

MÓDULO



**IMPLEMENTACIÓN
DE LAS HERRAMIENTAS**

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, 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 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. Para mayor información visite nuestro sitio web: www.ilo.org/publns o contacte a: 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.

Sitio web: 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

PRESENTACIÓN

Uno de los componentes fundamentales de cualquier empresa u organización productiva es el puesto de trabajo. En él se concentran las capacidades para ejercer una función, cumplir un objetivo de la organización, actuar colectivamente y desempeñarse laboralmente. Los cargos, como se denominan de aquí en adelante, suelen ser una unidad en el análisis de las políticas de empleo y formación, referencian temas cotidianos como: ¿En qué trabaja una persona? ¿En qué actividad? ¿Qué cargo ocupa?

Los cargos juegan un papel crucial en la negociación colectiva, el cargo muchas veces representa estabilidad, pertenencia a la organización, pero también y no menos importante, el cargo es la forma en que el factor humano contribuye a los objetivos para los que la organización fue creada, sintetiza la aplicación de las capacidades y competencias de los trabajadores. Para lograr una contribución efectiva el cargo ha de ser pertinente a la organización, sus contribuciones deben estar claramente definidas y ha de estar claramente definido.

La “Cultura del Trabajo para el Desarrollo” que ha establecido la Administración iniciada el 1° de marzo de 2015 apunta al perfeccionamiento de los procesos de diseño, implementación, control de gestión y evaluación de las políticas públicas de empleo y formación profesional y, por otro a la cualificación de los espacios de participación, diálogo y negociación de los actores del mundo del trabajo en este campo.

Este es claramente el punto de contacto entre una política moderna y actualizada de gestión y valoración de cargos y una política pública de empleo y formación en un contexto de diálogo y negociación colectiva.

El vertiginoso ritmo del cambio técnico y de la organización del trabajo ha impactado en la conformación y contenido de cargos, sin embargo, en el Uruguay las descripciones ocupacionales sobre las que muchas veces se realiza la negociación colectiva suelen tener antigüedad mayor a 40 años. Esta realidad hizo evidente la necesidad de disponer de información actualizada sobre los cargos y sus contenidos para avanzar en la negociación de temas como la formación en el empleo, la categorización, la certificación y el desarrollo de carrera.

El avance y consolidación de la negociación colectiva en los Consejos de Salarios que funcionan en Uruguay¹, ha hecho evidente que las discusiones sobre los contenidos de los cargos se basan en descripciones ocupacionales de hace cuatro y hasta cinco décadas con lo cual están en su mayoría obsoletas y en muchos casos no permiten avizorar claramente las nuevas demandas que emergen del cambio tecnológico y la organización del trabajo.

Este atraso está dificultando el desarrollo de estrategias efectivas de gestión del talento humano mediante una formación y una certificación pertinente y de calidad. También afecta los procesos de negociación colectiva en la medida que las categorías y sus descripciones se alejan progresivamente de los contenidos reales del trabajo resultantes de los cambios operados.

Las herramientas que siguen se han diseñado luego de una experiencia de más de cinco años compartida entre el Ministerio de Trabajo, OIT/Cinterfor y los actores sociales de varios sectores de actividad económica que decidieron avanzar en la actualización de sus descripciones y herramientas de valoración y categorización de cargos.

En este sentido son una verdadera creación colectiva, propiciada y permitida por el ambiente de diálogo y negociación que existe en Uruguay, pero también por la iniciativa de empleadores y trabajadores que contribuyeron con recursos, con información y con su tiempo en muchas horas de trabajo y perfeccionamiento. OIT/Cinterfor se enorgullece de haber contribuido a obtener productos prácticos en un ambiente de dialogo social y negociación, pilar fundamental de la OIT.

La Guía se ha estructurado en tres módulos con un total de once capítulos que recorren los principios básicos, el diseño y la aplicación de las herramientas. El módulo uno cubre las bases conceptuales y metodológicas. El módulo dos aborda el diseño de las herramientas, la construcción de la estructura ocupacional, el marco de competencias sectoriales, la descripción de cargos y el proceso de relevamiento de la información sectorial. El módulo tres se refiere a la implementación del análisis y descripción de cargos, su valoración y su utilización en la negociación y la formación. Se ha diseñado con una visión didáctica y con el fin de facilitar el desarrollo de capacidades en funcionarios y técnicos para que mediante su estudio y aplicación puedan aplicar las herramientas que contiene.

¹ Dentro de los métodos clásicos de fijación de salarios, Uruguay ha optado por el estructurar Consejos de Salarios. Organos de integración tripartita, creados por Ley 10.449, que mediante el mecanismo del diálogo social, establecen salarios mínimos, categorías y otros beneficios. En total se han reconocido 24 grupos para el funcionamiento de los Consejos.

La publicación de un material de estas características representa la concreción de los productos planeados y elaborados en el marco del 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”** (URY/16/01/URY).

Esperamos que las herramientas para la gestión sectorial de competencias que acá se presentan contribuyan efectivamente a actualizar la rica información sobre la contribución del trabajo humano en las organizaciones y a extender las metodologías que contiene a otros muchos sectores en favor de unas relaciones laborales modernas, una mejor categorización de los cargos y en últimas a hacer realidad de esta manera la cultura del trabajo para el desarrollo.

Ernesto Murro
Ministro del Trabajo y Seguridad Social

Enrique Deibe
Director OIT/Cinterfor

ÍNDICE MÓDULO III

CAPÍTULO 9 - ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	7
9.1 ¿Qué tipo de información deben contener las descripciones de cargos elaboradas sectorialmente?	12
9.2 ¿Qué significa analizar información para describir y valorar los cargos?	15
9.3 ¿Qué se analiza para hacer la descripción de cargos?	17
9.4 ¿Cuáles son las etapas de trabajo para el análisis de cargos?	19
9.5 ¿Qué implica el plan de análisis?	21
9.6 ¿Cómo asegurar la calidad del proceso de análisis de cargos y sus productos?	22
9.7 ¿En qué consiste el protocolo de análisis y descripción de cargos?	23
9.8 ¿Qué otros instrumentos pueden requerirse?	29
9.9 ¿Cómo se analiza la información para elaborar las descripciones?	36
9.10 ¿Cuáles son los aspectos críticos para analizar?	38
9.11 ¿Cómo se realiza el análisis de coherencia entre las descripciones de los cargos?	40
9.12 ¿Cómo se procesan los acuerdos en torno a las descripciones sectoriales?	42
CAPÍTULO 10 - VALORACIÓN DE CARGOS	47
10.1 ¿Qué es la valoración de cargos?	47
10.2 ¿Qué características tiene la herramienta de valoración propuesta?	48
10.3 ¿Qué son los factores de valoración?	49

10.4	<i>¿Cuáles son las etapas para diseñar el proceso de valoración?</i>	51
10.5	<i>¿Cuáles son los grandes factores de valoración?</i>	52
10.6	<i>¿En qué consiste la operacionalización de los factores?</i>	54
10.7	<i>¿En qué consiste la ponderación de los factores?</i>	60
10.8	<i>¿Cómo construir una escala de valoración para desarrollar las ponderaciones?</i>	63
10.9	<i>¿Cómo se asignan los puntajes a cada cargo?</i>	67
10.10	<i>¿Cómo se pone a prueba el funcionamiento de la herramienta de valoración?</i>	69
10.11	<i>¿Cómo se procesan los acuerdos en torno al proceso de valoración?</i>	70
CAPÍTULO 11 - VALORACIÓN DE CARGOS		75
11.1	<i>¿Por qué es importante contar con herramientas y productos acordados?</i>	75
11.2	<i>¿Cómo pueden utilizarse los productos para negociar categorías salariales?</i>	77
11.3	<i>¿Por qué las descripciones y valoraciones de cargos son necesarias para promover la equidad salarial en materia de género?</i>	78
11.4	<i>¿Qué usos tienen las herramientas para la formación y desarrollo de las competencias de los trabajadores del sector?</i>	81
11.5	<i>¿Cómo puede ser utilizada la Caja en los procesos de gestión humana a nivel de las empresas del sector?</i>	84
11.6	<i>¿Cómo pueden utilizarse para certificar las competencias de los trabajadores del sector?</i>	86
11.7	<i>¿Y la Caja de herramientas en su conjunto?</i>	88

CAPÍTULO 9 | ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Se pretende que, al finalizar este capítulo, el lector sea capaz de analizar la información relevada sobre los cargos sectoriales y elaborar las descripciones de los mismos.

Tal como se ha venido planteando en los capítulos anteriores, la descripción de cargos tiene como objetivo fundamental contar con una referencia sectorial sobre las características de cada uno de los cargos del sector. Se trata de una referencia común en tanto ha sido acordada por empleadores y trabajadores y que se utilizará tanto como base para la valoración, como insumo en decisiones de gestión humana, formación continua, el análisis del desempeño, la carrera y muy importante en los procesos de diálogo social y negociación colectiva.

Este capítulo parte de la base que previamente se han identificado- y acordado sectorialmente- los descriptores que integran y definen a cada cargo/ puesto-tipo. En el capítulo 7 se han presentado las orientaciones para diseñar un formato de descripción de cargos que sea completo, útil y de fácil comprensión tanto para los trabajadores, como para los responsables de las empresas (mandos medios, jefaturas, áreas de RRHH, empresarios) así como para las organizaciones representativas de ambos colectivos.

Antes de seguir adelante, se recomienda al lector tener presentes algunos aspectos que han sido trabajados previamente y que permiten enmarcar las cuestiones que se abordan en este capítulo. Es importante recordar que:

- La descripción de un cargo es un conjunto de diferentes aspectos que lo identifican y definen y que, en el marco de los proyectos sectoriales, es referencia e insumo para el diálogo social y la negociación colectiva.
- En los proyectos desarrollados, se ha asimilado el concepto de cargo o puesto-tipo al de ocupación, en el sentido que refiere a las funciones, competencias y responsabilidades que definen y caracterizan el tipo de trabajo que realiza el conjunto de los trabajadores que se desempeña en una determinada función ocupacional dentro del sector, independientemente de la persona o del contexto específico en que la actividad laboral se desarrolle. Los productos elaborados en los proyectos sectoriales apuntan a describir y valorar los cargos o puestos-tipo existentes en el sector y no el desempeño o las circunstancias específicas de un trabajador en particular.
- Para organizar y sistematizar la información en el formato de descripción se utilizan «descriptores» que especifican los aspectos clave que caracterizan al cargo, tales como la contribución a los objetivos, las funciones que se realizan y las competencias que se requieren para su desempeño, la posición que el cargo en análisis tiene en la organización y las condiciones del entorno físico y social en las que está trabajando quien lo desempeñe.

9.1

¿Qué tipo de información deben contener las descripciones de cargos elaboradas sectorialmente?

Las descripciones de cargos, generalmente incluyen los aspectos clave a considerar sobre:

- la actividad laboral y las capacidades requeridas para desempeñarse en el cargo (propósito u objetivo, actividades, competencias y conocimientos requeridos, uso de herramientas y equipos, entre otros);

- las responsabilidades que el desempeño del cargo implica;
- el entorno social y físico en el que se desempeña: condiciones funcionales y del ambiente.

Las descripciones de carácter sectorial:

- Reflejan las características comunes y el desempeño promedio en las diferentes empresas y en cada proceso, acordados por el sector.
- Describen los contenidos clave de cada ocupación, el denominador común, más allá de los matices que pueden presentar en cada contexto específico.
- Priorizan la mirada sectorial, transversal a las empresas, que no debe ser contradictoria con las particularidades que puedan existir en cada empresa o ámbito productivo específico.

Es importante tener en cuenta que:

- La información recogida en el trabajo de campo no es la única fuente para elaborar las descripciones. Pueden agregarse elementos propios de la cultura organizacional (como calidad, seguridad y salud, comunicación, etc.). Toda la información captada es necesaria para construir el sistema de valoración y, por tanto, es parte del análisis, aunque no se presente visualmente en la descripción.
- Los acuerdos sectoriales sobre las descripciones constituyen la base para la aplicación del sistema de valoración, según el cual se adjudicará un puntaje a cada cargo.

Antes de iniciar el análisis, un aspecto clave es asegurar que el equipo técnico que lo llevará adelante maneja las **definiciones conceptuales** que se han elaborado (y acordado) para cada uno de los descriptores.

A continuación, se presenta un ejemplo, con definiciones genéricas:

Alcance del cargo	<ul style="list-style-type: none">• Enunciado comprensivo que apunta al resultado principal del puesto (para qué está) y cuál es el alcance de su autonomía (supervisión recibida/ ejercida). Una sola oración.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Actividades, clave y abarcativas que definen el cargo. Descritas en tercera persona. Se evita la mención a materiales/ herramientas específicas que pueden quedar rápidamente obsoletas (no es usual que sean menos de 4 ni más de 7).• Se incluyen las competencias de gestión, trabajo en equipo y seguridad para darles relevancia.
Responsabilidad y relaciones funcionales	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad: demanda de acciones y toma de decisiones sobre recursos, procedimientos, procesos y resultados, por las que el trabajador responde en el desempeño del cargo.• Condiciones externas de carácter social y organizacional del entorno laboral, inherentes a las funciones.
Competencias y conocimientos técnicos	<ul style="list-style-type: none">• Según el nivel del cargo se describen las competencias, básicas y sectoriales.
Uso de herramientas, máquinas y equipos	<ul style="list-style-type: none">• Se presentan las más representativas para el desempeño del cargo/puesto-tipo. Cabe señalar en el enunciado que el detalle no es exhaustivo, y que no se requiere el uso de todas ellas. La información sobre su uso es de forma genérica, sin hacer referencia a marcas, modelos o características muy específicas que pueden quedar rápidamente obsoletas.
Condiciones del contexto físico	<ul style="list-style-type: none">• Describe de lo más general a lo más particular. Lo relativo al local, exposición (altura, excavaciones, polvos, ruidos, etc.), lo netamente físico (vibraciones, cargas, posturas) y si se traslada o no.
Factores de valoración	<ul style="list-style-type: none">• Son los cuatro grandes factores con sus respectivos puntajes: capacidades requeridas, responsabilidad, condiciones funcionales y jerárquicas y condiciones del contexto físico.

9.2

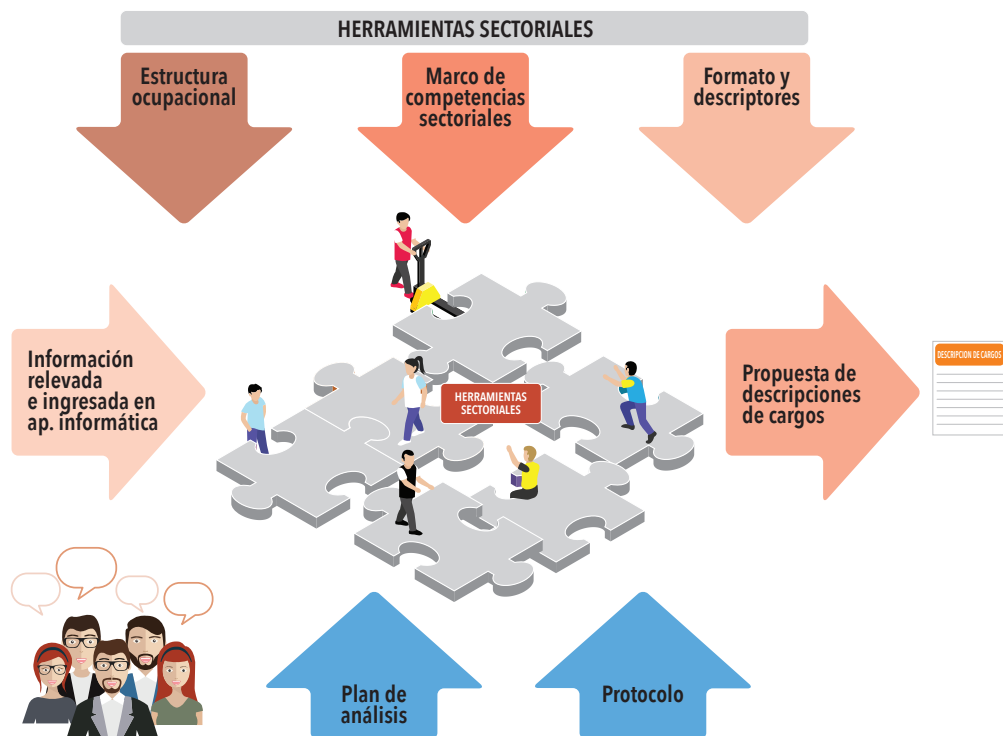
¿Qué significa analizar información para describir y valorar los cargos?

Las descripciones de cargos se elaboran a partir del análisis sistemático y riguroso de la información ocupacional relevada en el trabajo de campo a nivel sectorial u organizacional.

Analizar la información implica examinar, seleccionar y procesar datos o información en bruto a partir de ciertos criterios, con el propósito de sacar conclusiones y tomar decisiones.

El proceso de análisis tiene como insumos:

- las herramientas sectoriales previamente diseñadas y acordadas: estructura ocupacional (capítulo 5), marco de competencias sectorial (capítulo 6) y los descriptores que han sido definidos en el formato de descripción de cargos para el sector (capítulo 7) y
- la información relevada e ingresada en la aplicación informática (capítulo 8).



