

La experiencia de certificación de competencias laborales en Edesur

| Ricardo Piñeyro Prins*

EL PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES DE EDESUR GENERÓ RESULTADOS MUY POSITIVOS, YA QUE POTENCIÓ LA FORMACIÓN PROFESIONAL Y AUMENTÓ LA CALIDAD DEL TRABAJO DEL PERSONAL DE ESTA EMPRESA PROVEEDORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA. EL AUTOR DESCRIBE LAS CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES DE LAS ACCIONES REALIZADAS A TRAVÉS DE DICHO PROGRAMA.

I. LA EMPRESA

Edesur S.A. es una de las sociedades surgidas del proceso de transformación del sector eléctrico en Argentina, desarrollado por el Poder Ejecutivo entre los años 1991 y 1992. En el presente, Distrilec, la sociedad controlante de Edesur, posee el 56,36% de las acciones, siendo sus dueños las sociedades del grupo Enersis (51,5%) y Petrolbras Energía (48,5 %).

Las características generales de la empresa son: su cantidad de clientes es de 2.262.000 (dic/2008-incluye clientes del servicio de peaje); la población que abastece es de 6.100.000 habitantes, con una demanda eléctrica que corresponde al 21% de Argentina; la extensión de sus redes eléctricas es de 30.000 kilómetros; su dotación 2590 personas (dic/2008).

II. ANTECEDENTES

Reconocer formalmente el valor del aprendizaje adquirido fuera del sistema educativo, especialmente en el ámbito productivo, así como establecer planes de formación ajustados a las necesidades reales de los trabajadores, fueron los motores de esta iniciativa.

El desarrollo de este programa también se puede relacionar con aspectos vinculados al contexto general en que se desarrollan las empresas, como los cambios a nivel de la productividad, de la gestión de RRHH y a la generación de nuevas ventajas competitivas para las organizaciones.

Así, es particularmente importante en el mundo laboral actual vincular la mejora del desempeño de las personas



con la productividad, calidad y resultados que obtienen las empresas. La diferenciación entre éstas se encuentra hoy 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 (Mertens; 1997).

Desde el punto de vista del contexto específico de Argentina, el desarrollo del sector de distribución eléctrica se enfrenta con las propias de los sectores regulados. En este marco, la gestión de los RRHH debe adaptarse también a las características de las personas que componen la empresa y desarrollar prácticas que vinculen el quehacer individual con los resultados esperados del negocio. La implementación de un sistema de gestión

de RRHH por competencias se concibió como la herramienta que contribuye a definir con mayor precisión y objetividad las capacidades requeridas para el desempeño de las tareas y diseñar programas de capacitación orientados a las necesidades de formación y desarrollo de cada persona.

Por otra parte, a partir del año 2003, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social ha impulsado programas de certificación de competencias laborales como una estrategia para valorar la calidad profesional del trabajo en la Argentina. Distintos sectores productivos (UOCRA, metalúrgico, mecánico, gráfico, automotor, entre otros) han desarrollado programas de formación, evaluación y certificación de competencias laborales, con la obtención de beneficios para los trabajadores en cuanto experimentan el reconocimiento social y laboral por sus esfuerzos de aprendizaje, reflexión, innovación y de mejora continua. Los empresarios y el Estado también se benefician al incorporar una metodología que garantiza la calidad del producto y de los procesos realizados (Tomada; 2006).

[>]

RECONOCER EL VALOR DEL APRENDIZAJE ADQUIRIDO FUERA DEL SISTEMA EDUCATIVO, ESPECIALMENTE EN EL ÁMBITO PRODUCTIVO, (...), FUE UNO DE LOS MOTORES DE ESTA INICIATIVA.

* Gerente de Recursos Humanos e Innovación de Edesur.

¹ ISO 26000WD4. Borrador para discusión, Guía sobre Responsabilidad Social.

[•]

PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN EDESUR, SE UTILIZÓ EL ENFOQUE FUNCIONAL (...)

Desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial es fundamental la voluntad de una organización de aceptar responsabilidades y asumir los impactos de sus actividades y decisiones en la sociedad y con 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.

Existen múltiples y variadas aproximaciones al concepto de competencias (Catalano; 2004). 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. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Asimismo, se debe considerar que las competencias son propias de cada organización, de modo que no pueden ser adoptadas mecánicamente, sino que responden a lo que en un determinado rol se requiere como conocimiento, aptitud y actitud para alcanzar resultados exitosos. Existen distintos enfoques que sustentan la adopción de modelos de gestión por competencias en las organizaciones, resultando importante destacar las principales características y diferencias entre éstos:

1 Modelo Conductista: en este enfoque, competencia se refiere a las capacidades de fondo de las personas que las hacen destacar más allá del estándar mínimo requerido. Son las maneras de comportarse y de pensar las que se pueden generalizar hacia diferentes situaciones y las que perduran en el tiempo. El énfasis está en el input que debe garantizar el resultado sobresaliente en la competencia sin importar el resultado final en el cual se toma por dado. 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: aquí 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: se piensa la competencia de un modo dinámico, en relación con el proceso en su contexto, incluyendo la relación laboral. Se trata de las capacidades de las personas para resolver disfunciones en la organización. 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 el enfoque funcional dada la importancia de relacionar los roles elegidos con los procesos y resultados esperados.

