

MÓDULO



**DISEÑO 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 Súa. 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. Órganos 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 II

CAPÍTULO 5 - LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL		11
5.1	<i>¿En qué consiste la estructura ocupacional del sector?</i>	11
5.2	<i>¿Cómo se elabora?</i>	12
5.3	<i>¿Cuáles son sus componentes?</i>	13
5.4	<i>¿Cómo se definen los niveles de desempeño de la estructura?</i>	17
5.5	<i>¿Cuál es su utilidad?</i>	20
5.6	<i>¿Qué es y para qué sirve el Análisis funcional de los procesos?</i>	23
CAPÍTULO 6 - EL MARCO DE COMPETENCIAS SECTORIALES		31
6.1	<i>¿Qué enfoques y tipos de competencias utilizar?</i>	32
6.2	<i>¿A qué nos referimos cuando hablamos de competencias sectoriales?</i>	35
6.3	<i>¿Qué es un marco de competencias sectoriales?</i>	36
6.4	<i>¿Por qué diseñar un marco de competencias sectoriales?</i>	38
6.5	<i>¿Qué utilidad tiene el marco de competencias?</i>	41
6.6	<i>¿Cómo se elabora el marco de competencias sectoriales?</i>	42
6.7	<i>¿Cómo se organizan las competencias sectoriales en el marco?</i>	43
6.8	<i>¿Cómo se identifican y seleccionan las competencias sectoriales?</i>	44
6.9	<i>¿Cómo se definen y describen las competencias sectoriales?</i>	46

CAPÍTULO 7 - FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS		53
7.1	<i>¿Qué son las descripciones de cargos?</i>	53
7.2	<i>¿Qué aspectos se deben incluir en la descripción de un cargo?</i>	57
7.3	<i>¿Cuál es el formato de las descripciones?</i>	58
CAPÍTULO 8 - METODOLOGÍA DE RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN		65
8.1	<i>¿Cuáles son las fuentes de información para describir cargos?</i>	66
8.2	<i>¿Qué abordaje metodológico y técnicas de recolección de información pueden aplicarse?</i>	67
8.3	<i>¿Qué instrumentos y técnicas utilizar para el relevamiento de información?</i>	70
8.4	<i>¿Cuál es la utilidad del Análisis funcional para la recolección y análisis de la información?</i>	72
8.5	<i>¿Cómo diseñar el cuestionario estandarizado de relevamiento?</i>	73
8.6	<i>¿En qué consisten los talleres con expertos?</i>	77
8.7	<i>¿Qué tipo de muestreo seleccionar?</i>	80
8.8	<i>¿Cómo se determina la muestra y se seleccionan las unidades de relevamiento a incluir?</i>	81
8.9	<i>¿Qué criterios aplicar para componer la muestra?</i>	83
8.10	<i>¿Cómo realizar el seguimiento de la calidad de la muestra?</i>	84
8.11	<i>¿Quiénes relevan la información?</i>	86
8.12	<i>¿Cómo preparar el trabajo de campo?</i>	89
8.13	<i>¿Cómo asegurar la calidad de la información relevada?</i>	96

CAPÍTULO 5

LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL

Se pretende que, al finalizar este capítulo, el lector sea capaz de diseñar la estructura ocupacional de un sector y el análisis funcional de los procesos.

Identificar y analizar los cambios en los perfiles ocupacionales - y más particularmente en las competencias y conocimientos requeridos -, requiere de una mirada comprensiva del sector o subsector focalizado en el Proyecto.

5.1

¿En qué consiste la estructura ocupacional del sector?

Para elaborar las descripciones de los cargos en un sector u organización es necesario analizar cómo se relacionan estos cargos entre sí y contribuyen al logro del propósito de cada proceso y de la cadena de valor. Desde esta perspectiva, el análisis de los cargos no puede ser abordado como una mera enumeración de las funciones que se cumplen en forma aislada por parte de cada trabajador, sino como un sistema complejo para cuya comprensión es necesario definir ciertos criterios organizadores.