Fuente: OIT/Cinterfor

El proceso de análisis de cargos es clave para obtener productos consistentes y de calidad por lo que es necesario que el equipo técnico sea capaz de:

- mantener una mirada sectorial y un enfoque estratégico a la hora de analizar la información,
- planificar cuidadosamente las sucesivas etapas del proceso de análisis y validación, de manera de ir entregando progresivamente los productos que se van generando (descripciones) a los actores sectoriales para su revisión y acuerdos,
- manejar criterios comunes, a través del protocolo de análisis,
- implementar dispositivos de aseguramiento de calidad de los productos y aplicarlos con rigurosidad,
- no perder de vista la perspectiva de que son los actores sectoriales quienes tienen la última palabra y que el objetivo último es la concreción de acuerdos entre las partes. Esto supone apertura del equipo técnico para entender sus puntos de vista y recibir

sugerencias, así como flexibilidad para buscar alternativas y presentar soluciones con fundamento técnico, frente a diferencias o disensos en torno a las descripciones.

9.3

¿Qué se analiza para hacer la descripción de cargos?

La información que se analiza es aquella relativa a los principales aspectos que identifican y definen un cargo y que, una vez examinada, seleccionada, procesada y reformulada según criterios técnicos, se verá reflejada en los descriptores.

En los proyectos sectoriales la información que se recoge mediante diferentes técnicas e instrumentos, pasa por una primera etapa de análisis (análisis de primer orden) por parte de los analistas, antes de ser ingresada en la aplicación informática diseñada a tales efectos (ver capítulo

Los descriptores son los términos o expresiones que han sido seleccionados para representar aquellos conceptos que resultan relevantes para describir o caracterizar al cargo.

7). Este primer análisis, apunta a que la información ingresada sea objeto de una primera revisión de carácter formal, es decir, una cierta unificación en la redacción de algunas respuestas, corrigiendo errores que pueden surgir cuando se completa el cuestionario en campo, repeticiones o detección temprana de vacíos de información.

En el caso de que el equipo de relevamiento sea un equipo bipartito, este primer análisis conjunto implica lograr un primer nivel de acuerdo entre las partes sobre la información recogida y, en definitiva, sobre los contenidos y características del cargo a describir. No solo es una revisión de carácter formal, sino que avanza en torno a los acuerdos y proporciona una base firme para el análisis técnico que realiza posteriormente el equipo técnico del proyecto.



RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Tal como se detalla en el capítulo 8, en la **Industria de la Construcción** y de la **Celulosa y el Papel**, se empleó una estrategia metodológica de triangulación de técnicas de relevamiento y análisis, de modo de poder obtener toda la información necesaria. El análisis tuvo lugar en cuatro momentos:

- I. Un análisis preliminar para cada cargo efectuado por parte de quienes recogían la información al ingresarla en la plataforma virtual generada para tales fines.
- II. Un segundo nivel de análisis, realizado por el equipo técnico de OIT/Cinterfor, que consistía en la elaboración de la primera versión, incluyendo su posterior revisión de calidad, para ser presentada ante los actores sectoriales.
- III. En una tercera etapa, se analizaron e incorporaron las propuestas técnicas realizadas por los actores sectoriales, desde distintos ámbitos de participación: reuniones con expertos sectoriales, talleres con actores laborales para un sub proceso específico, reuniones con actores políticos (CBET y/o CBET ampliada).
- IV. Por último, recogiendo todos los insumos de las reuniones y/o talleres, el equipo técnico elaboraba una nueva versión de las descripciones para ser presentada ante la CBET con el propósito de contar con su aprobación.

Más allá de los aspectos comunes a ambos procesos, hubo algunos detalles del proceso de análisis que fueron particulares a cada uno de ellos, como se detalla en el cuadro a continuación.

INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN	INDUSTRIA DE LA CELULOSA Y EL PAPEL
<p>En este caso, se contó con analistas de campo que conformaron un equipo externo de relevamiento de OIT/Cinterfor, quienes aplicaban una entrevista en formato encuesta y posteriormente ingresaban la información a una aplicación informática. Para ingresar la información generada, se dispuso de un espacio virtual en el que los analistas de campo registraban en línea la información de cada encuesta.</p> <p>El equipo técnico desarrollaba las propuestas de descripción y valoración conjuntamente, a partir de un análisis simultáneo de todo el material generado.</p>	<p>Para el sector de la celulosa y el papel, para el relevamiento de la información se contó con equipos bipartitos dentro de cada una de las empresas. Estos equipos realizan un primer consenso y análisis al ingresar la información sobre el puesto relevado a partir de las encuestas a los trabajadores. La información se ingresaba a una aplicación informática diseñada con tales fines.</p> <p>El equipo técnico desarrollaba las propuestas preliminares de esos productos a partir de esa información. En esta experiencia, los actores sectoriales acordaron que primero se desarrollaran y aprobaran las descripciones, y una vez definidas éstas se realiza el análisis de valoración para cada cargo.</p>

9.4

¿Cuáles son las etapas de trabajo para el análisis de cargos?

Las etapas del proceso de análisis son las siguientes:

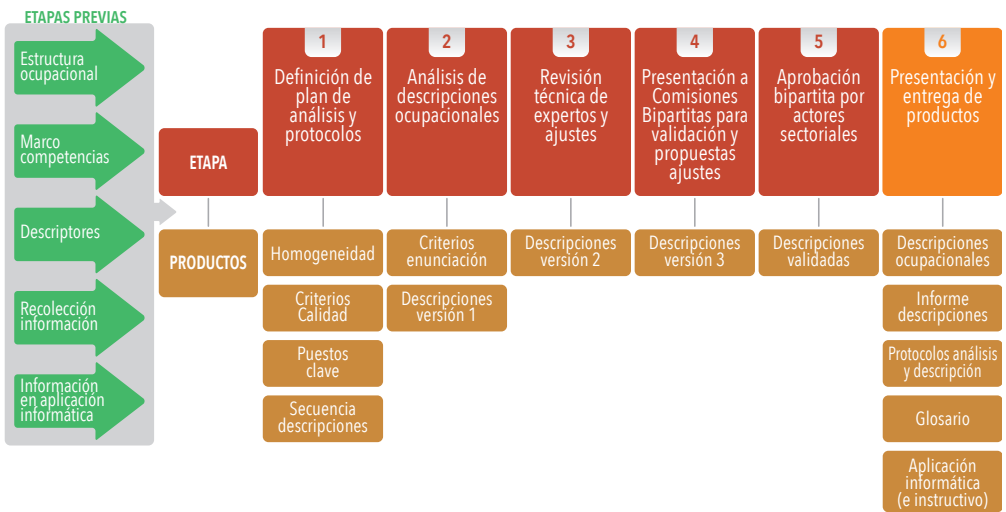
- 1. Definición del plan de análisis, instrumentos y procedimientos de trabajo** (criterios, protocolos, salidas de la aplicación informática, listado de cargos identificados, controles de calidad, otros).
- 2. Análisis y elaboración de las descripciones de cargo.** Implica revisar la información disponible, ya ingresada en la aplicación informática por quienes han tenido a cargo el relevamiento (analistas externos o equipos sectoriales) a la luz de los criterios y protocolos previamente definidos. Como producto de esta etapa y luego de pasar por una revisión por parte del responsable de calidad del proyecto, se cuenta con una primera versión de la descripción del cargo (versión 1).
- 3. Revisión técnica por parte de expertos sectoriales y ajustes.** La primera versión es presentada a los expertos sectoriales para su revisión técnica. Esta consulta puede realizarse en ámbitos bipartitos convocados por el equipo técnico o puede ser gestionada independientemente por cada uno de los actores sectoriales, con referentes de los procesos directamente concernidos. Los ajustes que resultan de esta etapa, una vez analizados por el equipo técnico, se incorporan a una nueva versión de la descripción (versión 2).

4. Presentación a la Comisión Bipartita sectorial (CBET) para validación.

La segunda versión que ya ha pasado por una doble revisión técnica: por parte del responsable del aseguramiento de calidad del proyecto y de los expertos sectoriales es presentada a la Comisión Bipartita. A esta nueva descripción se le realizan ajustes a partir de las devoluciones de la CBET, si corresponde (versión 3).

5. Aprobación bipartita. Esta etapa puede coincidir temporalmente con la anterior en caso de existir acuerdos entre partes o puede darse separadamente si existen discrepancias al respecto y se requieren nuevas consultas o instancias de negociación bipartita.

6. Entrega de productos finales. Se produce al culminar el proceso de análisis y supone la elaboración del informe final de descripciones de cargos que comprende, además de las descripciones aprobadas, otra serie de productos que las complementan, tales como: metodología, criterios y protocolos de análisis, descripción y glosario. Así como la aplicación informática con su instructivo o manual de uso para que el sector pueda buscar y disponer de las descripciones directamente.



Fuente: OIT/Cinterfor

Es importante tener en cuenta que:

- No se trata de un proceso lineal sino iterativo y que las etapas se retroalimentan entre sí, es decir que en muchos casos es necesario volver, revisar y rectificar las etapas anteriores.
- En el plan de análisis se fijan los criterios, secuencia y tiempos que orientan el proceso. Es una guía, pero no debe ser considerado como una camisa de fuerza, ya que seguramente tendrá que ser revisado y flexibilizado a la luz de las características y los tiempos del sector y sus organizaciones.
- La revisión técnica de la calidad de los productos debe ser una constante durante el proceso, pero tiene especial relevancia en la Etapa 1 (protocolos y criterios) y en las Etapas 2, 3 y 4, es decir, una vez que se ha elaborado un primer borrador de cada una de las tres versiones. Antes de ser presentadas, resulta esencial contar con una revisión de calidad que chequee la aplicación de los criterios metodológicos y que mantenga una mirada integral y sistémica del conjunto de los productos.

9.5

¿Qué implica el plan de análisis?

El Plan de análisis incluye:

- La secuencia general en que se irán analizando los procesos y ocupaciones. Este es un aspecto que está íntimamente ligado a los avances en la recolección de información ya que, como se planteó en el capítulo 8, el análisis se va realizando en forma paralela al trabajo de campo. Así, una vez que se cuenta con toda la información relativa a un determinado proceso, es posible iniciar el análisis de los cargos comprendidos en el mismo.
- Lo anterior supone, la determinación de los cargos por los que es pertinente comenzar el análisis dentro de los procesos. Se trata de identificar qué tipo de cargos resultan claves, en tanto constituyen una referencia para el análisis de la calidad de otras descripciones, por ejemplo, del conjunto de la familia ocupacional o de niveles de la estructura. Estos cargos claves deben ser priorizados temporalmente en la instancia de relevamiento.

- La definición de cómo se conforman los “paquetes” de ocupaciones a describir (uno o más procesos, niveles, familias ocupacionales).
- La distribución de los conjuntos ocupacionales entre los técnicos abocados al análisis. Responsables de cada “paquete”.
- La identificación y elaboración de otros instrumentos de definición operacional y categorización (por ejemplo: de herramientas, equipos, determinadas técnicas, etc.), necesarios para la descripción y valoración posterior.
- Los mecanismos para articular el análisis y la elaboración de las descripciones con las instancias de aseguramiento de la calidad y posterior revisión sectorial.
- Un cronograma de trabajo de acuerdo con los plazos pautados para el Proyecto.
- Instancias de coordinación / consulta permanente y reuniones de puesta a punto semanales de todo el equipo técnico, incluyendo la coordinación del trabajo de campo.

9.6

¿Cómo asegurar la calidad del proceso de análisis de cargos y sus productos?

Para lograr procesos de análisis de cargos y descripciones de calidad, es necesario que:

- existan **criterios claros y homogéneos** en el análisis y la redacción (contemplando el lenguaje que se utiliza en el sector), que garanticen la mirada sectorial, y un abordaje común por parte de los diferentes técnicos que analizan la información;
- se cuente con **protocolos** de análisis de la información y de enunciación de los contenidos en la descripción,
- se asegure la **coherencia interna** de todos los componentes de la descripción,
- se realice una revisión general una vez elaborado el conjunto de las descripciones de uno o más procesos y niveles para asegurar la **coherencia externa**, por parte de la persona encargada de cada paquete de ocupaciones y luego la consultoría de calidad.

Para ello, es necesario que todos los técnicos que llevan adelante el análisis se apeguen a los criterios establecidos y se implementen dispositivos de control en las diferentes etapas de trabajo, a través de la revisión continua y conjunta de la correspondencia con los criterios de análisis y enunciación establecidos.

Los criterios que orientan el análisis se sistematizan en un protocolo de análisis y descripción de cargos que, si bien se elabora previamente, termina de construirse o ajustarse cuando se comienza a analizar la información.

9.7

¿En qué consiste el protocolo de análisis y descripción de cargos?

La finalidad del protocolo es lograr descripciones cuya elaboración responda a una serie de criterios que apuntan a la calidad. Implica la toma de decisiones sobre algunos aspectos del análisis, relacionados a la realidad del sector y el tipo de información recogida. Para su elaboración se parte de las definiciones conceptuales y operacionales de los descriptores.

Es fundamental que los criterios que incluya sean claros, fácilmente ajustables, transmisibles, que puedan ser utilizados a futuro por otras personas, de manera de facilitar su aplicación si fuera necesario realizar ajustes para actualizar las descripciones.

Algunos de los criterios generales que se abordan en el Protocolo apuntan a:

- el análisis (los contenidos, controles y correspondencia entre diferentes descriptores),
- la organización de la información resultante del análisis,
- los enunciados,
- la presentación de la información desde el punto de vista formal,
- la adjudicación de niveles,
- la coherencia interna del conjunto de la descripción.

A modo de ejemplo, se presenta un protocolo-tipo elaborado a partir de los proyectos sectoriales y puede ser adaptado o ampliado, según las necesidades:

Protocolo de análisis y descripción

CRITERIOS DE ANÁLISIS

- Chequear correspondencia entre preguntas y formulario de recolección de información.
- Poner el foco en las funciones ejercidas y no en la enumeración de tareas puntuales. Es decir, centrarse en lo que el trabajador debe lograr, actividades que se sostienen en el tiempo.
- Contrastar las competencias indicadas (y el nivel correspondiente) con las funciones del cargo.
- Asegurarse que los conocimientos, herramientas/etc. enumerados son aquellos que resultan pertinentes y claves para las funciones / nivel / competencias de ese cargo.
- Chequear la coherencia de las relaciones funcionales con la información sobre las funciones y responsabilidad / autonomía.
- Realizar aclaraciones sobre errores comunes detectados en el relevamiento de información que hay que revisar especialmente.

Organización de la información

- Presentar las funciones en la secuencia lógica del proceso de trabajo / jornada laboral para facilitar la comprensión.
- Poner las funciones transversales al final (por ej.: Seguridad y Salud en el Trabajo, funciones de gestión).
- Definir los acuerdos técnicos de secuencia de presentación de los conocimientos.

Enunciación

- Nombre del cargo. ¿Hay posibilidades de proponer cambios o el sector quiere mantener los nombres tal como se vienen utilizando? Si se le llama diferente según la empresa, adoptar un criterio único y poner nota al pie con aclaración y correspondencias. Acuerdos sobre la utilización de femeninos/masculinos
- Redacción de las funciones: VERBO (infinitivo) – OBJETO – CONDICION. La oración se inicia con el verbo. No adjetivar, por ejemplo: si aparece "la mayor calidad", se sustituye por "según estándares establecidos por la empresa"
- Elementos específicos de la redacción, por ejemplo: al final de la función principal se especifica el tipo de supervisión a que está sujeto el cargo, por ejemplo: "bajo supervisión estrecha, directa o general". No se indica quien ejerce dicha supervisión, de forma de evitar las diferencias de nombres entre las empresas (jefe de turno, jefe de servicio, line manager, capataz)
- Definir los niveles de especificidad / generalidad en el enunciado de algunos descriptores, por ejemplo, herramientas (para qué vs listado de nombres de herramientas).

Presentación formal

Estos aspectos deben definirse tanto si se describen los cargos en un software tipo Word, o en una aplicación informática. En este último caso los criterios de formato formarán parte de los requerimientos a pedir al desarrollador de dicha aplicación.

- Tipo y tamaño de letra, tamaño de letra del Pie de página, espacio entre fin del párrafo y título.
- Puntuación o en las viñetas (por ejemplo, si se comienza con mayúscula y se pone punto al final de cada frase).
- Otros elementos específicos, tales como: Por ejemplo, se escribe "Por ej.", Barra entre Proceso/Nivel, etc.

Asignación del Nivel del cargo:

- Análisis de las competencias (nivel mayoritario).
- Verificar que el tipo de supervisión recibida/ ejercida se corresponde con el nivel.
- Chequear concordancia entre responsabilidad y nivel.
- Si hay discrepancias no justificables entre alguno de estos aspectos, será necesario verificar con nueva información.

Coherencia interna:

- Revisión de cumplimiento con los criterios del protocolo.
- Correspondencia entre los diferentes descriptores. Por ej: niveles ocupacionales, niveles de competencias, conocimientos, actividades clave, responsabilidad, jerarquía, entre otros.



PROTOCOLO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN. PROYECTO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

A continuación, el ejemplo del protocolo de tratamiento de la información, análisis y criterios de redacción para la experiencia de la Industria de la Construcción.¹

Llenar el Formato de descripción de puesto-tipo.

