



ENTREVISTA

GUSTAVO GÁNDARA, DIRECTOR DE LA FUNDACIÓN UOCRA  
RAÚL MASSARINI, GERENTE EJECUTIVO DE IERIC



## LA MIRADA

# CONSTRUCTIVA

EL TEMA DE LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS, TAL COMO LO ENCARA LA FUNDACIÓN UOCRA, DEMANDÓ UNA FUERTE ALIANZA ENTRE SECTORES DISTINTOS Y, GENERALMENTE, DISTANTES. DOS PROTAGONISTAS DE ESTE EXITOSO PROCESO RELATAN CÓMO TRABAJARON PARA DERRIBAR MITOS, PREVENCIÓNES MUTUAS Y CAMBIAR LAS MIRADAS DE RECOJO POR LA VISIÓN INTEGRAL, A LARGO PLAZO Y CON UN OBJETIVO COMÚN: LA FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES.

Qué bueno sería que diarios y televisión lleven este tema que aquí presenta *Ergo* al común de los ciudadanos. Sería excelente difundir el consenso al que arribaron gremialistas y empresarios para mejorar la calificación, formación y registro de los trabajadores a través de la aplicación de un sistema de gestión por competencias moderno, preciso y concreto. Un modelo exitoso generado en el país, por gente del país, con dirigentes preocupados por sus representados. Como reclamaba Martín Fierro, no es para mal de ninguno sino para bien de todos.

### ¿Cómo fueron trabajando en el tema de certificación de competencias para llegar adonde están hoy?

**Gustavo Gándara:** Empezamos a trabajar desde el sindicato en 1995, con un equipo integrado por tres personas. Nos dedicamos a investigar los temas de formación y tres años después, en 1998, firmamos el primer acuerdo con la Cámara Argentina de la Construcción.

### ¿No era como mala palabra un acuerdo de ese tipo?

**Raúl Massarini:** En un principio fue más mala palabra para la Cámara que para la UOCRA. Si había resistencias, se notaban más por el lado de los empresarios. El desconocimiento lleva a mirar las cosas desde ciertos prejuicios. Además, como por lo general los empresarios suelen centrar su enfoque en los costos, presuponían que el único resultado de la experiencia iba a ser un incremento de la masa salarial. Tenían miedo de que el final de la película fuera ése. La tarea de acercar a las partes era primordial, y en eso el IERIC fue clave.

### Raúl, ¿podrías contarnos sintéticamente qué es el IERIC y cuáles son sus funciones?

**Raúl:** El IERIC es el Instituto de Registro y Estadística de la Industria de la Construcción y es un ente bipartito, cogestionado por la Cámara Argentina de la Construcción y la UOCRA. Hace más de doce años que trabajamos juntos y hemos pasado la barrera del "ellos" y el "ustedes". Ahora somos "nosotros".

Entre las funciones del IERIC se encuentra el tema de la certificación de competencias, porque como representa tanto a la parte empresarial como a los trabajadores, se consideró que era el ente natural para llevar a cabo esa tarea. Hace tres años empezamos a montar la estructura y hasta hoy se han certificado más de

9.800 trabajadores en diferentes oficios. En este momento tenemos normas para certificar en dieciocho perfiles de trabajadores.

**Gustavo:** Otro punto interesante es cómo se logró la alianza estratégica con el sector empresarial para el tema de la formación. En 1985, el sindicato comenzó con los primeros esbozos para contar con una estructura de formación y se fundó el primer centro de educación de acuerdo con los lineamientos del viejo Consejo Nacional de Educación Técnica, pero hasta 1990 –momento en que llegaron las nuevas autoridades al sindicato– no había alcanzado un gran desarrollo. A partir de allí, el sindicato hace de la educación una de sus banderas, junto con la reivindicación de los trabajadores y sus familias. Ese primer centro, ubicado en el barrio de Balvanera, sencillamente explotó, se difundió, creció muchísimo y en 1992 se creó la Fundación UOCRA, una institución sin fines de lucro que pertenece al sindicato y cuyo foco está puesto en generar políticas y acciones concretas en el sistema educativo para mejorar la empleabilidad de los trabajadores y sus capacidades. Así fue como empezó a crecer la red de instituciones de formación del sindicato y en 1993, a un año de crearse la Fundación, se firmó el primer acuerdo con la Cámara Empresaria para trabajar de manera conjunta.

