

# BIBLIOGRAFÍA GENERAL, GLOSARIO Y ACRÓNIMOS.

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN SECTORIAL DE COMPETENCIAS. GUÍA PRÁCTICA.



CETFOR

Copyright© Organización Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor) 2018

Primera edición 2018

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH – 1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org), solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

### Proyecto CETFOR

Herramientas para la gestión sectorial de competencias. Guía práctica.

Montevideo: MTSS; INEFOP; OIT/Cinterfor, 2018.

ISBN: 978-92-9088-287-9

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras. La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos digitales de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, u ordenándose a: [ilo@turpin-distribution.com](mailto:ilo@turpin-distribution.com). Para mayor información visite nuestro sitio web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns) o contacte a: [ilopubs@ilo.org](mailto:ilopubs@ilo.org)

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1963 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región.

Las publicaciones de OIT/Cinterfor también pueden obtenerse en el propio Centro: Avda. Uruguay 1238, Montevideo, Uruguay. Tel. +598 2 9020557 o por correo electrónico a: [oitcinterfor@ilo.org](mailto:oitcinterfor@ilo.org).

Sitio web: [www.oitcinterfor.org](http://www.oitcinterfor.org)

Impreso en Uruguay



El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.



**Proyecto: “Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral en el marco de una cultura del trabajo para el desarrollo” – CETFOR**

### **Comité Coordinador del Proyecto**

#### **Representantes por:**

Gabriela Rodríguez - Poder Ejecutivo/MTSS.

Fernando Ubal - Poder Ejecutivo/INEFOP.

Gerardo Garbarino - Cámaras empresariales/INEFOP.

Gonzalo Suárez - Cámaras empresariales.

Mario de Saa. Central Sindical - PIT-CNT.

Iván Häfliger. Central Sindical - PIT-CNT.

### **Equipo técnico de OIT/Cinterfor**

Fernando Vargas

Ximena Iannino

Fernando Carrasco

Ana Ermida

Guillermo Bergengruen

Pilar Burgueño

#### *Consultorías*

Nina Billorou

Mario Rosa

Soledad Nión

Cecilia Gazzano

Jimena Sandoya

### **Elaboración y edición de la Guía**

Nina Billorou

Ximena Iannino

Fernando Vargas

#### *Comentarios*

Ramiro Duarte

#### *Programación*

Fernando Casanova

#### *Diseño y diagramación*

Guillermo Ciganda

#### *Publicaciones*

OIT/Cinterfor





## BIBLIOGRAFÍA

- > Barretto, H. (2007). *Formación Profesional en el diálogo social*. Montevideo: OIT/Cinterfor.
- > Batthyány, K., & Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial*. Montevideo, Uruguay: Comisión Sectorial de Enseñanza de la Udelar.
- > Berrocal, F. (2016). *Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo. Tesis Doctoral*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo.
- > Billorou, N. (2003). *Módulo D5. Evaluar el logro individual de competencias. Desarrollo de recursos humanos por competencias*. Turín: OIT/CIF, Programa Delta.
- > Billorou, N. (2014). *Informe de consultoría: Calidad de productos. Documento de trabajo para uso interno*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor, Proyecto Industria de la Construcción.
- > Billorou, N. (2015). *Informe de consultoría: Calidad de productos. Documento de trabajo para uso interno*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor, Proyecto de la Industria de Papel y Celulosa.
- > Billorou, N. (2015). *Informe de sistematización metodológica. Análisis comparado. Documento de trabajo para uso interno*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor, Proyecto Intendencia de Maldonado.
- > Billorou, N., Iannino, X., Nión, S., & Sandoya, J. (2018). *Desarrollo de competencias sectoriales y diálogo social: la experiencia de Uruguay*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor.
- > Boliolo, M., Maneiro, C., & Silva, M. Z. (2006). *Diálogo Social en los Consejos de Salarios: el caso del Grupo n° 8, subgrupo 1 y las categorías laborales. Boletín técnico Interamericano de formación profesional. Diálogo social en Uruguay. N°157*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor. Obtenido de OIT/Cinterfor: [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_articulo/boliolo.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/boliolo.pdf)

- > Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: MCGRAW-HILL.
- > Chicha, M. T. (2008). *Promoción de la igualdad salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos: Guía detallada*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Obtenido de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@declaration/documents/publication/wcms\\_101326.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@declaration/documents/publication/wcms_101326.pdf)
- > Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., & Martínez, C. (2002). *La valoración de puestos de trabajo y la discriminación retributiva*. Universidad Politécnica de Catalunya.
- > DINAIE-MTSS, CETP-UTU, & OIT/Cinterfor. (2014). *Proceso para la certificación de competencias laborales*. Montevideo, Uruguay.
- > Fernández, A., Lanzilotta, B., Mazzuchi, G., & Perera, J. M. (2008). *La negociación colectiva en Uruguay: análisis y alternativas*. Montevideo, Uruguay: Centro de Investigaciones Económicas. Programa de Modernización de las Relaciones Laborales - Universidad Católica del Uruguay. Obtenido de <http://www.cinve.org.uy/wp-content/uploads/2013/01/Negociacion-Colectiva.pdf>
- > Gazzano, C. (2014). *Informe de consultoría sobre el diseño de la capacitación teórica para los analistas de campo. Documento de trabajo para uso interno*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor, Proyecto Intendencia de Maldonado.
- > Iannino, X. (2014). *Informe de consultoría: Estructura ocupacional y descripción de puestos. Documento de trabajo para uso interno*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor, Proyecto Industria de la Construcción.
- > Iannino, X. (2015). *Informe de consultoría: Marco de competencias y formato de descripción. Documento de trabajo de uso interno*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor, Proyecto de la Industria del Papel y Celulosa.
- > Iannino, X. (2015). *Informe final: Consultoría para el Proyecto Indentencia de Maldonado. Documento de trabajo para uso interno*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor, Proyecto Intendencia de Maldonado.
- > Ishikawa, J. (2004). *Aspectos clave del Diálogo Social Nacional: un documento de referencia sobre el diálogo social*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Obtenido de [http://guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/conocimientos/aspectos\\_clave\\_del\\_DS\\_nacional.pdf](http://guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/conocimientos/aspectos_clave_del_DS_nacional.pdf)
- > Juárez, O. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Grupo editorial Patria.

- > McCormick, E. J. (1979). *Job analysis: methods and applications*. New York, Estados Unidos: Amacom.
- > MTSS. (2015). *Directriz Estratégica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social 2015-2020: "Cultura del Trabajo para el Desarrollo"*. Montevideo, Uruguay: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Obtenido de [http://www.mtss.gub.uy/c/document\\_library/get\\_file?uuid=a3b483bf-96b5-4983-9956-33eb1e6cb227&groupId=11515](http://www.mtss.gub.uy/c/document_library/get_file?uuid=a3b483bf-96b5-4983-9956-33eb1e6cb227&groupId=11515)
- > Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- > Nión, S. (2014). *Informe de consultoría: Metodología de recolección y análisis de la información sectorial. Documento de trabajo para uso interno*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor, Proyecto Industria de la Construcción.
- > OCDE. (2016). *Estrategia de competencias de la OCDE. Reporte diagnóstico: Perú 2016*. Lima, Perú: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- > OIT. (2007). *Conferencia Internacional del Trabajo, 96ª. Reunión, 2007. Informe VI: La promoción de empresas sostenibles. Sexto punto del día*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Obtenido de [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/informe\\_vi\\_empsos.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/informe_vi_empsos.pdf)
- > OIT. (10 de junio de 2008). *Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa. Conferencia Internacional del Trabajo en su nonagésima séptima reunión*. Ginebra: Organismo Internacional del Trabajo. Obtenido de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/genericdocument/wcms\\_371206.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/genericdocument/wcms_371206.pdf)
- > OIT. (2009). *Marco de Políticas y Estrategias 2010-2015. Haciendo realidad el trabajo decente*. Ginebra: Organismo Internacional del Trabajo.
- > OIT. (2016). *Nota de información Nº 4. Negociando por la igualdad de género*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Obtenido de [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/genero\\_negociacion.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/genero_negociacion.pdf)
- > OIT. (mayo de 2018). *Recomendación 195*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEX\\_PUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R195](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEX_PUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R195)