- **Nombre del puesto.** (Pregunta formulario 1 y 1b)
- **Propósito/Alcance del cargo.** (Preguntas 8 y 9). Aquí se requiere describir el objetivo del puesto-tipo. La información se organiza con las actividades, el mapa funcional y otros insumos (experiencia comparada, información del 68 y 99, etc.), posteriormente se validará con los expertos y sector.
- **Relaciones funcionales.** Se obtiene de la información que brinda el formulario en las Preguntas 31-32-34
- **Funciones, actividades principales.** Preguntas 8 y 9 del formulario. Se expresa en una sentencia con el siguiente formato: verbo (en tercera persona) + objeto+ condición.
- **Toma de decisiones.** (Preguntas 35-36-37-37cyd)
- **Competencias básicas y transversales** (Preguntas 16-19-20-21 -22-23-24-25)
- **Conocimientos técnicos** (Preguntas 21-26a-b-27)
- **Uso herramientas, máquinas y equipos,** (Preguntas 10 a 11) realizar el mismo proceso que con las actividades, listar y ordenar para eliminar duplicaciones, etc.
- **Mantenimiento** (analizar junto con el anterior)
- **Condiciones de contexto** (Preguntas 38 -39-40-41-42-43-44)
- **Movilidad** (insumos de Pregunta 14-30-30a)

¹ Este protocolo, constituyó una herramienta interna de trabajo para el equipo técnico de OIT/ Cinterfor, se presenta a modo ejemplificatorio considerando el contenido y orden del formulario para ese proyecto.

A TENER EN CUENTA:

Cualquier duda que surja sobre el análisis, consistencia de datos, etc., se sugiere revisar los formularios en formato papel, consultar a la coordinadora de campo, analista y en última instancia, contactar al entrevistado.

Se ha constatado que algunas particularidades de los puestos analizados, pueden responder a las características de obra en la cual se realizó el relevamiento. Para chequear este aspecto, se puede observar en la variable “obra” dicha información y consultar a la coordinadora de campo sobre las especificidades que tal obra pudiese tener.

En el caso de las actividades, agrupar y buscar un enunciado que sea comprensivo del conjunto de las actividades enfocadas (apuntando al resultado a lograr y no a una sumatoria de tareas).

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS-TIPO

Para “Alcance del puesto-tipo” buscar un párrafo breve, enunciado comprensivo que apunte al resultado principal del puesto (para qué está) y cuál es el alcance de su autonomía (supervisión recibida/ ejercida, etc.). Poner el tipo de supervisión (estrecha, directa, general)

ATENCIÓN: Redactar las actividades y las competencias (básicas-sectoriales) en tercera persona del singular.

- Las **actividades** comprenden: rutina (5 o 6 más importantes, que definen el rol, secuencia de ejecución si es posible) + solución de problemas + trabajo en equipo + gestión + prevención trabajo seguro.
- En el último punto, prevención / trabajo seguro, en todos los puestos comenzar poniendo “Conoce los riesgos inherentes a su puesto en obra...”
- En el caso del capataz y el encargado (si no hay capataz) agregar “conjuntamente con el delegado de seguridad e higiene y el técnico prevencionista”.
- **Competencias básicas:** comunicación y aplicar matemáticos.
- **Competencias sectoriales:** Interpretar información técnica, realizar operaciones básicas, calidad, medio ambiente.

- **Trabaja con calidad:** Ver según NIVEL:

N1 y N2. Identifica criterios y estándares de calidad de los procesos constructivos/materiales con los que trabaja.

N3. Oficial: Identifica y controla la calidad de los procesos y sistemas constructivos con los que trabaja.

Oficial encargado de cuadrilla (N3) y encargado (N4): Identifica y controla la calidad de los procesos y sistemas constructivos, y de los productos.

N4. Controla la calidad de los procesos constructivos y de los productos de la obra.

- **Conocimientos técnicos:** pueden salir de las encuestas, pero hay que completarlos con un análisis de las actividades también. No repetir competencias básicas ni sectoriales. Explorar las necesidades de conocimientos en materia de: composición/ propiedades de materiales y productos utilizados; cálculos estimativos que realiza, técnicas que aplica. Especificar si se trata de conocimiento básico o elemental o de conocimiento especializado.

En todos los puestos, el listado de conocimiento termina con:

Normas de seguridad y trabajo seguro.

- **Uso de herramientas, máquinas, equipos:** herramientas de mano, herramientas eléctricas, maquinaria y equipos (en este orden)

Se incluye la siguiente aclaración en nota al pie: *Cabe señalar que el detalle no es exhaustivo, y que no se requiere el uso de todas ellas.* Se incluye también un punto para el equipo de protección personal EPP (se detallan los equipos). En lugar de poner “botas”, se pone “calzado de seguridad”, en todas según normativa vigente.

- **Condiciones del contexto físico:** La idea es describir de lo más general a lo particular. Lo relativo al local (el “donde”: local, traslados,), exposición (altura, excavaciones, polvos, ruidos, etc.) y finalmente, lo netamente físico (vibraciones, cargas, posturas).

9.8

¿Qué otros instrumentos pueden requerirse?

Si bien como punto de partida se cuenta con definiciones conceptuales de los grandes bloques de información es necesario pasar a definiciones operacionales, es decir, a aquello que es observable en la realidad.

En este proceso, hay decisiones que ya se tomaron al momento de relevar la información al seleccionar los indicadores para cada descriptor y su unidad de medida, por ejemplo. Sin embargo, a la hora de analizar la información, a veces es necesario rectificarlas o precisar las definiciones operacionales que pautan el alcance de lo que es necesario abordar en cada descriptor. Es decir, qué se incluye y qué no y cómo se categoriza y expresa.



DEFINICIONES OPERACIONALES EN LAS EXPERIENCIAS DE EVALUACIÓN DE TAREAS

En el ejemplo 1, vemos dos versiones de definiciones operacionales para el caso de las RELACIONES FUNCIONALES. En las experiencias sectoriales que han servido de ejemplo, se disponen las categorías de respuesta según correspondan a las características específicas de ese sector. Luego en ambos casos, se indaga por el tipo de relacionamiento (oral, escrita, ambas formas), y si tiene personas a cargo. Entonces, vemos que la definición conceptual en este caso es la misma, y la operacional se adapta al proyecto específico.

Ejemplo 1. Definiciones operacionales

Relaciones funcionales

Condiciones externas de carácter social y organizacional del entorno laboral, inherentes a las funciones y responsabilidades del puesto.

33. En su puesto de trabajo, ¿Usted interacciona (interactúa) directamente con...¿SELECCIONE(S)?: ¿Con alguien más que no lo mencionó?

33a. PARA CADA RESPUESTA PRESENTE: Con...¿SELECCIONE OPCIONES? ¿Se relaciona, en forma oral, escrita o ambas?

	Relación	Si	No	Oral	Escrita	Ambas
Trabajadores de igual puesto de su misma área						
Trabajadores de otros niveles dentro de su área						
Trabajadores de otras especialidades						
Trabajadores de otras obras						
Subcontratos						
Trabajadores de otros puestos y de otras obras						
Clientes						
Proveedores externos						
Alfama, superiores						
Otros (especificar)						
Otro (especificar)						

-X- No sabe (No Lee) ☐

-Z- Rechaza contestar (No Lee) ☐

34. ¿Usted tiene personas a cargo?

-A- Si ☐ (Continuar) ¿Cuántas? _____

-B- No ☐ (Pasar Pregunta "Para Trabaja 3")

-X- No sabe (No Lee) ☐

-Z- Rechaza contestar (No Lee) ☐

Evaluación de tareas ICU

¿qué incluyen? ¿qué excluyen?

1. ¿Para desempeñarse en su puesto de trabajo, usted trabaja con otros compañeros?

No ☐ (trabaja solo/a) (pasar a la pregunta 3) ->

Si ☐ ¿Con quién o quiénes se relaciona y cómo? (marcar en el cuadro siguiente con una X lo que corresponda)

Forma de comunicación	Se relaciona/interactúa con		
	Equipo de trabajo asociado a la máquina/línea	Equipo de trabajo asociado al área	Diferentes áreas
Oral			
Escrita			
Ambas (oral y escrito)			

2. ¿Tiene Usted personas a cargo?

No ☐

Si ☐ ¿Cuántas personas tiene a cargo? (Escribir el número) _____

3. ¿Para realizar sus tareas recibe supervisión?

No ☐ (pasar a la pregunta 6-siguiente página)

Si ☐

4. ¿Qué puesto supervisa/ejerce supervisión sobre el suyo? (escribir el nombre del puesto) _____

Evaluación de tareas ICyP

Fuente: OIT/Cinterfor

En el segundo ejemplo, también vemos cómo para una misma definición conceptual de USO DE HERRAMIENTAS, MÁQUINAS Y EQUIPOS hay dos tipos de definiciones operacionales que se plasman en el cuestionario de relevamiento de la información, según el sector (Industria de la Construcción o Industria de la Celulosa y el Papel). En la Industria de la Construcción se optó por realizar la pregunta de manera abierta, y en las descripciones mencionar las herramientas aclarando que no era un listado exhaustivo, mientras que en la industria de la celulosa y el papel se definió en acuerdo con los actores sectoriales relevar la información por el tipo de uso de la herramienta.

Ejemplo 2. Definiciones operacionales

Uso de herramientas, máquinas y equipos

Se presentan las más representativas del puesto. El detalle no es exhaustivo, y no se requiere el uso de todas ellas

45. Utiliza herramientas para realizar su trabajo? De qué tipo? (seleccionar todos los que correspondan luego de leer los ejemplos que se detallan para cada uno).

Tipo de herramienta	Ejemplos	Marcar con "X"
NO UTILIZA		
de medida	Cintas métricas, reglas, calibres, voltímetros, amperímetros...	
de trazado	Lápices, granetes, compases, escuadras...	
de sujeción	Tornillos de banco, sargentos o gatos, mordazas, alicates, tenazas...	
de corte	Tijeras, cutter, cortatubos, alicates de corte...	
para serrar	Sierra de marquetería, serrucho, sierras de arco, sierras de calar...	
para rebajar o trocear	Formones, gubias, escoplos, cincéles, buriles, cepillos de carpintero, limas, escofinas...	
de taladrado	Barrenas, taladros manual y eléctrico...	
de golpeo	Martillos, mazas, botadores...	
para atornillar	Destornilladores, llaves fijas, llaves de tubo, llaves Allen...	
de unión	Pegamento instantáneo, cola blanca, pegamento termofusible, silicona, soldadores...	
de construcción	Fresadoras, tornos...	

Evaluación de tareas ICyP

¿qué incluyen? ¿qué excluyen?

10. Para realizar alguna de estas tareas utiliza herramientas de mano (sea eléctrica o no, o a batería)?

A- ☐ Si

B- ☐ No (Ver Pregunta 11)

-X- No sabe (No Lee) ☐

-Z- Rechaza contestar (No Lee) ☐

Si Pregunta 10 = si

10a. ¿Me podría decir cuáles? (Anote) 10b. ¿Son eléctricas? 10c. ¿Son suyas o de la empresa?

10d. ¿Usted es responsable de su cuidado?

Nombre Herramienta	Eléctrica		Propiedad		Responsable cuidado	
	Si	No	De la Empresa	Si	No	
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						

-X- No sabe (No Lee) ☐

-Z- Rechaza contestar (No Lee) ☐

Evaluación de tareas ICU

Fuente: OIT/Cinterfor

Complementariamente, en ciertos casos, la información obtenida en el trabajo de campo plantea la necesidad de elaborar instrumentos de categorización de manera de manejar criterios homogéneos y con base técnica para describir y posteriormente valorar algunos aspectos.



INSTRUMENTOS DE CATEGORIZACIÓN

A continuación, se pueden observar algunos ejemplos de clasificaciones que se realizaron en las experiencias de evaluación de tareas sectoriales, a partir del análisis de la información.

En el caso de la **Industria de la Construcción**, para la “operación de maquinaria y equipos” se utilizaron dos criterios de clasificación, definidos a partir de la información conjuntamente con expertos sectoriales específicos para esa materia. Por un lado, complejidad de la operación de la maquinaria/equipo y porte/capacidad de carga de la maquinaria/equipo, según fuera baja, media o alta.

Lo que se obtuvo fue una estructura de tres por tres donde se identificaron los niveles de competencia según las características de cada uno. En el cuadro siguiente se puede observar la organización acordada:

		COMPLEJIDAD		
		ALTA	MEDIA	BAJA
PORTE, CAPACIDAD DE CARGA	ALTA	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 2
	MEDIA	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 2
	BAJA	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 2

Fuente: OIT/Cinterfor

A partir de la categorización , se organizaron las máquinas y equipos de la siguiente manera:

		COMPLEJIDAD		
		ALTA	MEDIA	BAJA
PORTE, CAPACIDAD DE CARGA	ALTA	Grúa torre, Grúa autopropulsada Camión con hidrogrúa Montador de grúa torre	Retro/pala excavadora Pala cargadora Pala combinada	Eslingador
	MEDIA	Motoniveladora	Bulldozer Manipulador telescópico Minicargador	Montacargas Montapersona Aplanadora Tractor
	BAJA			Guinche

Fuente: OIT/Cinterfor

Para el caso del cargo de soldadores, el procedimiento fue similar y se organizaron según su complejidad, así como en función de los requerimientos técnicos asociados al trabajo. En los cuadros siguientes se puede observar la clasificación acordada.

		COMPLEJIDAD		
		ALTA	MEDIA	BAJA
REQUERIMIENTOS TÉCNICOS	ALTA	Nivel 3	Nivel 3	
	MEDIA	Nivel 3	Nivel 3	
	BAJA		Nivel 2	

Fuente: OIT/Cinterfor

		COMPLEJIDAD		
		ALTA	MEDIA	BAJA
REQUERIMIENTOS TÉCNICOS	ALTA	Soldadores de cañerías en todas las posiciones	Estructuras pesadas. Tanques	
	MEDIA	Cañerías de acero INOX Cañerías por arco eléctrico.	Estructuras por filete y a tope. Soldadura MIG-MAG	
	BAJA		Punteador de cañerías y estructuras. Soportería en general.	

Fuente: OIT/Cinterfor

En la evaluación de tareas de la **Industria de la Celulosa y el Papel**, por su parte, para facilitar el proceso de identificación del tipo de maquinaria, considerando el automatismo y complejidad de manejo, se elaboró una tabla comparativa para todo el sector.

La tabla permitió clasificar las distintas máquinas considerando el tipo de operación (manual, semiautomática, automática y alta tecnología) y la complejidad (baja, media o alta) para aportar al análisis general de la nueva descripción de cargo.

A partir de ello se listaron las máquinas relevadas en cada una de las empresas del sector, por ejemplo:

En la tabla siguiente se pueden observar las características de las máquinas más significativas en las distintas empresas:

		OPERACIÓN			
		Manual	Semiautomática	Automática	Alta Tecnología
COMPETENCIA	Baja	Empaquetado MTC	Pulper Celulosa PRP2	Cortadoras Orbitales	
		Encajadoras Manuales	Ensacadora L-10	Empaquetadora Alto Metraje	
		Enfundado Pañalera 1	Tuberías		
			Palletizadoras	Enfardadora	
		Flejadoras	Enfardado		
		Pulpers	Rebobinadora KMW		
		Refinadores			
			Cortadoras		
		Pulper 4 y 5 (papeles marrón)	Empaquetadoras		
		Bobinadora Dixon/ Bobinadora chica 1 y 2/ Bobinadora 2/ Cortadora (papeles planos)	Embaladoras		
		Herramientas manuales	Máquina 1		
		Envolvedora (Palletizadora)			
		Cosedora (el puesto en Pamer opera 2 cosedoras, la más compleja es cosido doble)	Envasadora Cassoli		
		Máquinas de complementos	Cortadora Perini 1		
		Flejadora	Cosedora		
		Estrechadora	Máquina Fabricación de Wipes		
		Fracionadora de Telas Adhesivas	Pegadora semiautomática (Vega)		
			Enfardadora (baja-media)		
		Armadora de separadores	Picador		
		Envolvedora (palletizadora)			
		Cortadoras (412.415.417)			
		Cosedora a pedal			
		Pegadora Universal			
		Sierra			
		Mezcladora de preparación de adhesivos			
		Mezcladora de preparación de tintas			
		Troqueladora plana manual (baja/media)			
		Parafinadora (baja/media)			
		Contraencoladora (baja/media)			

Fuente: Evaluación de tareas Industria de la Celulosa y el Papel. OIT/Cinterfor

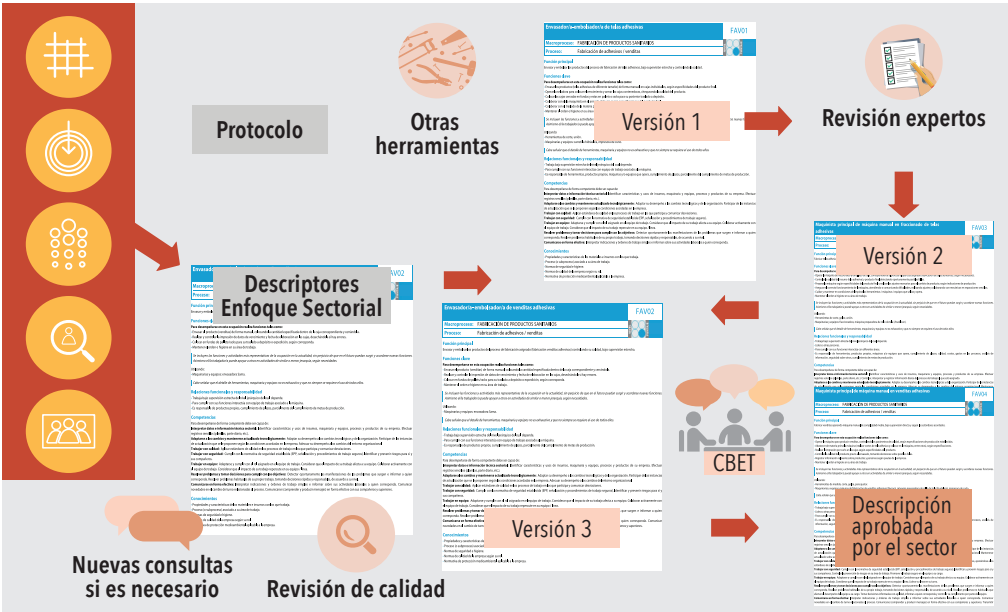
9.9 ¿Cómo se analiza la información para elaborar las descripciones?

