnicas	7.8	8.6
Competencias Apoyo	8.1	8.42
Encuestas de Satisfacción	8.91	se evalúa al finalizar el programa
Eval. Desempeño Pasantes	Muy Satisf.	Muy Satisf.
Total de Horas de Capacitación	168 horas *	180 horas
<i>*se consideran solo las actividades formativas en aula</i>		

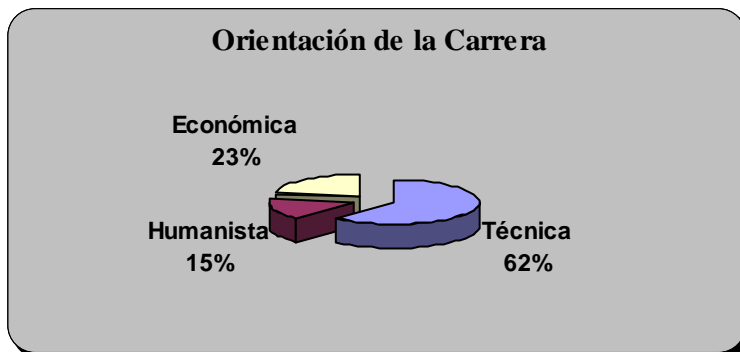
Al finalizar el programa de pasantía cada estudiante debió completar una encuesta respecto a la experiencia realizada. Los principales aspectos y aportes que los pasantes destacaron como más relevantes por haber participado en el Programa son:

- La Capacitación recibida y el Desarrollo profesional.
- Las relaciones con los compañeros laborales.
- La experiencia laboral obtenida.
- La disposición y la posibilidad de participación en el sector de la pasantía.
- El aprendizaje y el conocimiento interno obtenidos sobre de la empresa, por medio de las rotaciones entre distintos sectores.
- Disciplina y Responsabilidad.

Asimismo el 100% de los pasantes desea estudiar y trabajar en el 2008. Este comentario fue objeto de seguimiento en el 2008, pudiéndose comprobar lo siguiente:



98% de los Pasantes del periodo 2006-2007, se encuentran en el año 2008 siguiendo estudios universitarios.



Datos al 30 Septiembre de 2008.

Este es un aspecto interesante a considerar, dado que las dificultades en la empleabilidad juvenil están asociadas a la no finalización de los estudios. En este caso, la totalidad de los participantes terminaron sus estudios secundarios y al momento de la administración de la encuesta de seguimiento solo 5 no habían iniciado estudios superiores.

Resultados Cualitativos

El éxito del programa puede entenderse como el asegurar que los estudiantes que participaron del programa adquieran las competencias tanto genéricas como específicas necesarias para una inserción laboral exitosa. Para esto la formulación y desarrollo de las

actividades incluidas en las distintas etapas se vincularon claramente a la consecución de dicho fin.

Se observa que el desarrollo del programa impacta en los siguientes aspectos:

Antes	Después
Aprendizaje centrado en el conocimiento.	Aprendizaje centrado en el saber y hacer.
Escasas experiencias laborales significativas.	Experiencia laboral dirigida e intencional en un tiempo definido.
Proyecto de vida construido a partir del autoconocimiento.	Proyecto de vida construido a partir del autoconocimiento y del intercambio con otros en el ámbito laboral.

Conclusiones finales

Los recursos humanos son un factor clave en el desarrollo de las organizaciones y de la comunidad en que se inserta una empresa. La formación y capacitación de las personas, es concebida como una tarea conjunta del ámbito educacional y empresarial. Por ello, ofrecer oportunidades que permitan a los jóvenes adquirir competencias genéricas y específicas, mejorar su empleabilidad, conocer sus aptitudes laborales, aprender a manejar los tiempos y a identificar las necesidades de la empresa contribuye a garantizar el éxito laboral y también el crecimiento del negocio y de las comunidades en que se inserta la empresa. Además, se fortalecen las relaciones de influencia de la empresa con los grupos de interés que participan del programa. En este sentido, se pueden considerar las relaciones con los stakeholders en un modelo que se desarrolla en etapas, y que tiende a la construcción de relaciones de confianza, en donde el aprendizaje es mutuo así como el intercambio de información que les permita comprender las decisiones que desde la empresa y desde los grupos de interés se toman.