La estructura ocupacional es un marco ordenador de las ocupaciones del sector a partir de dos criterios rectores: los procesos de trabajo y los niveles que tienen como centro las competencias (diversidad, complejidad y autonomía)

requeridas para el desempeño en las distintas ocupaciones. La organización en base a dos ejes, procesos y niveles, permite establecer la relación entre los diferentes grados de desarrollo de las competencias que se solicitan a las diferentes ocupaciones correspondientes a cada proceso productivo, así como entre procesos y por niveles de responsabilidad.

5.2

¿Cómo se elabora?

La estructura debe ser capaz de contener todas las ocupaciones del sector abordado y debe responder a algunos criterios metodológicos generales, tales como:

- Partir de una visión amplia, compatible con clasificaciones existentes tales como el Clasificador Internacional Industrial Uniforme –CIIU– y la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones que es una de las clasificaciones de las que la OIT es responsable y pertenece a la familia internacional de las clasificaciones económicas y sociales.
- Lograr un marco abarcativo capaz de albergar el conjunto de los cargos existentes y emergentes del sector, es decir que dé cuenta de las transformaciones sectoriales y, a la vez, pueda ser actualizado con relativa facilidad.
- Organizar el marco por procesos o áreas ocupacionales y niveles de desempeño basados en las competencias, de manera tal de situar las ocupaciones en relación a estas dos dimensiones, lo que permitiría analizar las interrelaciones y las trayectorias ocupacionales.
- Convertirse en una herramienta útil para el proceso de análisis y que, a la vez, pueda ser utilizada en la práctica cotidiana por todos los actores.

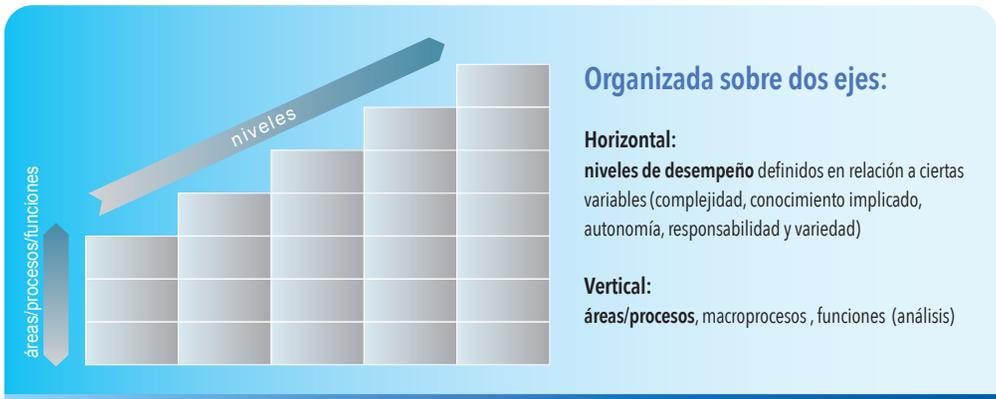
Para el diseño de la estructura ocupacional se deben analizar aspectos generales y particularidades del sector ya que es necesario organizar la información para que las ocupaciones sean fácilmente ubicables dentro del diseño acordado.

5.3

¿Cuáles son sus componentes?

La estructura es una construcción sectorial que se puede graficar en un cuadro de doble entrada, cuyo eje vertical comprende los procesos o áreas ocupacionales identificadas, en tanto en el eje horizontal se encuentran los niveles de desempeño basados en competencias, en una escala que supone una complejización y desarrollo progresivos.

Criterios de ordenamiento



Eje vertical: contiene los macro procesos, funciones o áreas ocupacionales en los que se inscriben las ocupaciones del sector. Para la definición de su contenido, es necesario analizar información disponible a nivel nacional, internacional y sectorial sobre el tema. Sobre esta base se elabora una primera propuesta que será posteriormente ajustada, tanto en el trabajo con expertos sectoriales, como en sucesivas reuniones con los actores.