Una vez que se cuenta con el conjunto de los elementos necesarios para el análisis: información relevada, criterios y protocolo, instrumentos complementarios y plan de análisis, se inicia la etapa de análisis propiamente dicho.

En la medida que este tipo de proyectos tiene un alcance sectorial, para elaborar las descripciones el análisis enfatiza los aspectos que son comunes a nivel de todo el sector.

Se parte entonces de revisar y analizar la información del conjunto de los formularios relevados en las diferentes empresas o unidades productivas para un determinado cargo, analizando cada uno de los bloques de información, con el objetivo de consolidarla en un solo formulario de carácter “sectorial”. El análisis se realiza de acuerdo a los criterios, protocolos, herramientas y procedimientos definidos en el Plan de análisis.

A continuación, se presenta una esquematización de la secuencia de análisis:



Fuente: OIT/Cinterfor

Se analiza la información disponible en relación con cada uno de los descriptores, verificando que la misma es suficiente para dar cuenta de ellos e identificando cuáles son los aspectos comunes o que presentan solo diferencias formales (por ejemplo, de redacción o terminología) y, a la vez, detectando y las diferencias.

De existir diferencias sustanciales entre empresas, que conlleven funciones y, fundamentalmente, requerimientos distintos en materia de competencias, uso de tecnología y/o conocimientos, será necesario dar cuenta de esta diversidad elaborando descripciones que también serán distintas.



DIFERENCIACIÓN CARGOS SEGÚN COMPLEJIDAD

En la **Industria de la Celulosa y el Papel**, muchas veces la diferencia entre un cargo y otro estaba dada por la complejidad de la maquinaria que se opera. En tal caso, resultaba importante distinguir y diferenciar el nombre del cargo que correspondía a una u otra descripción y otra, apuntando a la sustancia de tal diferenciación.

Por ejemplo:

Conductor/a de máquina estucadora de alta tecnología
--

Conductor/a de máquina semiautomática de fabricación de papel plano de complejidad media
--

El análisis debe tener en cuenta que cada ámbito productivo (empresa, obra, planta) presenta una configuración contextual que es particular, ya sea en materia de organización del trabajo, enfoques y prácticas de gestión humana, tecnología, identidad cultural, etc. y que estos factores influyen en cómo los actores perciben su trabajo. Considerar estos aspectos, identificando desde un enfoque sectorial, los factores comunes que trascienden la especificidad, pero a la vez reconociendo las diferencias cuando éstas implican un hacer y saber singular, es uno de los desafíos del análisis.

También puede ocurrir que en la información ingresada, se verifiquen diferencias entre las funciones, competencias o uso de maquinaria y equipos requeridos a personas que ocupan el mismo cargo y en una misma empresa. Si bien esta es una situación que no se presenta frecuentemente, cuando sucede, es necesario analizar si se trata de diferencias de apreciación por parte del trabajador o del analista, o realmente son de cargos diferentes. Una vez realizado el análisis técnico, es recomendable chequear las conclusiones con expertos sectoriales o mediante nuevas encuestas.

Como se planteó en el capítulo 8, en algunos casos, el análisis conlleva la actualización de la muestra, en tanto se detecta la necesidad de disponer de más información, ya sea sobre algún cargo que ha sido previamente identificado, o sobre cargos emergentes que, hasta el momento no eran percibidos como tales por parte del sector.

La experiencia demuestra que, como resultante de la etapa de análisis, generalmente se requiere realizar nuevas consultas, para complementar o verificar información que proporcione insumos sólidos para tomar decisiones sobre los cargos que el sector ya maneja o sobre nuevos perfiles emergentes. Tal como se detalló en capítulos anteriores, esta consulta puede realizarse mediante otras técnicas de relevamiento complementarias a la encuesta, como ser talleres con expertos para un proceso–sub proceso.

9.10

¿Cuáles son los aspectos críticos para analizar?

Sin perjuicio de que todos los descriptores deben ser objeto de un cuidadoso examen por parte del equipo técnico, el responsable de calidad, los expertos sectoriales y sin lugar a dudas, las instancias sectoriales de toma de decisiones (CBET), en el proceso de análisis propiamente dicho, hay algunos aspectos sobre los que es importante detenerse.

Las funciones clave del cargo merecen un particular análisis y generalmente, una reformulación en términos funcionales y comprensivos, dado que las personas al ser entrevistadas sobre su quehacer laboral, mayoritariamente refieren a lo que hacen (enumeran una serie de tareas de diferente importancia y alcance, tal como las van recordando). La relevancia de analizarlas y formularlas con

rigurosidad radica en que es en las funciones que se concentra la información sobre los contenidos del cargo, el “trabajo” que lo define. Lo que allí quede consignado y posteriormente acordado será una referencia para trabajadores y empleadores. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que, en la valoración, las competencias específicas (técnico- funcionales) se derivan de las funciones descritas.

Para su formulación en la descripción es recomendable: analizar su relevancia, agrupar aquellas tareas que articuladamente constituyen una función (apuntan a un logro significativo para el desempeño en el cargo) y redactarlas de la manera más completa posible, evitando referencias específicas y según las pautas acordadas en el protocolo.

Otro aspecto a analizar es el nivel de complejidad de las **competencias sectoriales** relacionadas con el cargo. Generalmente, hay una correspondencia entre el nivel de la estructura ocupacional en que se ubica el cargo y el nivel requerido en materia de competencias (Marco de competencias). Sin embargo, como ya se ha planteado en el capítulo 6, esta correspondencia no es mecánica. Por ende, si la información recabada da como resultado algunas competencias requeridas en niveles más altos o inferiores al nivel que supondría la ubicación del cargo en la estructura ocupacional, será necesario analizar cuidadosamente las características de cada cargo.

Un tercer aspecto crítico, es la determinación de las **responsabilidades del cargo** ya que no es fácil para los encuestados percibir su alcance. Frecuentemente, los trabajadores entrevistados se “sienten” responsables por el trabajo o los resultados del equipo o el área en que se desempeñan. Sin duda contribuyen a lograrlos, pero no responden por ellos, no tienen la responsabilidad última. Por lo tanto, se debe examinar detenidamente esta información y cruzarla con la información del contexto funcional (condiciones que hacen al entorno de carácter social, organizacional y jerárquico del contexto laboral en que el cargo se inscribe).

Finalmente, el **nivel a asignar al cargo** que es la resultante de un análisis integral del conjunto de la información: competencias, características del cargo, contexto funcional, tipo de funciones. Implica definir en qué nivel se incorpora la nueva descripción, luego analizar los diferentes descriptores y sus relaciones. Una vez que se ha definido el nivel en forma “preliminar”, se recomienda verificar su consistencia con el puntaje del cargo y compararlo con otros cargos tanto del mismo proceso, como de otros procesos (este punto se ampliará en el Capítulo 10).

9.11

¿Cómo se realiza el análisis de coherencia entre las descripciones de los cargos?

Los cargos o sectoriales no pueden analizarse aisladamente ya que son parte de un conjunto sistémico que se articula en la estructura ocupacional del sector.

En un contexto con una organización del trabajo de tipo taylorista que conlleva una división estricta de tareas y una sola manera de hacerlas bien, los cargos pueden estar poco coordinados horizontalmente y describirse a partir de una serie de tareas fragmentadas.

Sin embargo, los contextos de trabajo complejos y cambiantes, no es posible analizarlos sin abordar sus articulaciones y coherencia con otros puestos de la misma familia ocupacional, del mismo nivel y en general del sector en su conjunto.

Coherencia significa conexión, relación o correspondencia lógica de unas cosas con otras o cohesión entre los elementos de un todo.

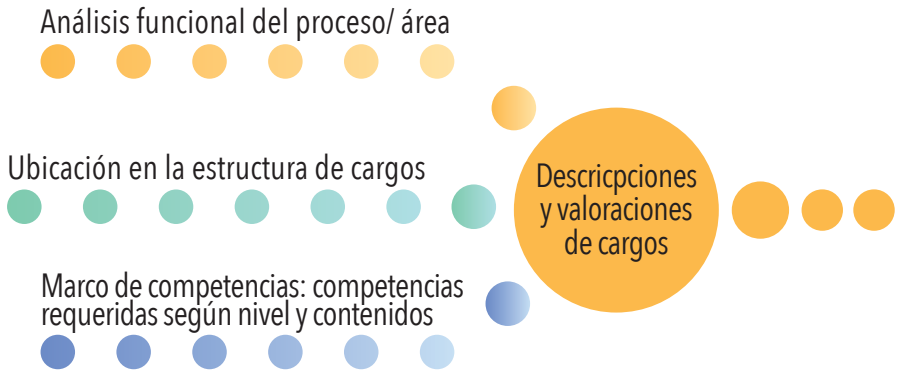
El análisis de coherencia tiene dos momentos:

- Revisión de la **coherencia interna** de cada descripción que permite verificar la calidad de la construcción de los diferentes descriptores desde el punto de vista técnico tanto para la descripción como valoración, así como chequear las relaciones armónicas entre los componentes que lo describen y valoran. Supone, en primer lugar, verificar la calidad de construcción de cada uno de los componentes (descriptores) desde el punto de vista de sus contenidos y su adecuación a los criterios definidos. En segundo lugar, se trata de chequear la correspondencia lógica entre todos los componentes de la descripción. Es decir, entre la función o propósito principal y las funciones que realiza, entre estos dos descriptores y las competencias y conocimientos requeridos y entre todos estos elementos y las responsabilidades y relaciones funcionales y jerárquicas, el nivel asignado, etc.



Fuente: OIT/Cinterfor

- Análisis de la **coherencia externa**, es decir las relaciones entre los cargos sectoriales. Este análisis debe verificarse en dos niveles: i) coherencia entre las descripciones y valoraciones de cargos similares o diferentes, relacionados vertical u horizontalmente. Horizontalmente, entre cargos o puestos-tipo de un mismo nivel (por ejemplo: supervisores, capataces, oficiales) o entre todos los cargos de un determinado proceso o área funcional (por ejemplo, entre todos los puestos-tipo de albañilería); ii) coherencia sectorial que implica armonizar y revisar cómo se articulan las herramientas sectoriales en el conjunto de las descripciones.



Fuente: OIT/Cinterfor

9.12

¿Cómo se procesan los acuerdos en torno a las descripciones sectoriales?

Como ya se ha mencionado, la elaboración de la primera versión de las descripciones a partir de la información recogida en el trabajo de campo, corre por cuenta del equipo técnico. Posteriormente las descripciones son revisadas una a una y ajustadas -incluso en sucesivas oportunidades de ser necesario- para alcanzar acuerdos. Es un proceso iterativo que requiere de un esfuerzo significativo por parte de los diferentes actores involucrados, como así también una atenta orientación del equipo técnico para asegurar que la negociación no altera la calidad y la coherencia interna y externa de los productos, teniendo en cuenta los criterios de análisis definidos por el equipo. Esto supone, un seguimiento y apoyo permanente al proceso de validación sectorial.



ACUERDOS SECTORIALES EN EL MARCO DEL DESARROLLO DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGO

La generación de acuerdos entre los actores en torno a las descripciones puede realizarse en distintos escenarios, según el proyecto. En la **Industria de la Construcción**, las cámaras empresariales y el sindicato organizaron consultas que, en caso de ser necesario, se complementaban con algunos talleres bipartitos.

En el caso de la **Industria de la Celulosa y el Papel**, se buscó la validación bipartita en el seno de cada empresa involucrada. Se consensuaron pautas para lograr un diálogo fructífero que se concretara en acuerdos.

En ambos casos, los expertos que participaban en esta última etapa de revisión y validación, debían estar respaldados por las empresas y sindicatos. Se manejaron ciertos criterios ordenadores del funcionamiento: i) si no se llegaba a acuerdos y se mantenían las diferencias, una vez finalizada la reunión se enviaban las propuestas a la CBET y allí se resolvían, 2) en cada reunión con expertos, se elaboraba un acta breve con los acuerdos de la reunión firmada por los presentes. Si alguna empresa/sindicato no participaba de la reunión se dejaba constancia y la no participación implicaba asumir los acuerdos del grupo.



SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

- La descripción de un cargo da cuenta de los diferentes aspectos que lo identifican y definen y, en el marco de los Proyectos sectoriales, es referencia e insumo para el diálogo social y la negociación colectiva.
- Para organizar y sistematizar la información en el formato de descripción de cargos se utilizan «descriptores» que especifican los aspectos clave que caracterizan al cargo.
- Las descripciones de los cargos, generalmente incluyen los aspectos clave a considerar sobre la actividad laboral y las capacidades que se requieren para un desempeño competente, las responsabilidades que el ejercicio del cargo implica, el entorno social y físico en el que se desenvuelve.
- Los acuerdos sectoriales sobre las descripciones constituyen la base para la aplicación del sistema de valoración, según el cual se adjudicará un puntaje a cada cargo.
- Antes de iniciar el análisis, es imperativo que el equipo técnico que lo llevará adelante maneje las definiciones conceptuales de los descriptores que se han elaborado (y acordado) para cada uno de los descriptores.
- Las descripciones se elaboran a partir del análisis sistemático y riguroso de la información ocupacional relevada en el trabajo de campo a nivel sectorial u organizacional.
- Analizar la información implica examinar, seleccionar y procesar datos o información en bruto a partir de ciertos criterios, con el propósito de sacar conclusiones y tomar decisiones.
- La información que se analiza es aquella relativa a los principales componentes que definen un cargo y que, una vez examinada, seleccionada, procesada y reformulada según criterios técnicos, se verá reflejada en los descriptores.

- El proceso de análisis consta de diferentes etapas: definición del plan de análisis, instrumentos y procedimientos de trabajo, análisis y elaboración de las descripciones de cargo, revisión técnica por parte de expertos sectoriales y ajustes, presentación a la CBET para validación, aprobación bipartita, entrega de productos finales. No se trata de un proceso lineal sino iterativo, cuyas etapas se retroalimentan entre sí, es decir que en muchos casos es necesario volver, revisar y rectificar las etapas anteriores.
- El Plan de análisis incluye la secuencia general en que se irán analizando los procesos y ocupaciones. Está íntimamente relacionado al transcurso de la recolección de la información en campo y supone la definición de puestos clave a partir de los cuales es conveniente iniciar el análisis.
- Para lograr procesos de análisis y productos (descripciones) de calidad, es necesario que existan criterios claros y homogéneos que garanticen la mirada sectorial, y un abordaje común por parte de los diferentes técnicos que analizan la información. Esto es posible a partir de la existencia de protocolos que definen dichos criterios.
- A su vez, es necesario definir operacionalmente los descriptores y -muchas veces- desarrollar categorización específica sobre alguno de sus componentes.
- El análisis debe tener en cuenta que cada ámbito productivo (empresa, obra, planta) presenta una configuración contextual que es particular, ya sea en materia de organización del trabajo, enfoques y prácticas de gestión humana, tecnología, identidad cultural, etc. y que estos factores influyen en cómo los actores perciben su trabajo.
- La experiencia demuestra que, como resultante de la etapa de análisis, generalmente se requiere la realización de nuevas consultas, para complementar o verificar información que proporcione insumos sólidos para tomar decisiones sobre los cargos que el sector ya maneja o sobre nuevos perfiles emergentes.



AUTOEVALUACIÓN - CAPÍTULO 9

Continuamos trabajando el sector/ subsector (u organización) que Ud. ha seleccionado.

ACTIVIDAD

- Compare y analice la información resultante de la aplicación de la encuesta a por lo menos dos trabajadores que se desempeñan en el mismo cargo o puesto-tipo, realizada e ingresada en la aplicación informática en la Autoevaluación 8.
- Durante el análisis y la síntesis en una única descripción, aplique el protocolo de descripción de cargos.
- Ingrese la información analizada y revisada en el formulario de descripción de cargo diseñado en la autoevaluación 7.

Las autoevaluaciones tienen como objetivo principal que el lector pueda verificar los aprendizajes focalizados en cada capítulo y, a la vez, generar productos útiles para el trabajo en un sector o subsector.

Si Ud. está involucrado en un proceso de formación, le sugerimos que en conjunto con su facilitador o tutor acuerde las modalidades de presentación del trabajo, los plazos de entrega, así como especificaciones respecto a los productos que, de manera genérica aquí se solicitan.

RESULTADO ESPERADO

Descripción del cargo o puesto-tipo seleccionado

Presente a su tutor o facilitador y/o a los actores sectoriales. Comparta el trabajo con sus compañeros, en forma presencial o a través del foro.

CAPÍTULO 10 | VALORACIÓN DE CARGOS

Se pretende que, al finalizar este capítulo, el lector sea capaz de diseñar y aplicar una herramienta sistémica de valoración de los cargos sectoriales.

10.1

¿Qué es la valoración de cargos?