Lecciones aprendidas

El aprendizaje en la empresa es un proceso que se va desarrollando en el tiempo y que se relaciona con la adquisición de conocimiento y la mejora del rendimiento. De este modo, la gestión del conocimiento está íntimamente relacionada a la gestión de las competencias en las personas.

El desarrollo de un programa de esta naturaleza le permitió a la empresa fortalecer sus vínculos con otros grupos de la sociedad, con lo cual se incorpora como una nueva capacidad organizacional el capital social.

La propuesta de EDESUR al problema del empleo juvenil surgió a partir de sus propias capacidades como organización ya que los programas de pasantías y prácticas rentadas son parte de sus actividades de RRHH, puede entenderse como una oportunidad de alcanzar madurez en un tema crucial para el desarrollo de la sociedad y del país en general.

Desde el punto de vista, de los estudiantes que participaron del programa tienen la oportunidad de experimentar aprendizajes que les ayudan a definir su proyecto laboral y sus objetivos en cuanto a carrera profesional.

En definitiva, formar para la empleabilidad significa:

- Fortalecer las capacidades de las personas para que mejoren sus posibilidades de inserción laboral.
- Formar para un aprendizaje permanente y complejo que implica aprender a aprender, aprender a ser, aprender a hacer y aprender a emprender.
- Apoyar a los jóvenes para que identifiquen obstáculos, las demandas y competencias requeridas en el mundo del trabajo y para que valoren sus habilidades y saberes.
- Estimular y fortalecer la capacidad de cada joven para definir y gestionar su itinerario profesional.

El desarrollo y planificación de una actividad de esta naturaleza y que abarca un periodo de 12 meses ha permitido adquirir aprendizajes en diferentes ámbitos:

- La articulación empresa – instituciones educativas es un vínculo que se debe fortalecer y sostener en el tiempo y que requiere retroalimentación constante. En este programa, la participación de los directivos de los colegios a los que pertenecían los estudiantes así como de los coordinadores de pasantías y salidas laborales de las universidades permitió en todo momento conocer el impacto de las actividades realizadas y hacer los ajustes necesarios. Asimismo se realizaron algunas de las actividades de formación en los establecimientos educacionales con el fin de estrechar el contacto entre los instructores de EDESUR y la realidad educativa específica de cada grupo de estudiantes.
- La participación de los padres en actividades especialmente diseñadas para ellos, permitió también afianzar su interés por el desarrollo del programa, así como se focalizó especialmente en el rol que tienen como acompañantes en el proceso de definición vocacional de sus hijos (¿qué hacer, quién ser?).
- La participación de estudiantes de nivel secundario y universitario constituye un aspecto a tener en cuenta al momento de diseño e implementación del programa. Es decir, se plantean actividades que son comunes para ambos niveles de formación y otras diferentes y específicas. Esto está alineado a las exigencias de la empresa, en cuanto a tareas que requieren un perfil técnico y otras de un perfil profesional.

Desafíos futuros

El compromiso asumido por Edesur con la mejora de la empleabilidad juvenil está orientado al largo plazo, de modo de diseñar planes y programas que contribuyan a éste objetivo fundamental. Asimismo, la estrategia de la empresa considera que la sostenibilidad es también el producto de los vínculos de confianza que se establecen con los diferentes stakeholders. En este sentido, el desafío es fortalecer y profundizar las relaciones con la comunidad educativa, la OIT, los sindicatos, empleados y otras empresas del sector de modo de promover el establecimiento de círculos virtuosos entre educación, competencias y empleo.