- > OIT/Cinterfor. (2012). *Documento de Proyecto de Cooperación Técnica. Evaluación de tareas y diseño del proceso de certificación ocupacional en la Industria de la Construcción. Documento de trabajo de uso interno.* Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor.
- > OIT/Cinterfor. (2014). *Documento de Proyecto de Cooperación Técnica. Evaluación de Tareas de la Industria del Papel y la Celulosa. Documento de trabajo de uso interno.* Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor.
- > Proyecto Actualización de la estructura ocupacional y las descripciones de cargos de la IDM. (2015). *Informe final.* Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor.
- > Proyecto CETFOR - OIT/Cinterfor. (2017). *Descripciones de cargos del Inefop. Informe final de Asistencia Técnica.* Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor.
- > Proyecto Evaluación de Tareas de la Industria del Papel y la Celulosa del Uruguay. (2015). *Informe final.* Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor.
- > Proyecto Evaluación de Tareas en la Industria de la Construcción. (2014). *Informe final.* Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor.
- > Rosa, M. (2018). *Informe final: Consultoría de sistema de valoración para el Sector Turismo (Hotelería). Documento de trabajo para uso interno.* Montevideo, Uruguay: CETFOR - OIT/Cinterfor.
- > Zarifian, P. (1999). *El modelo de competencia y los sistemas productivos.* Montevideo: OIT/Cinterfor.





## GLOSARIO

Un glosario tiene por objetivo contar con un lenguaje común y una definición compartida acordada y asumida por todos los actores sectoriales, de los diferentes conceptos utilizados.

En particular, esta herramienta, adaptada a cada realidad sectorial, resulta indispensable para el logro de un diálogo social constructivo en torno a los descriptores de cargos y los factores de valoración, de manera de evitar ambigüedades y confusiones.

El glosario que se presenta a continuación se focaliza en los ejes comunes de todos los procesos y también incorpora algunas definiciones particulares de las experiencias que se incluyen como ejemplos en la Guía.

### .....A

- › **ANÁLISIS FUNCIONAL.** Es un enfoque de análisis del trabajo que permite definir y analizar las funciones y abordar las competencias funcionales requeridas para llevarlas adelante, mediante una estrategia deductiva. A partir del propósito principal del objeto focalizado (un sector, subsector, proceso, organización, ocupación, etc.) se van construyendo y definiendo las funciones en sucesivos niveles de desagregación, hasta llegar a las contribuciones individuales. A los efectos de la descripción de cargos, este análisis previo permite identificar y ordenar los subprocesos de trabajo, funciones clave y los cargos asociados a ellas.
- › **ANALIZAR INFORMACIÓN.** Examinar, seleccionar y procesar datos o información en bruto a partir de ciertos criterios, con el propósito de sacar conclusiones y/o tomar decisiones.
- › **ÁREA OCUPACIONAL.** Agrupación de ocupaciones afines que tienen contenidos profesionales comunes, realizan funciones laborales semejantes y relacionadas, para lo cual requieren competencias similares.
- › **AUTONOMÍA.** Independencia e iniciativa para la toma de decisiones y para actuar ante las situaciones que el trabajador debe resolver en el desempeño

de sus funciones. Facultad de intervenir y tomar decisiones en relación a los procesos de trabajo en los cuales interviene.

- › **AUTONOMÍA EXTERNA.** Alude a la posibilidad que tiene quien se desempeña en un determinado cargo para intervenir en el proceso productivo (por ej. realizando cambios o corrigiendo el trabajo de otras personas) más allá de su propio trabajo.
- › **AUTONOMÍA INTERNA.** Refiere al margen que dispone quien ocupa un cargo para decidir o no cómo ejecutar y ajustar sus propias funciones.

## .....C

- › **CALIFICACIÓN.** Designa la expresión formal de las habilidades profesionales del trabajador, reconocida en los planos internacional, nacional o sectorial (OIT. Recomendación 195).
- › **CAPACIDADES.** Competencias, conocimientos y saberes de distinta índole que se requieren para desempeñarse en el cargo y que pueden ser adquiridos y desarrollados a través de la experiencia laboral o de la formación.
- › **CARGO.** El concepto de cargo se asimila al de ocupación en el sentido que refiere a las funciones, competencias y responsabilidades que definen un empleo o rol funcional y caracterizan el tipo de trabajo que realiza el conjunto de los trabajadores que lo ejercen, independientemente de la persona o del contexto específico en que la actividad laboral se desarrolle. En este marco, cabe subrayar, que los productos describen y valoran los cargos y no el desempeño de los trabajadores.
- › **CBET.** Comisión Bipartita para la Evaluación de Tareas.
- › **CERTIFICADO HABILITANTE.** Certificado que se exige para realizar las actividades de un determinado cargo y que la entidad legitimada formalmente para ello, expide a nombre del trabajador.
- › **COMPETENCIA.** Capacidad de actuar movilizando un conjunto de recursos de forma interrelacionada para responder satisfactoriamente a una demanda laboral. Abarca los conocimientos, aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico. (OIT. Recomendación 195).
- › **COMPETENCIAS BÁSICAS.** Capacidades de actuación que deberían desarrollarse en la educación inicial; comprenden aquellos saberes que permiten progresar en la educación, el trabajo e integrarse a la sociedad. Generalmente, se incluyen en esta categoría las competencias comunicativas, solución de problemas, aplicación de operaciones matemáticas, interacción o trabajo en equipo.

