

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES
ABSTRACTO DE PROYECTO

I. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO

Título:	Gestión de Recursos Humanos en un Nuevo Marco de Relaciones Laborales	
Número Proyecto:	AR-M1014	
País:	Argentina	
Equipo de Proyecto:	Tomás Engler (RE1/SO1), Jefe de Equipo; Mariel Sabra (MIF/CAR); Elena Heredero (MIF); María Ariano (RE1/SO1); María Elena Nawar (MIF); Claudia Pévere (RE1/SO1)	
Fecha de Solicitud:	15 de junio del 2005	
Beneficiarios:	Trabajadores argentinos, empresas pequeñas, medianas y grandes	
Agencia Ejecutora:	Fundación para la Promoción de Salud y Seguridad en el Trabajo	
Plan de	FOMIN – Facilidad II:	US\$ 1.500.000
Financiamiento:	Contrapartida:	<u>US\$ 1.500.000</u>
	Total:	US\$ 3.000.000
Responsabilidad Técnica y Básica	RE1/SO1	
Fechas Tentativas:	CRG:	Diciembre 2005
	EVP:	Diciembre 2005
	Comité de Donantes:	Enero 2006

II. ANTECEDENTES Y PROBLEMA A RESOLVER

- 2.1 **Gestión de competencias como factor de competitividad.** La gestión por competencias es percibida en Argentina¹ como un instrumento que genera valor, mejorando la competitividad, productividad y calidad de los productos y/o servicios que ofrecen las empresas, así como el desempeño de su personal. La gestión profesionalizada del capital y talento humano, la incorporación y conservación de las competencias requeridas del personal, con instrumentos adaptables a cambios mejora el clima laboral, la empleabilidad y el desarrollo profesional del personal. Experiencias documentadas en la literatura han mostrado también que este instrumento se difunde fácilmente a empresas pequeñas de la cadena de producción,
- 2.2 Si bien al nivel internacional hay empresas que han incorporado los nuevos paradigmas de gestión de capital humano, en Argentina las empresas innovadoras coexisten con otras que quieren modernizar estos aspectos pero que conservan relaciones laborales más ineficientes, a expensas de sus condiciones de empleo y productividad. Esta vulnerabilidad es crítica entre las PyMES, sector que más ha crecido y más empleo genera, pero que carece de recursos para introducir nuevas tecnologías que les permitan competir, y no cuentan con esquemas de gestión estratégica orientados al éxito de la empresa.

¹ Encuesta FUSAT a una muestra de gerentes de recursos humanos y gerentes empresariales en Argentina, 2005

- 2.3 **Necesidades y oportunidades prioritarias.** Actualmente, en la Argentina se presentan un conjunto de necesidades y oportunidades críticas en el campo de gestión por competencias, a saber: (i) interés y demanda potencial creciente de las empresas, particularmente de las PyMES, frente a una aplicación apenas incipiente del enfoque en la práctica (v.g., industria automotriz, metalúrgica, construcción); (ii) una oferta mínima pero creciente de formación profesional y de mano de obra certificada bajo este enfoque que no encuentra todavía salida en los procesos de gestión de recursos humanos en el ámbito empresarial argentino; (iii) un desconocimiento del concepto y de la metodología de gestión por competencias por una mayoría de los empresarios, particularmente entre las PyMES; y (iv) la oportunidad presentada por la insuficiencia y falta de coordinación de los esfuerzos del sector público, empresarial y formador. El **problema** es que todas estas **debilidades generan un costo real y de oportunidad** en términos de **competitividad, productividad y calidad** que el empresariado argentino todavía no ha valorado en su justa dimensión.
- 2.4 **Gestión de personal por competencias y apoyo FOMIN.** El valor agregado e innovador del proyecto propuesto responde a: (i) su papel instrumental en la aplicación efectiva en el ámbito empresarial argentino -principalmente en un grupo demostrativo de PYMES- de esquemas de gestión por competencias de recursos humanos, asumiendo así las habilidades de los trabajadores en sus estrategias de negocio, y aprovechando inversiones previas del FOMIN que han contribuido a crear las condiciones necesarias para este paso importante; y (ii) su incidencia en el acoplamiento de la oferta formativa con las competencias demandadas en el mercado argentino.
- 2.5 Así, el proyecto se inserta como paso lógico en el circuito de la cartera FOMIN dirigida a consolidar la formación de recursos humanos, como factor clave del aumento de la competitividad del sector empresarial y de la empleabilidad de los trabajadores, y cuyo impacto más visible ha sido, entre otros, el desarrollo por el Ministerio de Trabajo de la Política Nacional de Formación Profesional y el Sistema Nacional de Certificación de Competencias con el apoyo de una serie de proyectos (seis hasta ahora). Entre éstos cabe destacar: (i) el Programa de Capacitación de Trabajadores en Empresas (ATN/MH-6026-AR), ejecutado por la Asociación Desarrollo Empresarial de Córdoba (ADEC), que ayudó a instalar la formación del trabajador como factor clave para la competitividad de las PyMES y la gestión del recurso humano; (ii) el Programa de Inserción laboral de Población Ciega (ATN/MH-6958-AR), ejecutado por la Federación Argentina de Ciegos y Amblíopes, que demostró el valor de competencias en la inserción selectiva de población discapacitada en aquellos nichos específicos en los cuales poseen un rendimiento superior; (iii) el Programa de Salud y Seguridad en el Trabajo (ATN/MH-7063-AR), que ratifica la importancia de una fuerza laboral y entorno sanos para la productividad y competitividad; y (iv) el Programa de Certificación de Competencias Laborales (ATN/MH-6605-AR), al cual el FOMIN ha contribuido con el reconocimiento por trabajadores y empresarios del valor del conocimiento profesional en el mercado laboral, y a pasar de una etapa de demanda de formación de trabajadores a otra de certificación de saberes y -ahora- a la gestión por competencias, que permitiría plasmar los logros alcanzados en la formación y