La valoración de cargos es una herramienta técnica que, a través de un proceso de apreciación y comparación sistemática, permite asignar puntajes a los cargos, facilitando la comparación entre ellos. Es un método cuantitativo que puede presentar diferentes versiones y es de uso difundido desde los albores de la negociación colectiva en muchos países, entre los cuales se encuentra el Uruguay. Su principal objetivo es la contribución a la equidad en la administración de las remuneraciones de los trabajadores asociándolas con factores representativos de las capacidades y requerimientos inherentes al desempeño en el cargo.

Como lo dice su nombre, esta herramienta busca apreciar el “valor” que tiene cada cargo en el sector u organización de referencia, independientemente de la persona que lo ocupe y de su desempeño¹.

¹ Algunos autores se refieren a este tipo de valoración como orientada al cargo. Dentro de esta práctica, existen métodos de valoración de tipo cualitativo (Escala Simple; Categorías Predeterminadas) y de tipo cuantitativo (Comparación de Factores; Evaluación con Factores y Puntos) (Chiavenato, 2008).

Una estructura de cargos, valorada y organizada en función de los puntajes que adquieren los cargos según criterios acordados sectorialmente, es un insumo consistente para los procesos de negociación colectiva. En tal sentido, en el Uruguay, varios sectores han venido aplicando y demandando este tipo de herramienta como base en la definición de categorías salariales.

Cabe precisar que en esta guía se abordan únicamente los lineamientos técnicos de la valoración que permite establecer los puntajes atribuibles a cargos, y no se pretende avanzar en la definición de políticas salariales o de remuneración.

10.2

¿Qué características tiene la herramienta de valoración propuesta?

Se trata de una herramienta de valoración de tipo **cuantitativo, basada en la definición de factores y asignación y valoración de puntos por factor**. Se tomó esta definición considerando que la misma presenta las siguientes ventajas:

- resulta **familiar** para todos los actores ya que, históricamente, se ha venido utilizando este tipo de metodología, en las evaluaciones de tareas de carácter sectorial, en el país;
- es **sistemática** y permite una comparación cuantificada y graduada, lo cual da **transparencia a los procesos** de valoración, así como a los productos;
- se aplica mediante una **secuencia lógica** y permite a los actores sociales involucrados una **buena comprensión** global del proceso y de sus resultados, lo que facilita la toma de decisiones en clave de diálogo social;
- permite aplicar un juicio amplio sobre cada ocupación valorada, ya que analiza a todas y cada una de las ocupaciones en función de cada factor y subfactor definidos, con criterios comunes, lo que contribuye a una mayor **equidad**, evitando valorar la ocupación como un todo;

Las ventajas de este método de valoración “...tienen que ver con que es cuantificable, sistemático y relativamente exacto, con una secuencia lógica y que pondera los puestos de forma escalonada o clasificada.”

(Chiavenato, 2008).

- el método de identificación de factores y asignación de puntos es muy apropiado para la aplicación de un programa de **igualdad salarial en materia de género**, aplicando una valoración de cargos no discriminatoria y particularmente, no sexista (Chicha 2008);
- es una herramienta fácilmente **adaptada a los cambios** que se operan en el mundo del trabajo y al contexto sectorial de que se trate, en tanto facilita un abordaje dinámico de los cargos, considerando **las competencias y capacidades** (insumos y contenidos del cargo) como un factor clave, a la vez que contempla las responsabilidades (resultados del cargo) y condiciones de trabajo.

De este modo, la herramienta propuesta se adecua a las nuevas realidades sectoriales conservando, en términos generales, la lógica a la cual los sectores están habituados, con la que ha venido negociando y evaluando las tareas pero dando paso a factores de valoración actualizados.

10.3

¿Qué son los factores de valoración?

Un cargo es usualmente la base de un sistema organizacional. El cargo es parte de un arreglo social, de la organización del trabajo y de la producción. Se crea con el objetivo de cumplir con un cometido dentro de la estructura productiva y su ejercicio demanda determinadas competencias así como la aplicación de conocimientos de distinta complejidad y amplitud, según el caso.

Al ser parte de una estructura socio-organizacional, el cargo se encuentra condicionado por relaciones de diversa índole: funcionales, jerárquicas, de coordinación, de asignación de funciones, entre otras. A su vez, el cargo está “situado” en un determinado contexto físico, en una planta, en una obra, en un taller, en una oficina.

Este conjunto de características son las que lo definen y configuran el concepto de “factores”. En la medida que son diferentes según el cargo, permiten la aplicación de un criterio valorativo.

Los factores de valoración son dimensiones claves relacionadas con el contenido de los cargos a valorar que permiten su comparación y ordenamiento con base a criterios comunes (Juárez, 2014).

Los factores de valoración “son específicos para cada método y, en consecuencia, varían de un método particular a otro, aunque algunas veces se contemplan factores comunes”

Los factores que representan categorías comprensivas se desagregan en subfactores, en un proceso que se denomina operacionalización.²

Los grandes factores y sus subfactores deben cumplir con los siguientes requisitos:

- ser comunes a todos los cargos de la organización;
- permitir la agrupación de características de distintos cargos (similitud);
- diferenciar (en términos de su ponderación) los cargos;
- ser susceptibles de ser definidos tanto conceptual como operativamente a nivel técnico, en acuerdo con todos los actores involucrados en el proceso;
- no duplicarse total o parcialmente;
- describir aspectos estructurales de los cargos del sector, así como aspectos dinámicos/mudables;
- no estar sesgados por características ajenas a los contenidos del cargo.

En la experiencia comparada, se pueden encontrar variaciones tanto en el número, como en las denominaciones de factores y subfactores. Lo esencial es que, en todos los casos, cumplan con los requisitos antes mencionados.

² Equivale a decir “hacerlo operativo”.

10.4

¿Cuáles son las etapas para diseñar el proceso de valoración?

El proceso de valoración en el marco de los proyectos sectoriales, tiene como punto de partida una propuesta técnica elaborada por parte del equipo técnico y alineada con el conjunto de las herramientas sectoriales diseñadas. El enfoque conceptual de valorización del aporte del factor humano a los procesos productivos y, en particular, de sus competencias y conocimientos, se refuerza desde el propio diseño. En esta línea, el **marco de competencias sectoriales**, se incluye dentro de los factores de valoración **en forma integral**, lo cual incrementa el valor agregado de la herramienta, ya que se trata de una definición “a la medida” del sector y orientada al reconocimiento de las competencias y capacidades.

Aunque resulte reiterativo, vale la pena señalar que la herramienta de valoración, al igual que los demás componentes de la Caja, debe ser abordada siempre desde un enfoque sectorial y estratégico. Esto supone, poner énfasis en los cambios y tendencias del sector de cara a las posibilidades de desarrollo de ocupaciones y capacidades sectoriales, sin perjuicio de considerar la diversidad y heterogeneidad de realidades sectoriales, si corresponde.

La secuencia propuesta por la herramienta de valoración implica una serie de etapas sucesivas, a saber:

1. Definir factores de valoración claves para el sector.
2. Operacionalizar los factores, esto es, desagregarlos en sus factores constitutivos.
3. Ponderar los factores, subfactores e ítems de valoración. Esto es asignarles un peso porcentual que indique su participación en una escala de 1 a 100 %.
4. Elegir una escala de valoración para los subfactores.
5. Definir los puntajes.
6. Acordar procesos productivos y/o ocupaciones de referencia para testear que la herramienta permita reflejar la realidad de cada cargo, su *poder de (diferenciación)* y distribución de puntajes dentro de la estructura ocupacional.
7. Valorar y analizar los puntajes de las ocupaciones de referencia.

8. Realizar ajustes y aplicarla al conjunto de las ocupaciones.

En el siguiente esquema se pueden observar las etapas del proceso:



10.5

¿Cuáles son los grandes factores de valoración?

Los **grandes factores** de valoración son el primer nivel de agrupación de ítems de valoración.

En general los grandes factores aluden a grupos bien diferenciados de atributos de un cargo. Estos son los conocimientos, capacidades y habilidades involucradas, la responsabilidad del cargo sobre personas y recursos, el ambiente o entorno organizacional donde se ubica y el ambiente físico donde se desempeña.

En cada nuevo sector en el que se aplique la herramienta habría que hacerse la pregunta inicial de si ¿existen otros factores que deban ser considerados? Y de si estos no estarían ya incluidos en uno de los grandes grupos descritos.

Las experiencias de los proyectos sectoriales se basan en cuatro grandes factores de valoración: **Competencias y Capacidades, Responsabilidad, Contexto Funcional y Contexto físico**³.

³ Según el sector se pueden verificar variaciones menores en la denominación y alcance de los grandes factores, determinadas por las particularidades sectoriales.

La definición de qué se entiende por cada gran factor, resulta indispensable para seguir adelante con el proceso de ponderación y operacionalización.

El proceso de definición de cuáles son y qué comprenden los grandes factores implica la elaboración de una propuesta técnica y el posterior intercambio y diálogo entre actores, hasta llegar a un consenso y acuerdos formalizados por CBET.

A continuación, se presentan definiciones genéricas que pueden ser adaptadas, contextualizadas según el sector específico y los acuerdos entre los actores.



10.6

¿En qué consiste la operacionalización de los factores?

El proceso de operacionalización consiste en la desagregación de los grandes grupos de factores a los indicadores de lo que puede observarse en la práctica laboral.

Este proceso implica subdividir los grandes factores en subfactores, dimensiones, subdimensiones, tanto como sea necesario para llegar a una variable apta para realizar una medición objetiva o discrecional⁴ (Rosa, 2018), a través de distintos indicadores.

Así, la operacionalización:

- Implica un proceso técnico a través del cual los factores se van desagregando en sucesivos niveles, disminuyendo los grados de abstracción hasta llegar a su correlato empírico (lo observable, medible, relevante) en lo que llamamos ítems de valoración⁵.
- Para lograrlo es necesario reflexionar y explicitar la unidad de medida con la que se recogerá (y medirá) la información, para que se pueda trasladar de manera estandarizada al procedimiento de valoración⁶.

Algunas cuestiones a tener en cuenta en el diseño de la operacionalización

- Un concepto no se agota por muchas dimensiones que puedan considerarse;
- Es necesario seleccionar aquellos aspectos que diferencian realmente a las ocupaciones;
- Considerar demasiadas dimensiones dificulta el análisis, por lo cual hay que concentrarse en las más relevantes y/o críticas;
- Una vez seleccionados los indicadores se debe verificar su coherencia y suficiencia. Se trata de analizar nuevamente el concepto por el cual se definió un factor / sub-factor, para determinar si las mediciones reflejan los hechos observados y permiten dar cuenta de ellos.

⁴ Se entiende por “discrecional” una asignación de valor que no puede realizarse con la aplicación directa de una medición objetiva (como por ejemplo la medición de longitud en base a metros y centímetros), sino que implica un ejercicio intelectual de análisis e interpretación de la observación de la realidad. A diferencia de una asignación “subjetiva”, la asignación de un valor en forma “discrecional” tiene que **basarse en criterios claros, predefinidos**, preferentemente **consensuados colectivamente** y que puedan **fundamentarse de una forma independiente** del sujeto observado.

⁵ En las experiencias sectoriales, esta desagregación no excedió los tres niveles de desagregación total para alcanzar el ítem de valoración.

⁶ Para facilitar su manejo práctico, se le llama “ítem de valoración” al concepto que se esté valorando efectivamente, independientemente de que el mismo sea un subfactor, una dimensión o subdimensión.

- A pesar de su importancia en el proceso de desarrollo del proceso de valoración, una definición operacional no expresa en su totalidad el concepto al que alude, ya que sólo es posible operacionalizar y dar cuenta de algunos aspectos la ocupación analizada. Es crítico identificar cuáles son los aspectos claves capaces de diferenciarlas y estratificarlas.
- La operacionalización de los factores debe ser un proceso abierto y dinámico, enriquecido con los aportes de los distintos actores involucrados, en las diferentes etapas, respetando los procedimientos técnicos.

En general, los cuatro grandes factores se operacionalizan considerando los aspectos esenciales que definen a los cargos o puestos-tipo, a saber:

Las **competencias y capacidades**. Este factor refiere las competencias y conocimientos requeridos para el desempeño en el cargo, desarrollados a través de procesos formativos o de la experiencia laboral. Comprende los distintos tipos de competencias: sectoriales (u organizacionales), de gestión y técnicas funcionales, competencias básicas, conocimientos técnicos, nivel educativo sugerido/requerido y certificación habilitante, si corresponde. Generalmente, se desagrega en factores tales como:

- **Competencias sectoriales:** son las capacidades de actuación que se requieren al conjunto de los trabajadores del sector. Permiten resolver diferentes situaciones más allá del contexto de actuación específico y son críticas para lograr un desempeño de calidad en los procesos de trabajo.
- **Competencias de gestión:** refieren a las capacidades de actuación que se corresponden a los cargos que gestionan equipos de trabajo y constituyen un subconjunto dentro de las competencias sectoriales.
- **Competencias técnico funcionales:** son aquéllas que se vinculan directamente con el desempeño de las funciones del cargo. Implican dominio de las actividades y contenidos del ámbito de trabajo.
- **Conocimientos:** refiere al conjunto de información y comprensión requerido para el desempeño de las funciones del cargo. Es el componente cognitivo que sustenta el desempeño laboral y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva, según los estándares acordados.

- **Competencias básicas:** se trata de las capacidades en la operación con números, lectura y ciencias básicas, se corresponde con las competencias que desarrolla la educación inicial; comprenden aquellos saberes que permiten progresar en la educación, el trabajo e integrarse a la sociedad. En este caso, se incluyen las competencias comunicativas, solución de problemas, aplicación de operaciones matemáticas, ciencias básicas, interacción o trabajo en equipo y/o nivel de educación formal requerido para el desempeño de un cargo.

La **responsabilidad** hace referencia a la demanda de acciones, cuidado y toma de decisiones sobre recursos, procedimientos, procesos y resultados de distinto tipo, por las que se responde en el desempeño del cargo de trabajo. Se puede también incluir la responsabilidad sobre la gestión de personas en el caso de que este atributo no esté comprendido en el marco de competencias que se haya insertado en la valoración. Dicha responsabilidad puede incluir tanto a la seguridad y manutención de los recursos, como con su gestión-coordinación. Los subfactores que la integran dependen del contexto sectorial. En general, en todos los casos se incluyen subfactores tales como responsabilidad sobre:

- **Procesos de trabajo del proceso o área:** 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.
- **Productos del equipo de trabajo:** producción de bienes tanto de tangibles como intangibles (servicios) que se establecen como objetivos de un área o unidad.
- **Productos propios:** similar al anterior, pero generados por el trabajo individual.

El **contexto funcional**, es entendido como las condiciones y requerimientos de carácter relacional y jerárquico, inherentes a las funciones y responsabilidades del cargo. Los subfactores que generalmente lo integran son:

- **Nivel de autonomía (interna y externa).** Se trata de la exigencia en términos de iniciativa e independencia para la toma de decisiones y para actuar ante las situaciones que se le presentan.
- **Interacción con otros.** Desde el punto de vista de la descripción y

valoración del cargo, refiere a la cantidad y diversidad de tipos de puestos y públicos con los cuales se interactúa en el desempeño de sus funciones.

- **Nivel de supervisión recibida.** Apunta al tipo y modalidad de control, seguimiento, orientación, asesoramiento y/o formación que se recibe en el desempeño de un cargo por parte de un superior jerárquico. Dicha supervisión puede ser más o menos directa y en ese sentido es que podemos hablar de la existencia de diferentes niveles de supervisión.
- **Nivel de supervisión ejercida.** Se trata del conjunto de actividades que desarrolla una persona al liderar, controlar y/o dirigir el desempeño laboral de uno o más equipos de trabajo.

Finalmente, **las 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 las capacidades físicas involucradas en el desempeño. Están determinadas por las características sectoriales y pueden incluir subfactores tales como: condiciones medioambientales, exigencias de movilidad o exigencias físicas.



OPERACIONALIZACIÓN DE FACTORES

A continuación, a modo de ejemplo, se presenta la operacionalización de los grandes factores en dos sectores productivos. Como se puede observar, si bien hay aspectos comunes, varían según las características sectoriales a las que refieren.

Cabe señalar que para cada uno de los subfactores que se seleccionan será necesario elaborar una definición e identificar los respectivos ítems de valoración de manera de asegurarse que la operacionalización responda a las condiciones y características del contexto sectorial.

Sector A
CAPACIDADES REQUERIDAS <ul style="list-style-type: none">› conocimientos› competencias (sectoriales, básicas, específicas)› exigencias físicas
RESPONSABILIDAD <ul style="list-style-type: none">› prevención de riesgos / trabajo seguro› productos› valores/datos› procesos› personas› equipos de trabajo› impacto potencial del desempeño
CONDICIONES FUNCIONALES Y JERARQUICAS <ul style="list-style-type: none">› nivel de autonomía› interacción con otros› nivel de supervisión
CONDICIONES DEL CONTEXTO FISICO <ul style="list-style-type: none">› medioambientales› espacio-geográficas
Sector B
COMPETENCIAS Y CAPACIDADES <ul style="list-style-type: none">› competencias generales sectoriales› competencias técnicas específicas› conocimientos técnicos› certificación habilitante› nivel educativo

RESPONSABILIDAD

- › productos propios
- › productos de terceros
- › calidad de los procesos
- › costos en los procesos (desembolso que se realiza para producir un determinado producto)
- › gastos en los procesos (por ejemplo, pérdidas de insumos que demandan re trabajo)
- › energía para los procesos
- › logro de metas de producción y tiempos
- › seguridad en el trabajo
- › prevención riesgos / trabajo seguro
- › carga de datos en sistemas definidos
- › análisis de información
- › máquinas y/o equipos
- › accesorios / herramientas
- › sobre el trabajo de otros
- › gestión de residuos
- › residuos de manejo controlado
- › consecuencias / impacto de fallas funcionales del desempeño

CONDICIONES DEL CONTEXTO FUNCIONAL

- › nivel de autonomía
- › interacción con otros
- › nivel de supervisión recibida

CONDICIONES DEL CONTEXTO Y EXIGENCIAS FÍSICAS

- › medioambientales
- › movilidad
- › capacidades/exigencias físicas

Como se señaló, la operacionalización de los grandes factores responde a las especificidades de cada realidad sectorial y refleja cómo cada uno de los sectores los considera y percibe.