- › **COMPETENCIAS DE GESTIÓN.** Capacidades que permiten gestionar equipos de trabajo, seleccionando, organizando, evaluando y promoviendo el aprendizaje de sus integrantes en función de sus competencias para el logro de los objetivos en tiempo y forma. Sólo se aplican a aquellos puestos de trabajo que tienen trabajadores a cargo.
- › **COMPETENCIAS GENÉRICAS SECTORIALES.** Son aquéllas que pueden generalizarse a todo el sector, es decir, que constituyen un común denominador de los distintos cargos, independientemente de la empresa o proceso al que el mismo se encuentre asignado.
- › **COMPETENCIAS TÉCNICAS/FUNCIONALES.** Son las capacidades de carácter técnico requeridas para el desempeño de las actividades laborales. Implican dominio de los contenidos del puesto de trabajo y se relevan a través de las funciones del cargo o empleo-tipo. Las mismas surgen del relevamiento realizado con los trabajadores en las empresas, ya que están ligadas en forma indisoluble con las funciones que se desempeñan y los conocimientos requeridos para el dominio de las actividades y contenidos de cada cargo.
- › **CONDICIONES DEL CONTEXTO FÍSICO.** Refieren a las características del ambiente “material y físico” en el cual se desempeña cada cargo. Dado que facilitan o complejizan el trabajo a realizar, tienen implicancias en las competencias requeridas y la capacidades físicas involucradas en el desempeño.
- › **CONDICIONES DEL CONTEXTO FUNCIONAL.** Aspectos de carácter social y organizacional del entorno laboral, inherentes a las funciones y responsabilidades del cargo. Las condiciones del contexto social resultan determinantes para poder demostrar y desarrollar las competencias. En este punto se incluye la interacción con otros, las modalidades de comunicación (de qué forma y con quiénes se comunica) necesarias para realizar el trabajo, el nivel de autonomía requerido en el desempeño de las funciones, así como la supervisión ejercida y/o recibida.
- › **CONOCIMIENTOS TÉCNICOS.** Se trata de informaciones, datos, técnicas, teorías o principios, avanzados, básicos o aplicados, que conforman el componente cognitivo y de comprensión que sustenta las competencias.
- › **CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOGROS/METAS.** Considera en qué medida las decisiones y resultados producidos por el desempeño del cargo pueden impactar directamente en la consecución de los objetivos.
- › **COSTOS DEL PROCESO.** Gastos que insume la producción de bienes (por ejemplo, compra de insumos).

## .....D

- › **DATOS.** Información sobre recursos de diverso tipo relacionada con las funciones del cargo (indicadores varios, registros de calidad, registros de stock, etc.).
- › **DESCRIPCIÓN DE CARGOS.** Presentación organizada de la información clave que define al cargo. Se elabora a partir del análisis de la información relevada en el sector. La información da cuenta de: i) la actividad laboral y las capacidades que el desempeño en el cargo requiere (propósito u objetivo, actividades, competencias requeridas, uso de herramientas y equipos; ii) las responsabilidades que el desempeño del cargo implica; iii) el entorno social y físico del cargo: condiciones funcionales y del ambiente.
- › **DIÁLOGO SOCIAL.** Comprende todos los tipos de negociación, consultoría o intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre temas de interés común.

## .....E

- › **ESTRUCTURA OCUPACIONAL.** Agrupación de ocupaciones y/o cargos que permite ordenar el conjunto de los cargos sectoriales en función de dos variables que los caracterizan: i) proceso o área funcional a la que el cargo aporta y que define su contenido y ii) nivel de complejidad del desempeño (tipo de competencias, responsabilidad, autonomía, etc.) que el ejercicio de las funciones requiere. La estructura organiza, pone en relación y permite situar a los diferentes cargos del sector.