certificación de competencias laborales en la gestión propia del talento humano por empresas nacionales, y que facilitaría -como etapa final- la habilitación de una oferta de formación de gerentes de recursos humanos centrada en gestión por competencias.

- 2.6 En el ámbito internacional resultan de valor la colaboración de la OIT, la JICA y la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), así como proyectos FOMIN en varios países², a partir de las cuales surge como iniciativa del FOMIN la red de Socios para la Innovación en el Ámbito de las Competencias Laborales.

III. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

A. Objetivos

- 3.1 El **fin** del programa es mejorar la competitividad de las empresas, principalmente de las PyMES, y la empleabilidad de los trabajadores. El **propósito** del proyecto consiste en introducir el enfoque de competencias laborales en la gestión de recursos humanos. Para ello, validará un modelo de gestión de capital humano a ser diseñado, implementado y evaluado en una muestra representativa de PyMES independientes así como en cadenas productivas donde se incluirán grandes empresas que ya estén incorporando gestión de recursos humanos por competencias, con miras a la incorporación de gestión por competencias en las PyMES que integran su cadena de producción.

B. Componentes

- 3.2 **Componente I: Sensibilización sobre gestión por competencias.** Este componente tiene como propósito difundir la temática en distintos sectores y grupos de empresas, con miras a involucrar en el programa una masa crítica de empresas interesadas. Para ello, se apoyaría: (i) la elaboración de materiales conceptuales, metodológicos y sobre experiencias argentinas en materia de formación y gestión por competencias; (ii) talleres y debates de sensibilización para empresarios, gerentes de recursos humanos, profesionales, autoridades técnicas y universitarias, involucrando gerentes de empresas nacionales e internacionales con experiencia en gestión de personal por competencias; (iii) identificación y selección de sectores, instituciones y empresas “líderes” participantes en una ronda inicial de mini-experiencias piloto en dos a cuatro empresas (incluyendo dos o más PyMES); (iv) capacitación metodológica de equipos profesionales de empresas participantes en las mini-experiencias piloto y elaboración de los perfiles de competencias para sus empresas; (v) aplicación controlada de modelos de gestión de recursos humanos por competencias en las empresas mini-piloto; (vi) evaluación, sistematización y validación de dichas experiencias; y (vii) talleres para la socialización y promoción de experiencias transferibles y lecciones aprendidas a gerentes y dueños de PyMES y otras empresas.
- 3.3 **Componente II: Desarrollo y aplicación de modelos de gestión por competencias.** Bajo este componente, a partir de los resultados del primer componente, se apoyaría el diseño y aplicación de modelos de gestión por competencias, adaptables a las características del empresariado en Argentina. Así, se financiarían: (i) cursos para capacitar monitores y facilitadores en 50 a 100 PyMES,

²

Argentina, Bahamas, Brasil, Chile, Ecuador, Jamaica, Panamá, Paraguay, Trinidad, y Tobago.

dos empresas grandes y por lo menos 10 empresas (PyMES) de sus cadenas de valor, así como funcionarios de dos a cinco centros educativos y del sector trabajo; (ii) asistencia técnica para identificar competencias genéricas críticas de las empresas seleccionadas, así como normas pertinentes de competencia laboral (conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y comprensión) requeridas para evaluar los diversos niveles y ocupaciones de la empresa; (iii) diseño de esquemas de gestión a partir de estas normas, incluyendo las competencias particulares de las gerencias de gestión del talento humano, involucrando representantes de las empresas y sus trabajadores; (iv) diseño y realización de cursos para la formación continua de trabajadores, supervisores, mandos medios y superiores en base a las normas elaboradas; (v) asistencia técnica para el diseño e implementación de un curso universitario de especialización en gestión por competencias en por lo menos un centro académico idóneo (en un año); y (vi) asistencia técnica para apoyar la implementación de los modelos de gestión.