Por ejemplo, en el caso A, las exigencias físicas se incluyen como parte de las capacidades requeridas, mientras que el mismo subfactor es considerado parte de las condiciones del contexto, en el ejemplo para el sector B.

Por su parte, también en el ejemplo B se considera el nivel educativo dentro de competencias y capacidades, en tanto en el A, se decidió que en función del nivel de educación formal de los trabajadores, era conveniente sustituirlo por la consideración del nivel de competencias básicas requerido, de manera de no introducir un elemento de exclusión.

Otro ejemplo de la adaptación de la operacionalización a la realidad sectorial, es la inclusión del subfactor supervisión ejercida dentro del ejemplo A y su omisión en el caso B debido al alcance del proyecto que, en este caso, no contemplaba cargos de nivel medio.

10.7

¿En qué consiste la ponderación de los factores?

En el método de **valoración** por puntos está implícita la necesidad de ponderar los distintos factores, subfactores e ítems ya que, se asume que cada uno de ellos tiene una incidencia diferente en el desempeño sectorial.

Así, una vez definidos los factores, se debe establecer un peso para cada uno de ellos, con la intención de asignar un puntaje que refleje la importancia relativa de cada uno. Ponderar implica asignar -en base porcentual- valores numéricos relativos a cada uno de los diferentes ítems de valoración.

La propuesta de **valores de ponderación** para cada factor, subfactor e ítem, se construye mediante el análisis e intercambio de opiniones entre el equipo técnico (según antecedentes, experiencia nacional e internacional) y los

miembros de la CBET quienes aportan las consideraciones del sector y realizan las consultas en sus respectivas organizaciones.

La experiencia comparada es muy variada en cuanto a la ponderación de los grandes factores por lo cual no es posible -ni recomendable- apegarse a una referencia única cuando se está diseñando un esquema de valoración para un determinado sector u organización. Por el contrario, se recomienda que la ponderación se ajuste a las particularidades de cada sector u organización y se establezca en función de las características sectoriales, la naturaleza del trabajo y el contexto en que se desarrollan sus actividades.

En el siguiente cuadro, se presentan posibles rangos de ponderación para los grandes factores de acuerdo con la experiencia comparada.

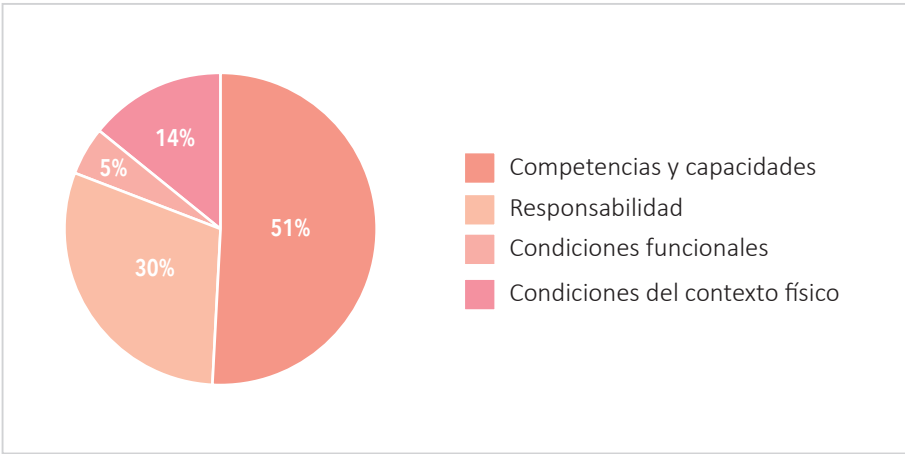
Grandes Factores	Rangos experiencia comparada
Competencias y capacidades	50 a 70 %
Responsabilidad	20 a 35%
Contexto funcional	10 a 30%
Condiciones del contexto físico	10% (aproximadamente)

Fuente: Rosa, 2018.

En las propuestas técnicas realizadas también se presentaron rangos de ponderación, a modo de recomendaciones para cada sector. De esta manera, se abrió un espacio para el intercambio y la discusión, donde los actores participantes de la CBET tuvieron la oportunidad de analizar y acordar una definición común de cada uno de los porcentajes. Así, los porcentajes acordados son producto de la negociación y el diálogo social entre las organizaciones del sector y buscan conjugar equilibradamente, el criterio y la rigurosidad técnica metodológica desarrollada desde el equipo técnico, con la perspectiva política de los actores del sector.

Los procesos de decisión sobre la ponderación de factores en general incluyen propuestas técnicas y políticas derivadas de lo que los distintos actores sectoriales consideran como prioritario en su sector. En los proyectos realizados se consideró fundamental el papel que juegan las competencias y capacidades en el desempeño de los cargos.

Como puede observarse en la gráfica, la suma de los cuatro grandes factores (51+30+14+5) representa el 100%.



10.8

¿Cómo construir una escala de valoración para desarrollar las ponderaciones?

Una vez establecidas las ponderaciones, es necesario valorar los subfactores dentro de cada gran factor, para lo cual se establece una escala de valoración (Rosa, 2018).

La propuesta técnica propone que la valoración de cada subfactor (que se denomina también ítem de valoración) varíe en una **escala de 0 a 1000** puntos. La utilización de una escala de 0 a 1000⁷ asigna puntajes en una amplia gama y aún en pequeños pesos relativos de subfactores, con lo cual facilita la comparación relativa de las distintas observaciones.

La escala de valoración debe presentar un rango **de variación** que se corresponda con aquello que es observable y diferenciable en la realidad. Ese rango se define para cada ítem de valoración de acuerdo a sus características específicas y, en consecuencia, los ítems pueden presentar un **número** diferente de grados. El número de grados o niveles a definir en cada caso responde a criterios técnicos, analizados y acordados en la CBET, de modo de reflejar fielmente la realidad de la actividad y contemplar también las apreciaciones políticas de los actores sociales.

Para definir la amplitud del rango entre niveles, se siguió un criterio ampliamente utilizado en este tipo de mediciones. Por un lado, se asigna el valor 1000 a la máxima observación posible de la realidad y que es relevante para los puestos bajo análisis y por otro, el mínimo valor observable adopta un valor que corresponde a un 10% del máximo, es decir a 100. A la ausencia de valor en la observación se le asigna el 0 (cero).

ITEM DE VALORACIÓN

Los grandes factores se subdividen tanto como sea necesario para llegar a una variable apta para realizar una medición objetiva o discrecional a través de distintos indicadores (subfactores, dimensiones, subdimensiones, etc.).

Para facilitar el manejo práctico, se le llama “ítem de valoración” al concepto que realmente se esté valorando.

⁷ Si bien se usa el sistema centesimal, se eligió una amplitud de 0 a 1000 por una razón práctica: facilita la no utilización de decimales en los subtotales y en los puntajes finales.

En principio se puede asumir que la distribución entre 100 y 1000 se da, en forma homogénea, definiendo la amplitud entre cada nivel a través de la siguiente fórmula:

$$\text{AMPLITUD} = (\text{MÁXIMO} - \text{MÍNIMO}) / (N-1)$$

en donde **n = Cantidad de niveles**, y Máx-Mín es siempre 1000 - 100 = 900

Sin embargo, la distribución no debería ser homogénea para todos los ítems de valoración, sino que depende del ítem a valorar.

La herramienta de valoración, desde su diseño, debe contemplar la posibilidad de que, en ciertos casos la relación más adecuada entre el mínimo y el máximo no sea de “1 a 10”, sino mayor o menor, según los expertos sectoriales lo consideren pertinente. En lo que refiere a la distribución de los puntos dentro de cada subfactor (distribución de 1000 puntos en tantos intervalos como se hayan definido), puede ser realizada según dos criterios diferentes:

1. Criterio matemático, según el cual se distribuyen los puntos en progresión aritmética o geométrica según se evalúe.
2. Criterio discrecional –fundamentado– donde los puntos se distribuyen en función de consideraciones técnicas y/ o por decisión de la CBET. Estos criterios pueden combinarse y no necesariamente se tiene que utilizar el mismo criterio para todos los casos.

Para completar el proceso de valoración, es necesario definir los **criterios** de cómo sumar los puntos. Es decir, si se hace un promedio simple entre los puntajes, si se hacen sumatorias simples (haciendo foco en la sumatoria de los atributos, priorizando cantidad y/o heterogeneidad) o si –por el contrario- se toma como valor el máximo adquirido en la ocupación para ese sub-ítem.

Una vez más, estos criterios no son excluyentes, pueden coexistir y contemplarse diferentes criterios según el subfactor que se esté valorando. Se debe considerar que se trata de un punto central de la operativa aritmética del proceso con asidero en argumentos técnicos conceptuales y empíricos.



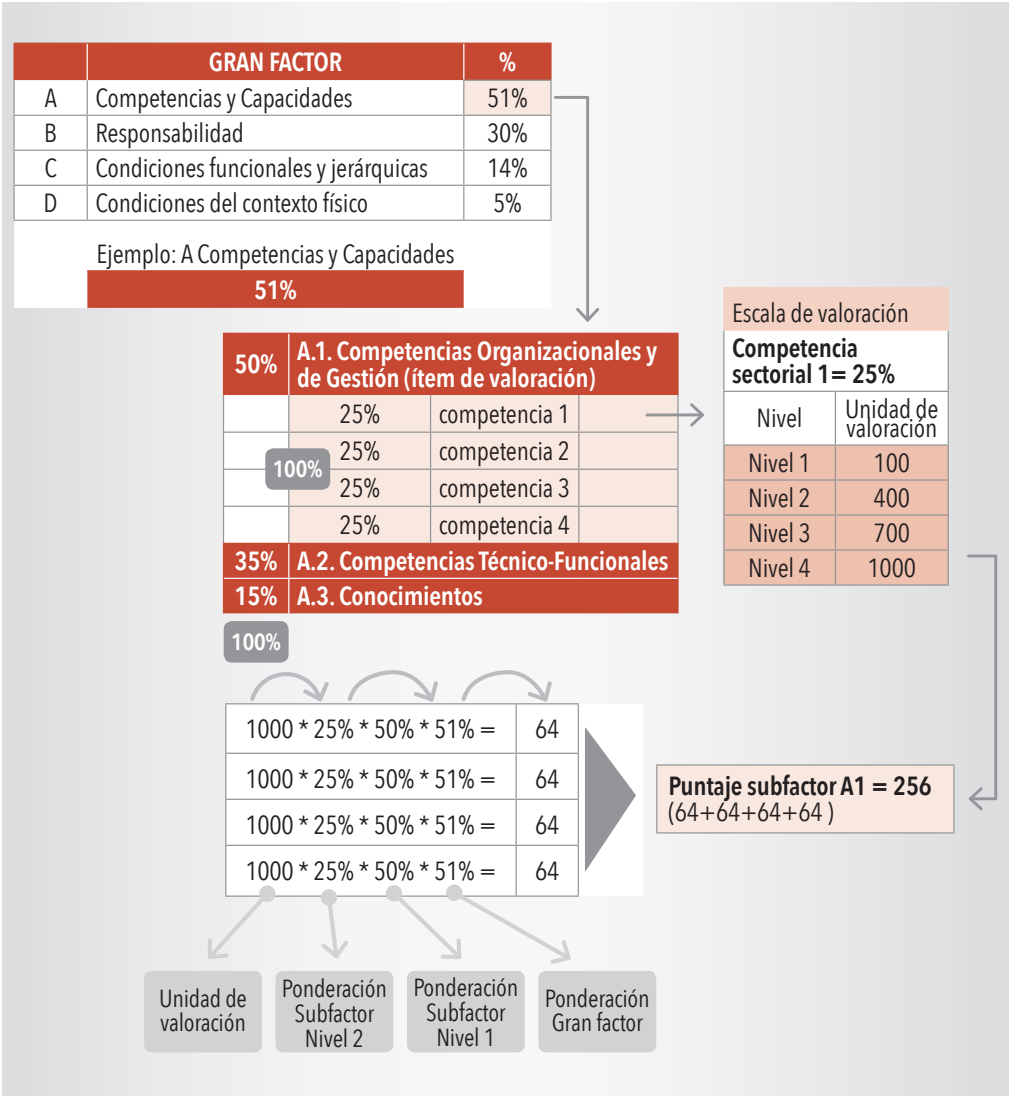
PONDERACIÓN DE FACTORES

A continuación, se puede observar un ejemplo de ponderación para los cuatro grandes factores: capacidades, responsabilidad, condiciones funcionales y jerárquicas y condiciones del contexto físico. Luego, se desarrolla la apertura para el gran factor “capacidades” hasta su ítem de valoración, tomando como ejemplo la competencia sectorial 1. La escala de valoración se observa en el recuadro a la derecha de la imagen, conteniendo cuatro niveles de desagregación con un criterio de progresión aritmético.

Tener en cuenta que siempre la suma de las ponderaciones para todos los factores y sus respectivos subfactores debe representar el 100% ($51+30+14+5=100=100$).

Si tomamos la apertura para Competencias y Capacidades (51%), la misma se compone de tres subfactores nivel 1: A1: Competencias Organizacionales y de Gestión =50%; A2: Competencias Técnico-Funcionales=35% y A3: Conocimientos=15%. En el ejemplo se identifica la apertura para el subfactor A1 compuesto por cuatro competencias, cada una pondera 25% ($25+25+25+25=100$). El peso relativo de cada competencia puede variar según los acuerdos establecidos en los distintos sectores, pero siempre debe totalizar el 100%.

Para obtener el puntaje del subfactor A1 (256), es necesario realizar las operaciones identificadas en el recuadro.



10.9

¿Cómo se asignan los puntajes a cada cargo?

El puntaje de valoración de cada cargo resulta de la sumatoria final de puntajes de cada gran factor a la que se llega en un proceso de agregación.

Este proceso va desde lo particular -las unidades de valoración obtenidas por ítem- hasta lo general, es decir el puntaje de cada cargo.

Las unidades de valoración que se obtienen de la evaluación de cada ítem, se transforman según el porcentaje de ponderación que corresponda, siendo la última ponderación que se aplica aquella que se corresponde con un gran factor. Así, los valores numéricos finales de cada gran factor se expresan en puntos.

En cada descripción de cargo se consignan los cuatro factores principales que tienen una expresión numérica en puntos cuya suma da como resultado el puntaje final (o puntos totales) del cargo valorado.

En los proyectos realizados se desarrolló una aplicación informática, que permite que el proceso de valoración se ejecute de una manera práctica y amigable. Esta herramienta informática brinda a cada sector, soporte y facilita la gestión integral y dinámica del conjunto de las herramientas que integran la caja, a partir de la información contenida en cada uno de los formularios de la descripción de cargo.



A continuación, se presenta un ejemplo práctico y simplificado del proceso de valoración por factores y subfactores con sus respectivas ponderaciones para un sector simulado.

	Factor	Sub fact. N1	Sub fact. N2
51%	1. COMPETENCIAS Y CAPACIDADES		
	50%	1.1. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y DE GESTIÓN	
		25%	Competencia 1
		25%	Competencia 2
		25%	Competencia 3
		25%	Competencia 4
	35%	1.2. COMPETENCIAS TECNICO-FUNCIONALES	
	15%	1.3. CONOCIMIENTOS	

Puntaje de
escala de
valoración

30%	2. RESPONSABILIDAD
20%	LA DISPONIBILIDAD DE INSUMOS/MATERIALES DE TRAB.
20%	EL FUNCIONAMIENTO Y MANTENIMIENTO DE EQUIP./MAQ.
20%	LA CALIDAD DE UNO O MAS SERVICIOS
20%	EL INGRESO/REGISTRO DE INFORMACIÓN
20%	CONTRIBUCIÓN DIRECTA AL CUMPLIMIENTO DE LOGROS...