III. OBJETIVOS FORMULADOS

- 1** Instalar un sistema de gestión de los RRHH por competencias que pueda alinearse a la estrategia del negocio y a las prácticas existentes en la empresa.
- 2** Fortalecer las relaciones entre empresa, sindicato y Estado.
- 3** Mejorar la motivación y facilitar los procesos de cambio cultural.

IV. DESARROLLO

Sus aspectos clave son:

Actores: este programa comprende el intercambio continuo entre los representantes de los trabajadores (sindicato), el Estado, el equipo de la empresa que está a cargo del proyecto y los trabajadores que participan del proceso de evaluación y certificación.

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.

Sindicato: se incluyó en el equipo de trabajo a representantes de las áreas de formación y educación del Sindicato de Luz y Fuerza quienes colaboraron en las distintas fases del programa y a representantes del sector gremial quienes apoyaron en el desarrollo de la estrategia de comunicación a los evaluados y en la validación de los productos del proyecto.

Ministerio del Trabajo: colabora como asesor técnico en las diferentes fases del proyecto y en el financiamiento de éste, fondos que se administran desde el Sindicato de Luz y Fuerza.

1. PROFUNDIDAD Y ALCANCE DEL PROGRAMA:

En términos generales, implica al menos tres etapas: construcción de las competencias de los puestos que se certificarán, la evaluación de los trabajadores que desempeñan dichos roles y luego el establecimiento de un plan de capacitación a partir de los resultados obtenidos en la etapa anterior. Se comenzó con un plan piloto que abarca la construcción de normas para los roles de electricista de media y baja tensión del proceso de

operación de la red eléctrica, posibilitando la evaluación inicial de 100 trabajadores. La población total de trabajadores que se desempeñan en estos roles es de 400 personas. Posteriormente, se incluyeron en el programa otros roles del ciclo técnico (proceso de mantenimiento de la red de media y baja tensión) y del ciclo comercial (supervisores del proceso de atención comercial), alcanzando a un total de 700 trabajadores (35 % del personal de convenio).

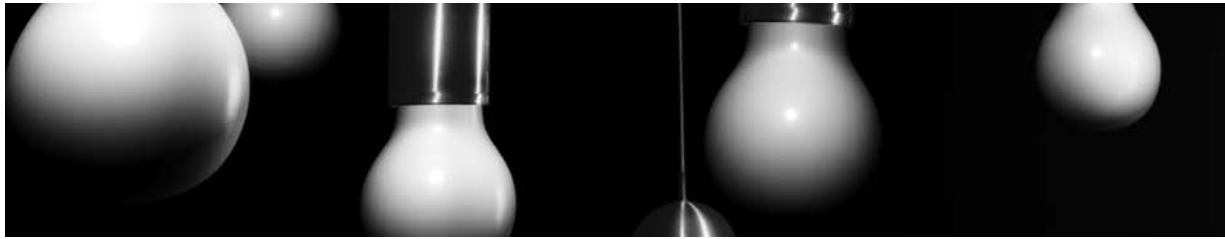
2. ETAPAS DEL PROGRAMA:

- **Identificación de las competencias:** se refiere a estandarizar en un documento (norma de competencia) los comportamientos que deberán ser demostrados para el cumplimiento de un determinado rol. La metodología utilizada consistió 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 de Competencias:** 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 un rol determinado. A partir de cada norma de competencia se construye un instrumento de evaluación que permite a “evaluado-

[•]

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.





res seleccionados y formados” para este fin, recolectar las evidencias respecto a la competencia de una persona en un rol específico. En el diseño del instrumento de evaluación son aspectos a considerar, la transferencia de las competencias a la tarea y el impacto sobre los indicadores del negocio. Entonces la evaluación de competencias debe reflejar la capacidad de la persona de obtener resultados en su rol laboral actual.

- Certificación de Competencias consiste en la validación final del proceso realizada por una institución externa y que en este caso consistió en el Organismo Certificador formado por representantes de Edesur y del sindicato de Luz y Fuerza. No existen en el sector eléctrico 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 la evaluación. En base a las mismas, se construyen los distintos módulos de formación y se implementan los planes de desarrollo individual.
- Comunicación: es un componente transversal al desarrollo del proyecto en sus distintas fases. Se realizaron distintas acciones de comunicación, entre las que se destacan: folleto para los evaluados con mensajes claves del programa; instructivo para los evaluadores; reuniones con directivos y jefes del ciclo técnico y con representantes gremiales para dar a conocer las características del programa, alcance y objetivos; formación de los evaluadores en cuanto al rol y a la comunicación de las características del programa; sistemático seguimiento del desarrollo del programa; plan de devolución de resultados a jefes y evaluados; construcción de un tablero de control de la gestión del programa, de manera de mantener un adecuado seguimiento de los indicadores y productos a obtener.