En 1995 se dio un paso más en la alianza al crear un fondo económico, empresarial, paritario, que permite sostener las actividades de formación del sector. Ese fondo está administrado por la Fundación a través de programas que se consensúan en paritarias. En 1998 se firmó la reafirmación del convenio del Fondo y ese mismo año firmamos el primer acuerdo con el Ministerio de Educación para crear un sistema de formación y certificación para la industria de la construcción, cogestionado entre las autoridades públicas y los representantes del sector privado. En 2002, el Consejo Federal avaló nuestra formación en términos curriculares.

A lo largo de todos estos años la Fundación siguió creciendo en actividad. Hoy tenemos cerca de treinta escuelas de formación en todo el país, además de diez centros de adultos, un programa de alfabetización y un instituto terciario que desarrolla básicamente carreras ligadas a la prevención de la salud y la seguridad, un tema que es vital para nosotros. En términos generales,



Creo que la gran diferencia con otros sistemas es la existencia del IERIC y la alianza estratégica entre las entidades paritarias. Eso facilitó mucho la implementación de un sistema *sui generis* como el que está montado acá. Debe haber una alianza estratégica previa: que ambas partes estén convencidas de que van a ser socias

nuestros centros han formado a 250.000 trabajadores en todo el país, en forma gratuita, y tenemos aproximadamente unos 35.000 alumnos al año.

En cuanto a la formalización de nuestro instituto, el rol del IERIC fue fundamental porque es la entidad paritaria por excelencia, donde están ambas partes y es la más neutral del sector. Y ahí es donde aparece en escena el compañero Raúl (risas), que es el que tiene la responsabilidad...

**Raúl:** ...de poner el gancho (risas).

**Gustavo:** De llevar adelante y darle transparencia al sistema, de hacerlo crecer, desarrollarlo. La Fundación tiene un convenio con el IERIC que le permite hacer la asistencia técnica y desarrollar nuevas normas de formación de los evaluadores; en suma, generar la logística y la estructura necesaria para que el IERIC pueda cumplir con su rol.

**La selección de los evaluadores debe ser una instancia clave. ¿Cómo se realiza?**

**Gustavo:** Cuando se define una norma de competencias, en el marco de los instrumentos también se define el perfil del evaluador, con lo cual, a través de las instituciones educativas y las propias empresas, vamos buscando personal profesional idóneo en el perfil a evaluar. Se lo selecciona, se lo forma y se lo registra, de tal manera que ese señor va a estar registrado en el Ministerio para evaluar exclusivamente un perfil determinado, que es aquel en el que pasó por un proceso de evaluación de idoneidad. Es el IERIC el que va definiendo los instrumentos de evalua-

ción que luego se aplican en el proceso de la certificación y, a su vez, también certifica la formación.

**Raúl:** Una certificación nunca se rechaza en su totalidad, sino que se aprueban aquellos perfiles donde se considera que la persona está capacitada y, por otra parte, se le señalan cuáles son los puntos débiles y se la orienta a los centros de formación que tiene la Fundación para que se capacite en esos aspectos.

**Con lo cual la certificación está ordenada según los puntos de evaluación.**

**Gustavo:** Claro, porque en el mismo momento en que se desarrolló la norma, también se desarrolló el diseño curricular. Todavía estamos aprendiendo. Lo que tenemos hoy como oferta de formación para aquellos elementos de competencia en los cuales el trabajador no pudo evidenciar un buen desempeño, son módulos de formación que le permiten lograr una idoneidad integral. Después de ese proceso de formación puede volver a pedir la certificación de aquellos elementos y completar la certificación del rol profesional que solicitó.

Por supuesto, como señala Raúl, también hay un proceso previo de tutoría que es fundamental, cuyo objetivo es orientar a las personas para que no se frustren. Por ejemplo, llega alguien que cree es muy buen soldador, pero quizá no califique para esa tarea sino para otra área. La tutoría les permite a los trabajadores tener un panorama más certero de sus capacidades.

El sistema va funcionando bien. Lo interesante y para destacar es el financiamiento cruzado, que proviene tanto del fondo del que hablábamos antes, el IERIC y del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social



Gustavo Sanabria y Raúl Massarini

de la Nación, que también aporta fondos para tener una masa importante de trabajadores evaluados. Porque hay que tener en cuenta que las evaluaciones demandan una logística importante y, además, las llevamos a cabo en todos los lugares donde se nos solicita.

**¿Es decir que las evaluaciones siempre se hacen in situ, donde trabaja el que pidió la certificación?**

**Gustavo:** Sí, generalmente se hacen en el frente de trabajo, y si hay alguna dificultad con la empresa, se deriva a un centro evaluador –que generalmente es nuestro–, donde se simula un espacio de trabajo.