- 3.4 **Componente III: Evaluación y difusión.** Con recursos del componente se evaluarán los modelos aplicados, aprovechándose los que resulten exitosos en el diseño de estrategias sectoriales y nacionales en este campo. Así, se financiará: (i) asistencia técnica para el diseño e implementación de una evaluación de las experiencias realizadas en los sectores y ocupaciones que más hayan avanzado; (ii) talleres de presentación y discusión de modelos exitosos validados y sus resultados; (iii) documentación de casos abordados, lecciones aprendidas y buenas prácticas; y (iv) foros de intercambio de experiencias con actores públicos, privados y académicos pertinentes.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto, con una duración prevista de 4 años, tendría un costo total de US\$3 millones, de los cuales el FOMIN contribuirá US\$1,5 millones (50%) en recursos no reembolsables de la Facilidad II; y la FUSAT y otros participantes nacionales aportarán US\$1,5 millones, de los cuales por lo menos 50% tendrá que ser en efectivo.

V. AGENCIA EJECUTORA Y ESQUEMA EJECUCIÓN

- 5.1 La agencia ejecutora será la FUSAT (Fundación Social Aplicada al Trabajo), la cual ha logrado demostrar su capacidad institucional a través de la ejecución de la ATN/MH-7063-AR, con un desempeño efectivo en la articulación de actores del mundo laboral (empresarios, gremios, ART) en un contexto difícil. Trabajaría con organismos con trayectorias reconocidas en sus respectivos campos, como son la Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA), el Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción (IERIC), el Ministerio de Trabajo, la Universidad Nacional 3 de Febrero y la Universidad Católica Argentina, entre otros que ya vienen trabajando exitosamente con la FUSAT en otras actividades afines. Para facilitar el trabajo eficiente con estas instituciones, se prevén diversas instancias de coordinación, a ser propuestas con la colaboración de un experto institucional.
- 5.2 La FUSAT, creada en 1998, es una organización no gubernamental sin fines de lucro que se ha desempeñado con gremios de empleadores y trabajadores, gobiernos,

universidades e instituciones de formación profesional. Tiene como misión la capacitación, asesoría técnica e investigación orientadas al desarrollo productivo y a la eliminación de costos sociales provocados por inadecuadas condiciones de trabajo. En sus distintas ejecutorías ha logrado consolidar un poder de convocatoria a actores sociales importantes en los sectores gubernamental, empresarial y sindical, y de la educación superior, tocando una amplia gama de sectores productivos industriales y agrícolas en todo el país. La ejecución descansará sobre una Unidad Ejecutora de FUSAT y un Reglamento Operativo a ser propuestos con apoyo de un consultor.

VI. RIESGOS Y ASPECTOS ESPECIALES

- 6.1 El mayor riesgo a considerar podría ser la falta de continuidad de la política pública con relación al sistema de certificación de competencias laborales, y la promoción de gestión por competencias. No obstante, este riesgo se ve disminuido tanto por la participación activa de ADRHA en el Programa, así como por los avances ya realizados por el Ministerio de Trabajo en este campo. Existe también un riesgo de falta de demanda para la introducción de esquemas de gestión por competencias de parte de las empresas y PyMES, el cual sería controlado por lo menos parcialmente mediante la participación de ADRHA y grupos organizados de PYMES, así como por el compromiso de empresas grandes participantes (con contrapartida) de involucrarse en la transferencia del modelo de gestión por competencias a las PyMES de su cadena de producción.

VII. PLAN DE ACCIÓN

- 7.1 Al confirmarse la elegibilidad del Programa, la Misión de Análisis se efectuaría en diciembre de 2005, con miras a la presentación del Programa al Comité de Donantes en su última reunión de enero de 2006. El análisis se centraría en la evaluación del grado de aceptación y compromiso de los actores empresariales, sindicales y públicos pertinentes, así como la finalización del esquema de ejecución, Reglamento Operativo y Memorando al Comité de Donantes.

VIII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL Y ACCIONES PROPUESTAS

- 8.1 El programa no tendrá efectos ambientales ni sociales negativos, sino más bien un efecto positivo al contribuir a una mayor calificación de trabajadores, lo que ayudará en las empresas que generan riesgos ambientales a mejorar su desempeño en el control de contaminantes y otros factores nocivos.
- 8.2 **Población beneficiaria.** El proyecto, de carácter piloto, tendrá alcance nacional, beneficiando a gremios de empleadores y de trabajadores de PyMES y empresas grandes, con mejoras concretas en la empleabilidad de los trabajadores y la productividad y competitividad de las empresas, tanto en el plano nacional como internacional.