## .....F

- › **FACTORES DE VALORACIÓN.** Son dimensiones claves que definen el contenido de los cargos y permiten su comparación y ordenamiento con base en criterios comunes.
- › **FORMACIÓN PROFESIONAL.** Actividades de aprendizaje que tienen como objetivo proporcionar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para el trabajo en una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica. (Tesaurus OIT) <http://www.ilo.org//thesaurus/defaultes.asp>
- › **FUNCIÓN PRINCIPAL.** Enunciado comprensivo que describe el objetivo o propósito de la ocupación o cargo. Sintetiza su razón de ser en el sector o la organización y resume los logros a alcanzar por el trabajador que lo desempeña con el conjunto de sus funciones.

- › **FUNCIONES CLAVE.** Son aquéllas que definen al cargo y que resultan indispensables para cumplir con el propósito o función principal del mismo. Son resultados o logros parciales que contribuyen de manera decisiva al logro del resultado principal.

## ..... I

- › **IMPACTO POTENCIAL DEL DESEMPEÑO.** Considera las consecuencias de las fallas (en equipos, productos, procesos, personas, ambientales, seguridad) que eventualmente pueden resultar del desempeño del cargo, de acuerdo a la responsabilidad que se le asigna.
- › **ITINERARIO LABORAL.** Ruta de desarrollo que permite a un trabajador moverse vertical u horizontalmente dentro del sector o la organización, en la medida que adquiere o actualiza sus competencias según los requerimientos del cargo al que busca acceder.
- › **INTERACCIÓN CON OTROS.** Desde el punto de vista de la descripción y valoración del cargo, refiere al o los tipos de articulación que se establece con otras personas para lograr un desempeño competente.
- › **ÍTEM DE VALORACIÓN.** Los factores de valoración de los cargos, se subdividen en subfactores, dimensiones, subdimensiones, en tantos niveles como sea necesario para llegar a una variable apta para realizar una medición objetiva a través de distintos indicadores. Para facilitar el manejo práctico, se generaliza la denominación de “Ítem de Valoración” para referirse al concepto que se está valorando, independientemente de que sea un subfactor, una dimensión o subdimensión.

## ..... M

- › **MACROPROCESO.** Comprende el conjunto de procesos de trabajo orientados a cumplir con determinados objetivos.
- › **MANTENIMIENTO.** Refiere al proceso de trabajo orientado a asegurar que los activos físicos continúen funcionando en las condiciones requeridas, bajo una tasa de disponibilidad adecuada.
- › **MANTENIMIENTO CORRECTIVO.** Alude a las actividades de mantenimiento no programadas (imprevistas), derivadas de un funcionamiento anormal de las máquinas y equipos, detectado a partir de las supervisiones de rutina y/o de los indicadores de fallas de los propios equipos/máquinas.

- › **MANTENIMIENTO PREDICTIVO.** Es aquel que evalúa el estado de la maquinaria y recomienda intervenir o no, en base a un plan, antes de que efectivamente suceda la falla. Deviene de la medición de diversos parámetros prefijados que muestran una relación predecible a partir de su evolución histórica (Ej.: Medición y análisis de vibraciones).
- › **MANTENIMIENTO PREVENTIVO.** Tiene como finalidad anticiparse a la ocurrencia de fallas, manteniendo los equipos en óptimas condiciones de operación. Implica la programación periódica de actividades de inspección de su funcionamiento, así como también su limpieza, correcta lubricación, medición de variables y calibración.
- › **MARCO DE COMPETENCIAS SECTORIALES.** Es el referencial de competencias comunes a todos los cargos del sector, organizado según niveles de complejidad y autonomía. El marco de competencias sectorial apunta a plasmar los acuerdos sectoriales, reconociendo y valorando el aporte de las capacidades de las personas. El carácter sectorial de las competencias incluidas en el marco, trae como consecuencia que las mismas reflejen el umbral compartido por todo el sector, sin perjuicio de que en cada empresa se definan éstas u otras competencias con mayor profundidad de acuerdo a la estrategia organizacional. Es un instrumento clave para la gestión humana y la identificación de necesidades de formación en el sector.
- › **METODOLOGÍA.** Conjunto de técnicas y métodos que se implementan para lograr resultados sistemáticos, confiables y adecuados a los objetivos previstos.
- › **METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE CARGOS:** Diseño del proceso de recolección sistemática de la información, la definición de los descriptores a considerar para definir los cargos, así como los criterios y protocolos de análisis y validación de las descripciones. También incluye los dispositivos de aseguramiento de la calidad del conjunto de los procesos y productos

## .....N

- › **NIVEL EDUCATIVO SUGERIDO.** Nivel educativo máximo a alcanzar en la educación formal que se recomienda para desempeñarse en el cargo. No se incorporó a todos los proyectos, y en aquellos en los que se incluyó, fue definido mediante un acuerdo bipartito, considerando las competencias y conocimientos requeridos para el ejercicio competente de las funciones de cada cargo.