14%	3. CONTEXTO FUNCIONAL
30%	3.1. NIVEL DE AUTONOMÍA
40%	3.1.1. Interna: sobre como hacer tareas propias
60%	3.1.2. Externa: sobre procesos de trabajo
25%	3.2. INTERACCIÓN CON OTROS
15%	3.3. NIVEL DE SUPERVISION RECIBIDA
30%	3.4. NIVEL DE SUPERVISION EJERCIDA

5%	4. CONDICIONES DEL CONTEXTO Y EXIGENCIAS
90%	4.1. MEDIO AMBIENTALES / MOVILIDAD
15%	Cambios de Temperatura
16%	Ruido de máquinas, equipos o herramientas...
18%	Trabajo en altura
18%	Exposición a productos o sustancias nocivas...
18%	Trabajo con elementos cortantes
15%	Traslado a distintas áreas del establecimiento
10%	4.2. CAPACIDADES/EXIGENCIAS FÍSICAS
40%	4.2.1. Postura corporal
60%	4.2.2. Levantamiento de cargas

Subtotal factor 1:			510
Puntaje	Sub fact N2	Sub fact N1	Factor
1000	250	125	63,75
1000	250	125	63,75
1000	250	125	63,75
1000	250	125	63,75
1000	250	350	178,5
1000		150	76,5

Subtotal factor 2:			300
Puntaje	Sub fact N2	Sub fact N1	Factor
1000		200	60
1000		200	60
1000		200	60
1000		200	60
1000		200	60
1000		200	60

Diagram illustrating the calculation of the Subtotal factor 2:

- Subtotal factor 2: 300
- Sub fact N2: 1000 (labeled 1000 * 20%)
- Sub fact N1: 200 (labeled 200 * 30%)
- Factor: 60

Subtotal factor 3			140
Puntaje	Sub fact N2	Sub fact N1	Factor
1000	400	120	16,8
1000	600	180	25,2
1000		250	35
1000		150	21
1000		300	42

Subtotal factor 4			50
Puntaje	Sub fact N2	Sub fact N1	Factor
1000	150	135	6,75
1000	160	144	7,2
1000	180	162	8,1
1000	180	162	8,1
1000	180	162	8,1
1000	150	135	6,75
			0
1000	400	40	2
1000	600	60	3

Puntaje Total (valor del cargo) 1000 pts.

10.10

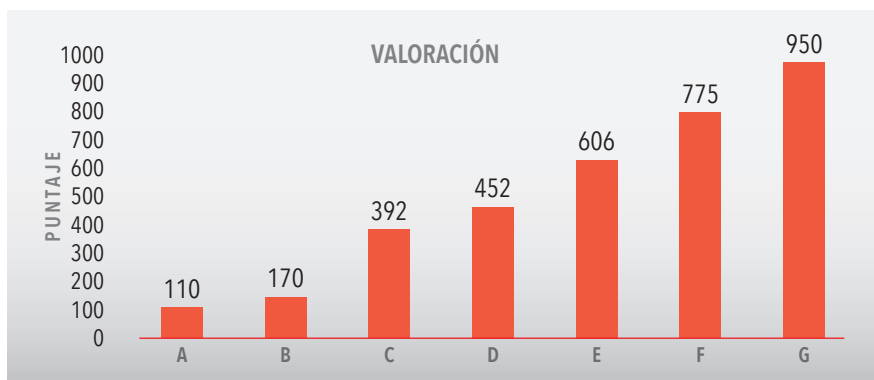
¿Cómo se pone a prueba el funcionamiento de la herramienta de valoración?

Para poner a **prueba** el diseño inicial y realizar los ajustes finales es necesario realizar un análisis de la consistencia conceptual de los valores obtenidos.

Se trata de una prueba que implica el cálculo de puntajes para un cierto número de ocupaciones que operan como “referentes” dentro del conjunto de los cargos del sector. Esta aplicación, debe permitir comparar los puntajes totales que asumen, respecto de los grandes factores, analizando si el sistema “funciona” en virtud de su representatividad teórico-analítica heterogénea.

Es recomendable elegir ocupaciones de diferentes niveles o categorías y aplicar la herramienta de valoración. El resultado debería discriminar claramente puntajes entre los niveles: operativo, de supervisión o de dirección. La elección de estas ocupaciones debe hacerse con expertos sectoriales que sean capaces de identificar los cargos claves para analizar los resultados de la aplicación y realizar los ajustes que correspondan. En general, a partir de esta prueba, resulta necesario investigar y realizar ajustes puntuales.

Una vez, acordados los ajustes, la herramienta de valoración validada por el sector se aplica sin variantes al conjunto de los cargos sectoriales, obteniéndose los valores para cada cargo. Para facilitar su visualización ordenada, se sugiere presentarlos en un gráfico tal como se ejemplifica a continuación. Cada columna (A, B, C...) es el puntaje final asignado a los cargos simulados.



10.11

¿Cómo se procesan los acuerdos en torno al proceso de valoración?

Es importante recordar que la valoración es una **herramienta y no un fin en sí misma**.

Procura determinar cuál es la complejidad y posicionamiento de cada cargo en una escala de valor similar y comparable, para así aportar a la **equidad sectorial**, concepto que podemos definir en forma sucinta como la percepción colectiva de que hay una correcta relación entre la complejidad de los cargos con los puntajes que ellos adquieren en la valoración.

Más allá de los acuerdos que se han ido sellando en el proceso de diseño, es necesario revisar los resultados obtenidos de todos los cargos y analizar posibles desviaciones o inconsistencias. Esto supone, en algunos casos, sucesivas revisiones en diferentes instancias (CBET y/o en reuniones bipartitas con facilitación del equipo técnico de OIT/Cinterfor), con el objetivo de lograr coherencia y construir acuerdos que contemplen los intereses de las partes.

En la búsqueda de esa equidad interna, la valoración es un insumo para formular y negociar una escala de remuneraciones **por categorías**, en los ámbitos pertinentes.

Cabe señalar que, si bien la valoración aporta objetividad, equidad y análisis en el proceso, no es una herramienta infalible y debe revisarse siempre la posibilidad de su articulación y combinación con otros recursos, enmarcados en las políticas de relaciones laborales y gestión sectorial.



SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

- La valoración de cargos es una herramienta técnica que, a través de un proceso de apreciación y comparación sistemática, permite determinar el valor de un cargo
- La herramienta de valoración diseñada y acordada en los proyectos sectoriales y organizacionales es de tipo cuantitativo, por asignación de factores y valoración por puntos.
- Los factores de valoración son las dimensiones claves relacionadas con el contenido de todos los cargos a valorar (competencias y capacidades, responsabilidad, entorno funcional, ambiente físico) que permiten su comparación y ordenamiento con base a criterios comunes. Estos factores se desagregan en sub-factores, a partir de un proceso llamado operacionalización.
- El proceso de operacionalización consiste en el pasaje de los conceptos generales (grandes grupos de factores) a los indicadores de desempeño de cada subfactor observables en la práctica laboral.
- Factores y subfactores deben cumplir con los siguientes requisitos: ser comunes a todos los cargos sectoriales, permitir la agrupación de características de distintos cargos (similitud), diferenciar (en términos de su ponderación) los cargos, ser susceptibles de ser definidos tanto conceptual como operativamente a nivel técnico, en acuerdo con todos los actores involucrados en el proceso, y describir aspectos estructurales, así como aspectos dinámicos/mudables.
- La metodología de valoración por factores y puntos implica ponderar los distintos factores, subfactores e ítems, ya que cada uno de ellos tiene una incidencia o importancia relativa distinta en el desempeño sectorial. Es decir, asignar -en base porcentual- pesos relativos a los diferentes ítems de valoración.
- En el proceso de diseño metodológico se deben tomar decisiones acerca de las unidades de valoración, la escala de valoración, el número de niveles o grados en cada escala de valoración (amplitud), la distribución de puntos dentro de cada sub factor y los criterios de asignación de puntos.

- Cuando ha culminado el diseño inicial, éste debe ser puesto a prueba para analizar los resultados de su aplicación y, si corresponde, realizar los ajustes finales. Esta prueba implica el cálculo de puntajes para un cierto número de ocupaciones que operan de “referentes” dentro del conjunto de las ocupaciones del sector.
- El desarrollo de una aplicación informática, permite que el proceso de valoración diseñado se ejecute de una manera práctica y amigable. Esta herramienta informática brinda soporte y facilita la gestión integral y dinámica del conjunto de las herramientas que integran la Caja, a partir de la información contenida en cada uno de los formularios de la descripción de cargo.
- Al igual que los demás componentes de la Caja de herramientas, la valoración debe ser abordada siempre desde un enfoque sectorial y estratégico. Esto supone, poner énfasis en los cambios y tendencias del sector de cara a las posibilidades de desarrollo de ocupaciones y capacidades sectoriales, sin perjuicio de contemplar la diversidad y heterogeneidad.
- Las propuestas de valoración buscan adecuarse a las nuevas realidades sectoriales aunque conservando, en términos generales, la lógica dentro de la cual los sectores han venido negociando y evaluando las tareas.



AUTOEVALUACIÓN - CAPÍTULO 10

Continuemos trabajando, con base en el sector o subsector que Ud. ya ha seleccionado.

ACTIVIDAD

- Defina los grandes factores a incluir en la propuesta de valoración para el sector y adapte las definiciones en función de las características del mismo.
- Analice y realice una propuesta de ponderación para los grandes factores.
- Analice y desagregue en subfactores el gran factor referido a las competencias o capacidades requeridas.

Las autoevaluaciones tienen como objetivo principal que el lector pueda verificar los aprendizajes focalizados en cada capítulo y, a la vez, generar productos útiles para el trabajo en un sector o subsector.

Si Ud. está involucrado en un proceso de formación, le sugerimos que en conjunto con su facilitador o tutor acuerde las modalidades de presentación del trabajo, los plazos de entrega, así como especificaciones respecto a los productos que, de manera genérica aquí se solicitan.

RESULTADO ESPERADO

Una propuesta destinada a los actores sectoriales que incluya, en un máximo de 2 páginas en Word o 2-3 diapositivas, los siguientes aspectos:

- Una presentación de los grandes factores sugeridos con sus definiciones y pesos relativos, con su fundamentación.
- La desagregación en subfactores del gran factor referido a las competencias o capacidades requeridas.

Presente a su tutor o facilitador y/o a los actores sectoriales. Comparta con sus compañeros, en forma presencial o a través del foro.

CAPÍTULO 11 | USO EN LA NEGOCIACIÓN Y LA FORMACIÓN

Se pretende que, al finalizar este capítulo, el lector sea capaz de identificar los posibles usos de los productos en procesos de diálogo social y negociación sectorial como base para la categorización salarial, el diseño de programas de formación, la definición de rutas y programas formativos y la certificación, entre otros.

La Caja de herramientas elaborada comprende una serie de productos que constituyen una base técnica sólida para la negociación colectiva, el desarrollo de competencias de los trabajadores, la gestión humana y la certificación de competencias.

11.1

¿Por qué es importante contar con herramientas y productos acordados?

Como se ha planteado a lo largo de esta guía, las herramientas generadas constituyen un **conjunto dinámico y sistémico**, que busca caracterizar e identificar las transformaciones en los perfiles ocupacionales y más particularmente en las calificaciones, competencias y conocimientos requeridos para desempeñarse en las ocupaciones del sector.

Cabe señalar que, en todos los casos, el objetivo fundamental es contar con productos acordados sectorialmente. Más allá de que la Caja cuente con una serie de componentes genéricos, el diseño específico y los contenidos de cada uno de ellos se elabora y construye colectivamente en función de las características, las necesidades y la cultura de trabajo sectorial.

Pero, así como son importantes los productos, los procesos de diálogo social que conducen a su elaboración y aprobación son también de una gran riqueza y, en algunos casos, pautan un antes y un después, en el relacionamiento y abordaje de nuevos temas a nivel del sector y de las organizaciones involucradas. Transitar hacia una cultura de trabajo sectorial no es un ejercicio simple, y se complejiza aún más si se tiene en cuenta la diversidad de intereses y contextos que, en general, cada sector comprende.

Los procesos de análisis y generación de acuerdos sobre los niveles de desempeño y las competencias sectoriales, los procesos, los contenidos de los cargos y factores a valorar, movilizan a los sectores e involucran a un gran número de responsables y trabajadores, en una dinámica de reflexión y construcción de un lenguaje común.

Se trata entonces, de herramientas y productos generados por y para el sector y que, en consecuencia, son una base privilegiada para la negociación y la construcción de nuevos acuerdos entre los actores.

A partir de su aprobación sectorial en las instancias correspondientes, las diferentes herramientas y productos pueden ser utilizados tanto por los propios actores, como por el Estado, para facilitar el diálogo social y la negociación en torno a una serie de temas de interés común, tales como:

- la fijación de categorías salariales, a acordar en los Consejos de salarios,
- el impulso de políticas nacionales o sectoriales de no discriminación o equidad salarial,
- la formación y desarrollo de las competencias de los trabajadores del sector,
- la negociación y la gestión humana en las empresas del sector,
- la certificación y otros mecanismos de reconocimiento de las competencias de los trabajadores.

11.2

¿Cómo pueden utilizarse los productos para negociar categorías salariales?

La definición y valoración de los cargos es fundamental para construir un lenguaje común y establecer la proporcionalidad en las remuneraciones de acuerdo a las capacidades que la tarea exige, así como a la importancia que cada puesto de trabajo tiene en la cadena productiva (Boliolo, Maneiro, & Silva, 2006).

La valoración de los cargos proporciona pautas claras, basadas en criterios técnicos previamente acordados, para la categorización y la toma de decisiones en materia salarial, por parte de las organizaciones representativas del sector.

Si bien se trata de dos procesos íntimamente ligados, es fundamental tener claro que la valoración y la definición de categorías salariales son dos etapas y ámbitos de trabajo claramente diferenciados y secuenciados:

- i. la **aplicación del método de valoración** que permite situar a cada cargo en una escala ordenada según los valores que adquiere a partir de los factores acordados,
- ii. los procesos de negociación colectiva que, una vez concluido el proceso de valoración, analizan la **correspondencia entre los rangos de puntajes resultantes de la valoración y las categorías salariales**, así como las unidades monetarias asociadas a las mismas.

La aplicación del proceso de valoración, desarrollada ampliamente en el Capítulo 10 de esta guía, genera insumos técnicos para que las organizaciones sectoriales, definan los “grupos” de cargos asociados a cada categoría. La metodología de valoración propuesta por OIT/Cinterfor (cuantitativa, por factores y puntos) es señalada como la más utilizada para brindar garantías a las partes y, en el ámbito nacional e internacional, la más utilizada a nivel de sectores y grandes/medianas empresas.

El segundo proceso, en el Uruguay, se lleva a cabo por parte de los actores sectoriales, en forma bi o tripartita en el ámbito de los Consejos de Salarios¹. Se realiza una vez que la valoración ha terminado y ha sido formalmente aprobada por el sector, y tiene como objetivo establecer las categorías y los mínimos salariales.

11.3

¿Por qué las descripciones y valoraciones de cargos son necesarias para promover la equidad salarial en materia de género?

El Convenio Internacional del Trabajo Nº 100 respecto a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor, fue adoptado por la Conferencia General de la OIT, en 1951 y en el Uruguay ha sido ratificado por la Ley 16.063.

En el país, en los últimos años y particularmente en las últimas rondas de los Consejos de Salarios se ha visto un aumento exponencial de la inclusión de cláusulas de género en los convenios, pasando de un 15% en 2005 a un 75 % en la ronda de 2016². Ahora bien, el conjunto de los actores implicados comparte el principio de igualdad retributiva antes mencionado, como un aspecto clave para combatir la discriminación salarial, pero a la hora de implementar medidas concretas se enfrenta a la dificultad de contar con herramientas para determinar y comparar el “valor” del trabajo.

En tal sentido, la OIT (Chicha, 2008) así como otros autores (Corominas, Coves, Lusa, & Martínez, 2002) señalan la importancia de aplicar metodologías de valoración como base para diseñar estrategias de promoción de la igualdad salarial en materia de género. Señalan también que un sistema de valoración es una condición necesaria pero no suficiente para contar con una política de remuneraciones no discriminatoria. No basta entonces con aplicar herramientas técnicas de calidad, es necesario también que los procedimientos de diseño e implementación estén orientados desde una perspectiva de género y garanticen la neutralidad bajo ciertas condiciones.

¹ Recordemos que los Consejos de Salarios son Órganos de integración tripartita, creados por Ley 10.449 que mediante el mecanismo del diálogo social, establecen salarios mínimos, categorías y otros beneficios.

² <http://www.sistemadecuidados.gub.uy/75341/convenios-con-clausulas-de-genero>

En los proyectos implementados, el equipo técnico de OIT/ Cinterfor posicionó, desde el inicio, la equidad de género (no sólo desde el punto de vista salarial) como un eje transversal para el diseño y la implementación de la Caja de herramientas de gestión sectorial. En esta línea, tanto en el proceso de elaboración de las propuestas como en las instancias de diálogo social se deben manejar criterios tendientes a lograr productos que contribuyan a lograr un sistema de valoración antidiscriminatorio y neutral respecto al género.

Requisitos de un procedimiento de valoración de puestos antidiscriminatorio (Corominas, Coves, Lusa, & Martínez, 2002).

Es preciso citar en primer lugar las condiciones que debe cumplir un sistema de valoración de puestos de trabajo para que pueda considerarse técnicamente aceptable, prescindiendo de que sea o no neutral, más adelante las completaremos añadiendo los requisitos necesarios desde el punto de vista de neutralidad respecto al género³:

- a.** Debe estar descrito completamente y de forma comprensible y bien documentada. Los factores deben estar definidos con claridad y las diferencias de puntuación para cada factor deben estar claramente marcadas.
- b.** El método debe ser consistente, es decir, la evaluación de un mismo puesto de trabajo por parte de dos personas distintas debe conducir a un resultado equivalente.
- c.** Deben definirse y describirse los procedimientos para la descripción de los puestos, su evaluación y clasificación, así como las diferentes etapas del proceso de valoración y los objetivos de éste.
- d.** Deben poder identificarse los resultados de la evaluación. La puntuación en cada uno de los factores, así como la puntuación final del puesto de trabajo, deberán estar justificadas de forma convincente.
- e.** El método debe presentar con claridad qué cualidades se evalúan con cada factor. Debe impedirse que una cualidad sea evaluada por más de un factor, ya que se le estaría otorgando más valor que a otras.