**Raúl:** La evaluación es integral. Esto significa que alguien puede ser un excelente albañil, pero si no utiliza los elementos de seguridad no obtiene la certificación. La función de tutoría también apunta a enfatizar esos aspectos. Los trabajadores de la construcción suelen ser muy reacios a tomar precauciones, y ése también es un tema de educación.

**Gustavo:** Coincido en el hincapié en la mirada integral. Cuando se evalúa un perfil no sólo se examina una ido-

neidad específica, sino que también nos interesa que haya una serie de aptitudes y actitudes que se pongan en juego desde el punto de vista del manejo de la información, del trabajo en equipo, de tener apertura hacia la cultura del aprendizaje. Todo eso es evaluable y se verifica en el proceso de evaluación, porque en definitiva, en cualquier trabajo se dan y se reciben órdenes, se cumplen horarios, se decodifica información y se le pide ayuda al otro. Hay también procesos de verificación de la calidad de trabajo para estimular una visión autocrítica sobre el propio desarrollo. Todas estas cosas son medibles y están estipuladas en el proceso de evaluación. Nosotros creemos que la certificación de los trabajadores es una salvaguarda del capital intelectual del trabajador que le permite, a través de un certificado, demostrar quién es desde el punto de vista profesional, hacerlo valer y que esa capacidad profesional, sumada a la que desarrolle en su lugar de trabajo, sea transferible a su próximo empleo, algo que no sucede en otros ámbitos empresariales, donde a lo sumo la empresa capacita o genera un sistema de competencias interno que sirve solamente a los fines de medir un plus salarial o el proceso de desarrollo dentro de la misma compañía, pero todo lo que el traba-



jador adquiere y pone en juego en ese espacio no se certifica y, cuando se va a otra empresa, no se lo puede llevar. La tarea que llevamos a cabo es un proceso de construcción colectiva muy importante que beneficia tanto al sector empresarial como a los trabajadores. Por eso apostamos a esto. El trabajador gana mucho en su dignidad. Tenemos trabajadores que desde hace veinte años desarrollan un mismo oficio y quizá no fueron a la escuela o no terminaron sus estudios. Y aunque se trate de un profesional de primera calidad, no tiene ningún documento que certifique quién es y qué sabe hacer. En definitiva, cuando accede a un nuevo trabajo, todo es volver a empezar. De modo que lo que busca el sindicato es que el trabajador gane dignidad, que tenga sentido de pertenencia, que sepa que tiene la capacidad de ser evaluado y demostrar lo que sabe. Una vez que lo puede hacer, eso es transferible y, por ende, defendible por el sindicato y por él mismo frente al empresario. Finalmente, el empresario también ve una mejora en la productividad, en la competitividad de su empresa.

**Raúl:** Y en la disminución de los costos. Cuando se coloca el tradicional cartelito "hay vacantes", aparece alguien que dice que es albañil, pero para demostrarlo

tiene que trabajar tres meses y al final de ese lapso, quizá se llegue a la conclusión de que está para ayudante de albañil. Entonces, el costo que tiene la empresa hasta determinarlo es muy alto.

**Otra iniciativa fundamental que han llevado a cabo es la de la tarjeta inteligente. ¿En qué consiste y cuáles son sus características principales?**

**Raúl:** Formalmente se llama Credencial de Registro Laboral, y además tiene un nombre más marketinero: "Soy constructor". A simple vista es como una tarjeta de débito o de crédito, con un chip en donde está almacenada la información del trabajador: las empresas en las que trabajó, en qué períodos lo hizo, los cursos de capacitación que tomó y los procesos de certificación que fue aprobando en su vida laboral. Esto le permite al trabajador tener su propio currículum y desarrollar un sentido de pertenencia más fuerte respecto del sector. A las empresas les estamos proveyendo sistemas lectores para las tarjetas, que les van a permitir chequear de manera instantánea los antecedentes de los trabajadores. Además, los datos se actualizan permanentemente con nuestra base, a través de Internet, y la información que no estaba en el chip se carga en el momento en que se lee.



“ La tarea que llevamos a cabo es un proceso de construcción colectiva muy importante que beneficia tanto al sector empresarial como a los trabajadores. Por eso apostamos a esto. El trabajador gana mucho en su dignidad ”

En la actualidad manejamos un proyecto más ambicioso para que esta tarjeta también pueda entrar al sistema financiero y le permita al trabajador acceder a un cajero automático, retirar su fondo de desempleo, hacer compras en el supermercado o que le sirva como garantía para un préstamo, algo muy difícil de alcanzar para los trabajadores.