Si bien se podría pensar *a priori* que este es un tema que no requiere discusión, cabe señalar que la experiencia demuestra que, en general, la definición de cuáles son los procesos y cómo denominarlos de manera tal que sean fácilmente identificados por los empresarios y trabajadores del sector y, a la vez, respondan a un mismo criterio de definición, no es sencilla. Por otra parte, se debe prestar una especial atención a la detección e identificación de procesos nuevos y emergentes, de manera de incluirlos en la estructura.

Cabe señalar que en todos los sectores en los que se ha trabajado, se han identificado ocupaciones transversales que no pueden incluirse solo en un proceso en particular, sino que están presentes en varios de ellos. Este tipo de ocupaciones debe ser considerado y tener su lugar en la estructura.



EJE VERTICAL DE LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL EN LA INDUSTRIA DE LA CELULOSA Y EL PAPEL

Se identificaron cinco macroprocesos sectoriales, a saber:

1. Producción de pasta de celulosa
2. Fabricación de papel
3. Conversión
4. Fabricación de productos sanitarios
5. Actividades transversales a los diferentes procesos.

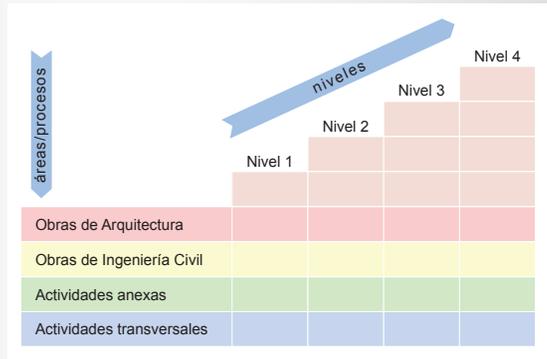
Estos macroprocesos a su vez, se dividen en diferentes procesos productivos.

MACROPROCESOS	Producción de fabricación de papel/pasta de celulosa	Producción de chips (PCH)
		Producción de químicos (PQ)
		Químico (PRQ)
		Secado (PRS)
		Línea de fibra y recuperación (LFR)
	Fabricación de papel	Preparación de pasta (PP)
		Fabricación de papel plano y para corrugado (FPPC)
		Fabricación de papel tissue (FPT)
	Conversión	Fabricación y Conversión de corrugado (FCC)
		Conversión de papel tissue (CPT)
	Fabricación de productos sanitarios	Fabricación de adhesivos/ventitas (FAV)
		Fabricación de apósitos (FA)
		Fabricación de pañales (FP)
		Fabricación de protectores mamarios y discos desmaquillantes (FPMD)
		Fabricación de toallas húmedas (FTH)
		Fabricación de toallas y protectores femeninos (FTPF)
	Actividades transversales a los diferentes procesos	Almacenes y otros servicios (AOS)
		Calidad (CAL)
		Expedición (EXP)
		Generación de vapor y recuperación (GVR)
		Mantenimiento (MAN)
Transporte interno (TIN)		
Tratamiento de agua y efluentes (TAE)		



EJE VERTICAL DE LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

Se identificaron cuatro grandes áreas sectoriales: Obras de Arquitectura y Obras de Ingeniería (cada una de las cuales se subdivide en distintos Procesos, tal como se denominan en acuerdo con los referentes sectoriales), Actividades Anexas (talleres de herrería) y Actividades transversales (que incluye los procesos de Administración y Servicios Técnicos, Operación de maquinarias y equipos, Soldadura y Transporte de insumos y personas).



Eje horizontal: comprende una escala de niveles de desempeño que permite organizar las ocupaciones sectoriales desde una perspectiva incremental de la complejidad de las competencias requeridas y la responsabilidad asignada.

5.4

¿Cómo se definen los niveles de desempeño de la estructura?