V. RESULTADOS

Se pueden distinguir resultados del programa desde distintos enfoques:

- 1 Desarrollo y cumplimiento del Proyecto, que implicó la firma de acuerdos/ compromisos a cumplir ante el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

- 2 Conclusiones de las evaluaciones realizadas a los 100 trabajadores a certificar en la prueba piloto, en cuanto a Competente / Aún No Competente.

- 3 Impacto del proceso de evaluación y certificación en la gestión de los RRHH y en los indicadores de resultados.

- 4 Ampliación del alcance del programa a otros roles y trabajadores de la empresa y posteriormente a otras empresas del sector.

VI. CONCLUSIONES

La experiencia realizada resalta 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.

Este programa se inserta como uno de los ejes principales del Plan Estratégico de Gestión de los RRHH de la empresa, apuntando a mejorar la calidad del trabajo de los propios trabajadores y de los que pertenecen al sector eléctrico.

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. ■

BIBLIOGRAFÍA

- CATALANO, A. (2004). *Diseño Curricular basado en normas de competencia laboral*. Banco Interamericano del Desarrollo.
- MERTENS, L. (1997). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor/OIT-Montevideo.
- TOMADA, C. (2006). *Certificación de Competencias Laborales: diálogo social sobre calificaciones, empleo y competitividad*. Buenos Aires. MTEySS.

Noticias

CREACIÓN DEL CONSEJO DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS Y FORMACIÓN CONTINUA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN



El acto de constitución del Consejo Sectorial de Certificación de Competencias y Formación Continua de la Industria de la Construcción se llevó a cabo el pasado 7 de septiembre. En el mismo participaron los representantes de las entidades que conforman dicho Consejo: el ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, Carlos Tomada, el Secretario General de la UOCRA,

Gerardo Martínez y el presidente de la Cámara Argentina de la Construcción (CAC), Carlos Enrique Wagner. De esta manera se consolidaron 10 años de acciones realizadas en conjunto entre la Fundación UOCRA, el sector estatal y el sector empresario, en la creación de un ámbito donde se definirán políticas y proyectos relativos a la formación y el empleo en la construcción.

El compromiso que el sector viene manteniendo en materia educativa fue un punto que resaltaron los representantes de la UOCRA y de la CAC, quienes también valoraron los planes ejecutados por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS), ya que dieron respuestas a las necesidades de los trabajadores de la construcción. Por su parte, el titular de la cartera de Trabajo nacional, Carlos To-

mada, agradeció a las instituciones del sector el esfuerzo realizado, el cual permitió la consolidación del Consejo Sectorial. El Ministro además destacó que las acciones desarrolladas favorecieron la competitividad de las empresas, contribuyendo al crecimiento social y productivo del país.

Este Consejo Sectorial tratará las demandas de trabajadores y empresarios en la definición de políticas públicas. Esta acción común consolidará el diálogo entre las partes involucradas para generar estrategias concretas de acción en función de seguir mejorando los niveles de formalidad, registración, condiciones de salud y seguridad, capacitación y certificación de competencias de los trabajadores constructores.



SE REALIZÓ EL III CONGRESO LATINOAMERICANO DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Bajo el lema “La crisis como oportunidad: abordajes creativos desde la psicología del trabajo” se convocó al III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo, organizado por la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires (UBA). En el evento, realizado del 3 al 5 de septiembre en la sede del SUTERH, se presentaron

ponencias que abordaron temas relativos a la problemática laboral, tales como: salud mental y calidad de vida en el trabajo, violencia laboral (mobbing), competencias laborales, potencial de desarrollo y detección de talentos, nuevos modos de organización del trabajo, entre otros tópicos tratados por especialistas.

CONGRESO MUNDIAL SOBRE COMPETENCIAS LABORALES

Entre el 7 y el 9 de octubre se realizó el III Congreso sobre competencias laborales, bajo el lema “El perfil de egreso y articulación Educación-Trabajo” en Bogotá, Colombia. El propósito del encuentro fue identificar metodologías para el establecimiento de criterios de estandarización de las competencias laborales que medie la articulación de Educación-Trabajo para armonizar las escalas de evaluación de las competencias dentro de un contexto de globalizado.

Participaron del mismo empleadores, educadores, funcionarios, directivos de instituciones educativas, de servicios y productivas, directores y gerentes de empresas y demás profesionales y funcionarios relacionados con actividades de identificación, diseño, gestión, evaluación de las competencias. Para mayor información, consúltese: www.competenciaslaborales.info