**Cuando comenzaron la experiencia de certificación, ¿tomaron en cuenta algún modelo?**

**Gustavo:** Lo primero que hicimos fue viajar. En el marco del convenio instituido con el Ministerio de Educación fuimos a ver el funcionamiento de los sistemas en varios países del mundo. El sistema que más nos gustó fue el escocés SVQ (Scottish Vocational Qualifications), una

¡NUESTRO COMPROMISO Y EXPERIENCIA HACEN LA DIFERENCIA

# PMvalue

Administración de Proyectos

## Capacitación en Administración de Proyectos

*Si no es ahora... ¿Cuándo?*



### CONVIERTA SUS IDEAS EN RESULTADOS

Nuestro Programa de Formación en Competencias Personales es específico para Project Management, y está basado en el Project Manager Competency Development Framework del PMI.

- Project Management
- Gestión de Personas
- Business Analysis
- Búsqueda de Personas
- Consultoría
- Oficina de Proyectos - PMO

info@pmvalue.com.ar

www.pmvalue.com.ar

(54 11) 4322-4422



versión de las inglesas NVQ (National Vocational Qualifications), que constituyen el sistema que se implementó primero a nivel mundial y el que más desarrollo alcanzó. Fuimos a ver los modelos a España, Alemania, Turquía, México. Esos viajes nos posibilitaron tomar un primer contacto con el grado de desarrollo que había en otros países en materia de certificación y, por otro lado, nos permitieron definir lo que no nos gustaría hacer. Así pudimos generar un sistema que tomó algunos elementos de otros modelos, pero la construcción colectiva, a través del diálogo social de todos los actores, no es algo muy presente en el resto del mundo. En otros países se trata más bien de una apuesta del Estado, donde los sectores se acogen pero no construyen su propio proceso de gestión y de capacidad intelectual sobre el tema, mientras que en nuestro país el proceso se está dando al revés: son los sectores lo que hacen su propio descubrimiento, se fortalecen, desarrollan y, a partir de ahí, el Estado acompaña.

### Desde el punto de vista de la metodología, ¿también hay diferencias?

**Gustavo:** Sí, porque nosotros fuimos adaptando las cosas a nuestra visión, a nuestras particularidades. Lo primero que definimos de manera metodológica fue la

decisión de certificar roles reconocidos culturalmente tanto por los trabajadores como por los empresarios. No se trata de inventar siglas y nombres nuevos sino de fortalecer la propia estructura cultural del diseño de perfiles profesionales que existen en la Argentina en el ámbito de la construcción, y a partir de eso trabajar en conjunto. En el caso del diseño de nuestros instrumentos, participan siempre personas de la Cámara Argentina de la Construcción a través de los profesionales de las empresas, delegados sindicales, profesionales que vienen del sindicato, personal docente. Ahí hay otra diferencia. Los países desarrollados arman los sistemas de certificación de competencias –que son nacionales, no sectoriales– con el foco en la certificación; no les interesa la formación. En cambio nosotros empezamos con las dos cosas al mismo tiempo. Nos interesa la certificación, pero siempre fuimos conscientes de que teníamos un problema desde el punto de vista de la formación. De modo que paralelamente fuimos armando los sistemas y eso significaba casar al sistema de relaciones laborales con el sistema educativo, algo que no es fácil en ningún país del mundo. Tampoco lo es en la Argentina, porque el sistema educativo tiene una forma de pensamiento bastante endógena y trata de imponer al resto su propia gramática escolar. En el sistema de relaciones laborales todo pasa por la negociación colectiva. De alguna manera hacer el puente entre ambos sistemas es difícil, pero es una lucha de los últimos quince años que continúa.

## TRABAJO Y CULTURA

La entrevista se realizó en el Centro Integral de Formación para la Industria de la Construcción CIFIC N° 17, que dirige Gustavo Gándara. Además de sus aulas, donde los trabajadores completan su formación en los diversos perfiles que demanda la industria de la construcción, el Centro cuenta con auditorio propio abierto a la comunidad y cada fin de semana se descubre el telón para ofrecer teatro, música, danza, cine o títeres. Además, hay un carrito pochoclero, fileteado como corresponde, y sumamente activo cuando hay espectáculos para los más chicos.