³ Requisitos publicados en: Instituto de la Mujer, 1999, Guía de Buenas Prácticas, pp. 139-142.

- f.** El método debe estar provisto de un conjunto de puestos de referencia de distinta naturaleza y nivel, que sirva de estándar y de ejemplo para evaluar los demás puestos.
- g.** Los puntos obtenidos por los puestos deberán guardar relación con los requerimientos del puesto. Los grados o niveles de los factores deberán estar basados en los requerimientos reales de los puestos de trabajo.
- h.** El sistema de valoración debe ofrecer buena información a las personas empleadas respecto a la descripción y posterior valoración del puesto y debe proporcionar un procedimiento de apelación.
- i.** La lista o relación de puestos de trabajo debe ser reconocible por las personas empleadas en la organización.

Las descripciones de los puestos de trabajo, a partir de las cuales se efectúa la valoración deben ser completas, sin omitir ninguna característica o función. Puede darse el caso de que se pasen por alto funciones que requieran capacidades dadas por supuestas en las personas que van a ocupar el puesto y en la práctica ello suele suceder con mayor frecuencia en los puestos de trabajo desempeñados mayoritariamente por mujeres, por lo cual es esencial disponer de una precisa descripción del puesto para que el procedimiento no incorpore elementos discriminatorios.

Además, para que el procedimiento ofrezca garantías de neutralidad, es decir, no discrimine con relación a los géneros, debe reunir, al menos, las condiciones siguientes:

- a.** Ser analítico.
- b.** Debe analizar y evaluar todos los aspectos significativos de todos los puestos que se evalúen con dicho sistema. Cada puesto se evaluará bajo los siguientes factores: capacidades (conocimientos y aptitudes), esfuerzo (físico, mental y emocional), responsabilidades y condiciones de trabajo.
- c.** Ser aplicable a todos los puestos de trabajo de la organización. En organizaciones grandes y complejas, se podrán aplicar distintos subsistemas (el mismo sistema, pero con los subfactores adaptados a cada grupo) a distintos grupos de trabajo.

- d.** En el conjunto de puestos de referencia de distinta naturaleza y nivel, que sirve de estándar y de ejemplo para evaluar los demás puestos, deben estar presentes puestos en los que predominan las mujeres.
- e.** Ha de tener en cuenta características tanto femeninas como masculinas.
- f.** La ponderación de los factores no ha de favorecer a ningún grupo de características (masculinas o femeninas) en particular.

Se debe tener en cuenta también, al aplicar el procedimiento que:

- a.** Las personas que participen en el proceso de valoración de puestos de trabajo habrán de estar formadas tanto en aspectos propios de valoración de puestos como en aspectos relativos a discriminación salarial.
- b.** Se han de evitar las fuentes de subjetividad en la evaluación de los distintos puestos de trabajo, por lo que ninguna opinión o punto de vista particular deberá prevalecer sobre otros durante el proceso.
- c.** Deberá haber mujeres a lo largo de todo el proceso de valoración y también en el comité de apelación.

11.4

¿Qué usos tienen las herramientas para la formación y desarrollo de las competencias de los trabajadores del sector?

Disponer de competencias acordes con la demanda y necesidades actuales y futuras del sector productivo y más específicamente, de los diferentes cargos, resulta clave tanto para la empleabilidad de los trabajadores como para la mejora de competitividad de las empresas del sector. Ahora bien, los requerimientos en materia de competencias y calificaciones son cada vez más dinámicos: las ocupaciones se transforman, la tecnología no sólo cambia la organización del trabajo sino también la forma en que interactúan las personas, en que se

imparten las instrucciones, se generan responsabilidades, se conforman los equipos de trabajo y se obtienen resultados.

Esto implica nuevos desafíos para las empresas, los trabajadores y también los Estados y sus sistemas de formación ya que para determinar qué necesita saber y aprender cada trabajador es esencial contar con una **descripción actualizada** de sus funciones, así como de sus competencias.

Como se ha planteado en el Capítulo 3 de esta guía, las descripciones de cargos son la base para elaborar los perfiles profesionales de competencias y los estándares o normas técnicas de competencia de una ocupación, que se utilizan como referencia para diseñar programas de formación o implementar procesos de certificación de las competencias.

Si bien es posible elaborar perfiles de competencia o normas técnicas de competencia sin contar previamente con las descripciones de cargos por competencias, disponer de ellas, facilita y simplifica notoriamente el proceso.

A continuación, algunas de las utilidades que las diferentes herramientas tienen para la formación inicial y permanente.

Diagnóstico sectorial de necesidades de formación y desarrollo de competencias. Las descripciones son una referencia para que cada trabajador pueda reconocer sus propias fortalezas y diagnosticar sus necesidades de formación, analizando sus competencias en relación con el perfil requerido. Son también un instrumento para realizar diagnósticos a nivel del sector que arrojen información acerca de las brechas en materia de competencias. A partir de tener una idea clara de lo que se requiere, se pueden identificar las necesidades en materia de calificaciones y competencias y elaborar estrategias sectoriales para achicar la brecha.

La identificación de las competencias transversales y específicas (por nivel, por proceso, por ocupación) que los trabajadores del sector requieren desarrollar, proporciona valiosos insumos para diseñar estrategias pertinentes de capacitación y formación permanente, capaces de responder a las necesidades de las personas, de las empresas y del sector en su conjunto.

... “Detectar las necesidades de formación, en una organización o un sector, significa identificar las deficiencias que son evidentes al comparar las condiciones presentes con las requeridas o esperadas. Así, el resultado de la comparación expresa la brecha existente entre el desempeño actual de los recursos humanos y el deseado.

Los contenidos de la brecha constituyen los insumos centrales para precisar la demanda, formular un programa y un itinerario formativo a seguir” (Billorou, 2003).

Diseño de políticas y estrategias en materia de calificaciones a nivel sectorial.

La estructura ocupacional permite manejar información actualizada sobre el conjunto del sector (clasificaciones ocupacionales, escalas salariales, trayectorias ocupacionales). También junto con el Marco de competencias sectoriales serán el punto de partida para elaborar marcos sectoriales de calificaciones, dado que los niveles definidos en la estructura, los cargos asignados a cada nivel y las competencias que ellos requieren, se basan en criterios afines a los utilizados para definir Marcos de Calificaciones.

A su vez, al analizar las trayectorias laborales que se perfilan a partir de la articulación de las ocupaciones en la estructura ocupacional, es posible proponer y diseñar trayectorias formativas y mallas curriculares que tengan un correlato y reconocimiento en el ámbito laboral.

En la medida que el sector cuenta con un conjunto de herramientas compartidas y acordadas que permiten focalizar y optimizar las acciones para el desarrollo de competencias, es posible avanzar con paso seguro en la incorporación de cláusulas relativas a la formación y el aprendizaje permanente en los convenios colectivos.

Diseño de propuestas formativas pertinentes. Las descripciones ocupacionales que sintetizan la información sobre las competencias requeridas (sectoriales y específicas) y el contexto de desempeño, son la base para diseñar o actualizar programas formativos tanto de carácter inicial (enfocados a preparar jóvenes para ingresar al sector), como permanente (destinados a mejorar las competencias de los trabajadores en actividad).

Clarifican también la toma de decisiones de las Instituciones de formación acerca de su oferta formativa.

11.5

¿Cómo puede ser utilizada la Caja en los procesos de gestión humana a nivel de las empresas del sector?

De manera general, las descripciones de cargos basadas en competencias permiten:

- Clarificar qué se espera del trabajador en el sector/organización. Qué funciones debe cumplir, qué competencias debe tener o desarrollar y cuáles son sus responsabilidades frente a la empresa.
- Mejorar la calidad del trabajo, focalizando la capacitación y las acciones de desarrollo en las necesidades específicas de cada trabajador, según el cargo en el que desempeña.
- Contar con una referencia que es común a ambas partes y por ende, les da mayores garantías sobre el trabajo a realizar.
- Evitar numerosos conflictos y proporcionar garantías, especialmente a los trabajadores, frente a posibles inequidades o abusos.

Las herramientas de la Caja pueden ser adoptadas por las empresas para profesionalizar sus procesos de gestión humana. Esto es especialmente útil para las pequeñas y medianas empresas que, en general disponen de escasos recursos para implementar los diferentes subsistemas de Gestión humana y no cuentan con un área especializada para ello.

Sin pretender ser exhaustivos, se presentan a continuación algunos de los posibles usos en los diferentes subprocesos de gestión humana:

Incorporación de personas. Las descripciones de los cargos son la base para el reclutamiento y la selección y clarifican tanto a los posibles candidatos, como a los encargados de la selección, acerca de las capacidades requeridas en el puesto, lo que les permite instrumentar dispositivos de evaluación (y autoevaluación) más eficientes. El desafío es lograr una predicción confiable de los desempeños futuros del candidato en el contexto de la organización, para lo cual es necesario integrar evidencias acerca de diferentes tipos de competencias durante el proceso de selección.

Por otra parte, en la medida que las herramientas tienen un alcance sectorial e incluyen competencias específicas y sectoriales facilitan la empleabilidad interna y entre empresas del sector.

Inducción al puesto de trabajo. La inducción es un subproceso de gestión humana que permite orientar a los trabajadores cuando ingresan a la empresa. Las descripciones de los cargos son la base para informar al trabajador que inicia o cambia su actividad en la organización acerca de qué se espera en cuanto a sus actividades, competencias y responsabilidades, proporcionando información acerca de las condiciones de trabajo (contexto de desempeño).

Gestión del desempeño. Para poder determinar si las personas ponen en juego sus competencias y alcanzan los objetivos planteados, es indispensable contar con la descripción del cargo que ocupan. La gestión del desempeño implica evaluar en qué medida el trabajador cumple con las funciones requeridas, demostrando sus competencias y logrando los objetivos planteados a través de su desempeño.

Es un proceso que generalmente incluye la autoevaluación del trabajador, la evaluación por parte del jefe o superior jerárquico, la retroalimentación y acuerdos sobre un plan de desarrollo individual. En la medida que tanto el trabajador como su superior jerárquico comparten una referencia común, podrán manejar los mismos criterios e identificar con mayor facilidad estrategias de mejora.

La evaluación del desempeño es un proceso clave en materia de gestión humana y cuando no se cuenta con descripciones de los cargos ni referencias acordadas acerca de las competencias, se realiza sobre la base de percepciones y puede tener efectos muy negativos para el trabajador y la organización.

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades (Chiavenato, 2008).

Gestión de la capacitación: como se ha mencionado en el punto 11.4., contar con un referente único, acordado y actualizado permite gestionar los procesos de diagnóstico, capacitación (demanda si se trata de proveedores externos o diseño e implementación si se realiza con recursos internos) y evaluación de las acciones formativas (aprendizaje, transferencia, impacto) con un enfoque integral e integrado.

11.6

¿Cómo pueden utilizarse para certificar las competencias de los trabajadores del sector?

Ya desde el año 2004, la Conferencia General de la OIT a través de su Recomendación 195, plantea que los países miembros deberían “ adoptar medidas, en consulta con los interlocutores sociales y basándose en un marco nacional de cualificaciones, para promover el desarrollo, la aplicación y el financiamiento de un mecanismo transparente de evaluación, certificación y reconocimiento de las aptitudes profesionales, incluidos el aprendizaje y la experiencia previos, cualquiera que sea el país en el que se obtuvieren e independientemente de que se hubiesen adquirido de manera formal o no formal” (OIT, 2018).

La **certificación** es el proceso mediante el cual un organismo competente acredita formalmente las competencias demostradas por una persona, independientemente de la forma en que hayan sido desarrolladas. El certificado de competencias es un documento formal, expedido por el organismo certificador, que especifica el nivel de competencias alcanzado por una persona al término de un proceso de evaluación y validación conforme a estándares o normas predefinidas.

En esta línea, la mayoría de los países de la región han venido impulsando iniciativas de certificación de competencias laborales, con el objetivo de reconocer las capacidades de los trabajadores y promover la formación continua y el aprendizaje a lo largo de la vida como mecanismo de desarrollo de las personas, las empresas y los países.

En el Uruguay, se ha venido avanzando en procesos de diseño de la certificación, así como en algunas experiencias piloto impulsadas por la DINAIE/ MTSS en conjunto con CETP/UTU. En ese marco, se plantea que se entenderá por certificación de competencias el “reconocimiento público y formal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, efectuado en base a la evaluación de sus competencias en relación con una norma, estándar o perfil profesional elaborado. Busca reconocer formalmente los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, independientemente de la forma en cómo los hayan adquirido” (DINAIE-MTSS, CETP-UTU, & OIT/Cinterfor, 2014).

En este contexto, se define al perfil profesional como el documento que describe las competencias profesionales requeridas para actuar en un área profesional definida. Sintetiza las tareas que efectúan las personas en el medio laboral, de acuerdo con criterios de desempeño que expresan el nivel aceptable o de calidad esperado en su ejecución.

Ahora bien, cabe precisar que la descripción del cargo no es lo mismo que el perfil profesional por competencias, aunque ambos comparten una serie de aspectos comunes y deben estar alineados. El perfil profesional por competencias se concentra en las competencias y los estándares (especificaciones de calidad acordadas por los actores involucrados) requeridos para desempeñarse en una determinada profesión. Una profesión es un grupo de cargos/puestos de trabajo similares en cuanto a sus funciones y a los conocimientos y competencias necesarias para realizarlas de manera satisfactoria (por ejemplo: docente, programador, albañil, vendedor, etc.).

Por su parte, como ya se ha planteado a lo largo de esta guía, los perfiles de cargo, si bien enuncian las funciones y competencias asociadas al cargo, incluyen también otros requerimientos del contexto ocupacional que importa consignar y valorar: certificaciones, nivel educativo, responsabilidades, relaciones funcionales y jerárquicas, condiciones del contexto físico, etc. El cargo (tal como se ha venido definiendo en los proyectos realizados) refiere a un tipo de “empleo” en el sector (por ejemplo: auxiliar administrativo, peón práctico, medio- oficial albañil).

Las descripciones de los cargos aprobadas sectorialmente son el punto de partida para definir las ocupaciones clave e identificar sus competencias, asegurando la necesaria coherencia que deben guardar el perfil o la norma de competencias con los productos sectoriales ya acordados.

En tal sentido, el equipo técnico de OIT/Cinterfor ha desarrollado una secuencia metodológica que permite pasar de un conjunto de descripciones, asociadas a una familia de cargos a un perfil profesional por competencias y sus estándares (Proyecto CETFOR, 2018). La misma se puede observar a continuación:



11.7

¿Y la Caja de herramientas en su conjunto?

En resumen y más allá de los usos específicos de cada una de los instrumentos y productos que la componen, la Caja de herramientas es útil para:

- Manejar referencias y un lenguaje común entre los diferentes actores involucrados en los diferentes procesos y niveles de gestión de las competencias sectoriales.
- Negociar y acordar una política sectorial de remuneraciones que reconozca los aportes que se requieren de los trabajadores, en un marco de equidad y transparencia.
- Contar con un conjunto sistémico de herramientas orientadas a identificar los cambios en los perfiles ocupacionales y más particularmente en las competencias y conocimientos requeridos.
- Diseñar y construir sistemas de información sobre la demanda de calificaciones y el empleo.



SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

- La Caja de herramientas comprende una serie de productos que constituyen una base técnica sólida para la negociación colectiva, el desarrollo de competencias de los trabajadores, la gestión humana y la certificación de competencias.
- Si bien ella cuenta con una serie de componentes genéricos, el diseño específico y los contenidos de cada uno de ellos se elabora y construye colectivamente en función de las características, las necesidades y la cultura de trabajo sectorial.
- Los procesos de análisis y generación de acuerdos sobre los procesos, los niveles de desempeño y las competencias sectoriales, los contenidos de los cargos y los factores a valorar, movilizan a los sectores e involucran a un gran número de responsables y trabajadores, en una dinámica de reflexión y construcción de un lenguaje común entre los actores.
- Finalizado el proceso de elaboración y aprobación sectorial, las herramientas y productos pueden ser utilizados para facilitar el diálogo social y la negociación en torno a una serie de temas de interés común, tales como:
 - › la fijación de categorías salariales, a acordar en los Consejos de salarios,
 - › el impulso de políticas sectoriales de no discriminación o equidad salarial,
 - › la formación y desarrollo de las competencias de los trabajadores del sector,
 - › la negociación y la gestión humana en las empresas del sector,
 - › la certificación y otros mecanismos de reconocimiento de las competencias de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- > Billorou, N. (2003). *Módulo D5. Evaluar el logro individual de competencias . Desarrollo de recursos humanos por competencias*. Turín: OIT/CIF, Programa Delta.
- > 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
- > 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
- > Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., & Martínez, C. (2002). *La valoración de puestos de trabajo y la discriminación retributiva*. Universidad Politécnica de Catalunya.
- > DINA-E-MTSS, CETP-UTU, & OIT/Cinterfor. (2014). *Proceso para la certificación de competencias laborales*. Montevideo, Uruguay.
- > Juárez, O. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Grupo editorial Patria.
- > 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
- > 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.

- > 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.
- > Proyecto CETFOR. (2018). *Diseño de instrumentos de evaluación para la certificación de competencias. Guía práctica*. 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.

Este libro se terminó de imprimir
en el Departamento de Publicaciones de OIT/Cinterfor
en Montevideo, Julio 2018.
Hecho el Depósito Legal número 372356