## .....O

- › **OCUPACIÓN.** Puede caracterizarse como un conjunto de *empleos-funciones*- que presentan una identidad y contenidos profesionales comunes y que podría ser desempeñado por una misma persona. Se define en términos de las actividades realizadas y las competencias requeridas.
- › **OPERACIONALIZACIÓN.** Es parte del método de valoración por factores y puntos e implica el pasaje de los conceptos (grandes grupos de factores) a las variables (aquello que es observable en la realidad).

## .....P

- › **PONDERACIÓN.** Implica asignar pesos relativos en base porcentual a los diferentes ítems de valoración. En un sistema de valoración de cargos por factores y puntos, está implícita la necesidad de ponderar los distintos factores, sub-factores e ítems ya que cada uno de ellos tiene un impacto o importancia relativa distinta en el desempeño sectorial.
- › **PROCESO DE TRABAJO.** Conjunto de uno o más procedimientos, actividades y tareas vinculadas entre sí, que se disponen colectivamente para lograr un objetivo de trabajo o producto, en el contexto de una estructura, donde existen reglas funcionales y relacionales.
- › **PRODUCTO.** Refiere a resultados o logros tangibles o intangibles (servicios) que se establecen como objetivos de trabajo en una organización, en función de los cuales se disponen procedimientos y recursos.
- › **PRUEBA PILOTO.** Prueba que permite testear y ajustar un determinado producto o metodología. En nuestro caso refiere a las pruebas de la metodología de recolección de la información y las herramientas dispuestas para ello (formulario). Con el análisis de la prueba piloto de relevamiento se realizaron los ajustes necesarios de cara al relevamiento efectivo de la información.
- › **PUNTO O PUNTAJE.** Es la expresión numérica final de cada gran Factor de valoración y, por la suma de éstos, de la valoración final de cada cargo.

## .....R

- › **RELACIONES FUNCIONALES.** Refiere a la cantidad y diversidad de interrelaciones (internas y/o externas a la organización) que un cargo requiere para el desempeño de sus funciones y el logro de los objetivos establecidos.
- › **RESPONSABILIDAD.** Refiere a la demanda de acciones y toma de decisiones sobre recursos, procedimientos, procesos y resultados de distinto tipo, por las que el

trabajador responde en el desempeño del cargo. Implica la puesta en juego de competencias de diversa índole e incluye tanto la seguridad y el mantenimiento de los recursos, como su gestión.

- › **RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.** Proceso de análisis individual y/o colectivo orientado a resolver una situación problema en el ámbito laboral.

## .....S

- › **SISTEMA DE VALORACIÓN DE CARGOS.** Herramienta técnica que, a través de un proceso de apreciación y comparación sistemática, permite determinar el valor de un cargo y ubicarlo, en función de sus características, dentro de una jerarquía de niveles y valores. La metodología utilizada es cuantitativa y consiste en un modelo de asignación de puntajes y pesos relativos a las características que presentan los cargos, de acuerdo con factores de valoración definidos y acordados.
- › **SUPERVISIÓN ESTRECHA.** Implica la vigilancia y corrección frecuente e inmediata, de manera más o menos constante, sobre los procedimientos y productos del desempeño del trabajador durante la jornada de trabajo.
- › **SUPERVISIÓN DIRECTA.** Implica el control periódico de los productos y resultados del desempeño, y ocasionalmente de los procedimientos empleados, pudiendo realizar correcciones en el momento o durante la jornada de trabajo.
- › **SUPERVISIÓN RECIBIDA.** Es el control, seguimiento, orientación, asesoramiento y/o formación que recibe el trabajador en el desempeño por parte de un puesto superior. Debe considerarse su relación inversa con los niveles de autonomía de las competencias asociadas a la ocupación.
- › **SUPERVISIÓN GENERAL.** Implica la revisión de los resultados del trabajo y/o de las metas de producción a lograr por el trabajador, por parte de quien ejerce un rol jerárquicamente superior, pudiendo indicar correcciones o ajustes. Puede tener lugar en la jornada de trabajo o durante un plazo mayor, según las rutinas establecidas en la empresa.