La actividad cultural del CIFIC apunala el énfasis en la mirada integral sobre la que se insiste en esta nota: el trabajo y la cultura, aliados, estrechan lazos sociales y abren espacios de reflexión.

**Raúl:** Resumido: yo no viajé porque me quedé trabajando (risas). Creo que la gran diferencia con otros sistemas es la existencia del IERIC y lo que está atrás del IERIC, que es la alianza estratégica entre las entidades paritarias. Eso facilitó mucho la implementación de un sistema *sui generis* –no hay IERIC en otro lado– como el que está montado acá. Debe haber una alianza estratégica previa: que ambas partes estén convencidas de que van a ser socias.

En este momento también avanzamos en el tema de certificación de competencias a nivel regional. La idea es armar un convenio con los países limítrofes para trabajar en los perfiles que, una vez homogeneizados, nos permitirán dar validez a la certificación de competencias de un país a otro. Esto sería muy beneficioso porque en la construcción hay mucha migración, de mane-

ra que si se acuerdan y homologan los sistemas, las ventajas serían muy significativas.

**En los países más desarrollados uno suele encontrar cierta xenofobia, sobre todo en estas franjas del mercado laboral. ¿Sucede lo mismo en nuestro país?**

**Gustavo:** En el ámbito de la construcción no es un problema porque la convivencia de diferentes nacionalidades es algo habitual y culturalmente aceptado. Hay dificultades, por supuesto, es innegable, pero no son tan evidentes. Además, en el sector se reconoce cierta *expertise* y existen ciertos "dogmas" que están muy vigentes, por ejemplo que los paraguayos son los mejores hormigonistas y los bolivianos los mejores yeseros. Incluso se discute por qué, de dónde viene esa idoneidad, y no se trata de un simple folclore del sector, ya que esas habilidades se verifican en la realidad.

Pero sí hay un mito contra el que tenemos que luchar, no sólo los trabajadores extranjeros sino también los argentinos, que es que pintar es fácil, soldar es fácil, etc., de modo que ante el primer problema laboral en una familia, lo que primero que se hace es ir a buscar trabajo en la construcción.

Hay que generar una cultura de la formación porque hoy, para insertarse con un trabajo decente, digno, en condiciones apropiadas, hay que tener un nivel de calificación.

**¿Qué opinan los trabajadores acerca del sistema de competencias?**

**Gustavo:** Los comentarios son muy positivos, porque en realidad los procesos de formación y los de certificación son medianamente rápidos para la cultura actual del "todo ya" y se ven los beneficios a corto plazo.

Un proceso de formación para obtener una buena calificación demanda cuatro meses. Es intensivo: todos los días, cuatro horas por día. Lo bueno es que son trayectos formativos. Paralelamente, el trabajador ingresa y tienen la posibilidad de venir en el horario que más le conviene. En definitiva, la gente sigue formándose para mejorar su nivel de calificación y la certificación constituye una evidencia concreta y tangible de sus logros. Es algo que le puede mostrar a sus hijos, les puede decir todo lo que hizo, que es un buen profesional en su trabajo. Es una cuestión de dignidad. A partir de la certificación, esa persona sabe que cada vez que cam-



bie de trabajo no va a tener que ser puesto a prueba constantemente, y sabe además que le van a pagar lo que le corresponde, por la categoría que adquirió.

**¿Cómo se involucran en este proceso los colegas de Recursos Humanos?**

**Raúl:** Por el momento son los más reticentes. En general, los que han movilizado esto en las empresas han sido los dueños, no Recursos Humanos. Esta situación se explica por diversas razones. En primer lugar, el empresariado de la construcción está habituado a un sistema de trabajo de por vida, en la Argentina y en todos lados. El trabajo informal es moneda corriente en todo el mundo. En ese ámbito es donde se crió el responsable de Recursos Humanos, que sigue administrándose y moviéndose en la informalidad. Por supuesto, estoy hablando en general, porque lo que sucede es que la gran mayoría de las empresas de la construcción son PyMEs, así que estamos hablando de un promedio de quince trabajadores.

**Gustavo:** Exactamente. La mayor parte de las empresas no tiene un especialista de Recursos Humanos. Suele ser un liquidador de sueldos y jornales o, a lo sumo, un contador que hace un poco de todo. De hecho, nosotros damos charlas para contadores, porque además de manejar varias empresas, muchas veces son los que toman las decisiones.

ADRHA tendría que generar un programa de pasantías con estudiantes para las empresas líderes. Eso nos ayudaría mucho a imponer todo lo que estamos haciendo.