## .....T

- › **TEST DEL SISTEMA DE VALORACIÓN (Análisis- Estudio).** Es un proceso para capturar los impactos que introduce el cambio del valor de una variable/ítem, en el contexto del sistema de valoración de cargos del cual forma parte. Permite detectar valores fuera de rango o valoraciones por exceso o por defecto que ameriten ser analizados y ajustados. Para su desarrollo se analiza y valora un cargo y/o proceso de referencia, para calibrar el sistema y analizar el resto de las valoraciones.



- › **TOMA DE DECISIONES.** Elección entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, definiendo acciones concretas y consecuentes y responsabilizándose por las mismas.
- › **TRABAJO SEGURO.** Comprende el conjunto de medidas, restricciones y competencias que debe desarrollar el trabajador para desempeñarse en un cargo, de manera de evitar siniestros e impactos en su integridad y en el entorno, cumpliendo las normativas vigentes.

## ..... U

- › **UNIDADES DE VALORACIÓN.** Son los valores numéricos del *rango definido* en que se plasman las escalas de valoración, para discriminar cuantitativamente las distintas observaciones. Estas Unidades de Valoración se ven impactadas por el porcentaje en que se pondera cada ítem.

## ..... V

- › **VALORACIÓN DE CARGOS.** Es un método cuantitativo que, a través de un proceso de apreciación y comparación sistemática, permite asignar puntajes a los cargos, con el propósito de ubicarlos en función de sus características dentro de una jerarquía de niveles y valores. Proporciona una base técnica para desarrollar la estructura de salarios.



# ACRÓNIMOS

ADEOM	<i>Asociación de Empleados y Obreros Municipales</i>
AHRU	<i>Asociación de Hoteles y Restaurantes del Uruguay</i>
APPCU	<i>Asociación de Promotores Privados de la Construcción del Uruguay</i>
APT	<i>Análisis de Puestos de Trabajo</i>
CBET	<i>Comisión Bipartita de Evaluación de Tareas</i>
CCSS	<i>Consejos de Salarios</i>
CCU	<i>Cámara de la Construcción del Uruguay</i>
CETFOR	<i>“Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral en el marco de una cultura del trabajo para el desarrollo”</i>
CETP	<i>Consejo de Educación Técnico Profesional</i>
CICE	<i>Coordinadora de la Industria de la Construcción del Este</i>
CIU	<i>Clasificador Internacional Industrial Uniforme</i>
CINTERFOR	<i>Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional</i>
CIOU	<i>Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones</i>
DINAE	<i>Dirección Nacional de Empleo</i>
DINATRA	<i>Dirección Nacional de Trabajo</i>
EPP	<i>Equipos de Protección Personal</i>
ETIC	<i>Evaluación de Tareas de la Industria de la Construcción</i>

ETIP	<i>Evaluación de Tareas de la Industria Papelera</i>
FOCAP	<i>Fondo de Capacitación de la Construcción</i>
FOCER	<i>Fondo de Cesantía y Retiro</i>
FOPCU	<i>Federación de Obreros, Papeleros, Cartoneros del Uruguay</i>
FOSVOC	<i>Fondo Social de Vivienda de Obreros de la Construcción</i>
FP	<i>Formación Profesional</i>
FSC	<i>Fondo Social de la Construcción</i>
ICU	<i>Industria de la Construcción en Uruguay</i>
IDM	<i>Intendencia Departamental de Maldonado</i>
INEFOP	<i>Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional</i>
IUCOSE	<i>Instituto Uruguayo de la Construcción en Seco</i>
MTSS	<i>Ministerio de Trabajo y Seguridad Social</i>
OCDE	<i>Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos</i>
OIT	<i>Oficina Internacional del Trabajo</i>
PIT-CNT	<i>Plenario Intersindical de Trabajadores - Convención Nacional de Trabajadores</i>
RAP	<i>Reconocimiento de aprendizajes previos</i>
RRHH	<i>Recursos Humanos</i>
SUGHU	<i>Sindicato Único Gastronómico y Hotelero del Uruguay</i>
SUNCA	<i>Sindicato Único Nacional de la Construcción y Anexos</i>
TAE	<i>Tratamiento de agua y efluentes</i>
UTU	<i>Universidad del Trabajo del Uruguay</i>