Los niveles se definen teniendo en cuenta las actividades que los trabajadores deben realizar, las competencias que se ponen en juego para desempeñarse según los estándares sectoriales, el grado de autonomía y las responsabilidades que la ocupación supone.

En la definición de los niveles intervienen distintas variables: variedad de actividades y situaciones a resolver, complejidad y tipo de conocimiento que implica la competencia, tipo de supervisión recibida, autonomía y responsabilidad. La combinación de las distintas dimensiones de las variables permite tener una primera aproximación a las características de las descripciones que vamos a encontrar dentro de cada nivel.

En términos generales, para definir las variables a considerar en los niveles es necesario tener en cuenta, desde una mirada integradora:

- La creciente simplificación y estandarización de ciertas tareas rutinarias.
- La ampliación y asignación de actividades a un mayor número de trabajadores: actividades que antes estaban fragmentadas y que hoy se realizan en forma simultánea.
- La incorporación de tecnología, que simplifica ciertas funciones, pero a la vez, supone asignar a algunos puestos funciones técnicamente más complejas, lo cual también implica mayor responsabilidad en la toma de decisiones y control sobre los resultados.
- La incorporación y actualización de equipos de trabajo, con mayor autonomía, que en algunos casos se relaciona con la reducción de los niveles jerárquicos.

Cada nivel incluye un enunciado que contempla y explicita las variables implicadas. En tal sentido, resulta clave explicitar una definición precisa de cada nivel, consensuada por el sector. De esta manera, a partir de un lenguaje común previamente acordado, se facilitará el análisis de la información disponible sobre cada cargo y su asignación a determinado nivel.

VARIABLES QUE CONFORMAN EL NIVEL DE DESEMPEÑO:

Actividades laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Complejas • Usualmente no repetitivas y complejas • No repetitivas pero planificadas • Repetitivas
Autonomía/ supervisión recibida	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de autonomía • Autonomía bajo supervisión general • Autonomía en actividades planificadas • Supervisión directa • Supervisión estrecha
Conocimientos/ competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación, coordinación y toma de decisiones • Toma de decisiones basada en conocimiento técnico práctico inherente a la función • Conocimiento básico práctico inherente a su función • Idoneidad sobre manejo de herramientas y responsabilidad sobre su cuidado
Responsabilidad sobre	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Productos • Personas • Asignación de recursos • Resultados de otros • Máquinas y equipos • Cuidado de herramientas
Supervisión ejercida	<ul style="list-style-type: none"> • Personal a cargo • Directa sobre otras personas • No ejerce supervisión

A nivel internacional, existen distintas clasificaciones que pueden utilizarse como referencia para definir niveles de desempeño, calificaciones y competencias; sin embargo, en la realidad nacional, actualmente no se maneja ningún marco abarcativo.

En tal sentido, en las experiencias sectoriales realizadas, si bien se consideró la experiencia comparada, la estructura se diseñó considerando el alcance de cada proyecto.

Para proyectos futuros, como estrategia para unificar criterios y contar con una base común de análisis que permita una mirada transversal, se propone utilizar como punto de partida una escala de cinco niveles, estructurada con base en el análisis de las funciones productivas.

De esta manera, se busca crear un marco de referencia suficientemente amplio, capaz de abarcar diferentes contextos y ocupaciones, actuales y futuras, desde una perspectiva flexible y dinámica. Esta escala deberá ser revisada, analizada y contextualizada a la luz de las características de cada sector.



EJEMPLOS EJE HORIZONTAL

Industria de la Celulosa y el Papel

 Nivel 1	 Nivel 2	 Nivel 3	 Nivel 4
<p>Se desempeña en actividades rutinarias y de apoyo. Trabaja con escasa autonomía. No tiene personas a cargo.</p>	<p>Se desempeña en actividades variadas algunas no rutinarias y de apoyo. Requiere de competencias técnicas de complejidad media. Pertenecce a un equipo de trabajo y es responsable por el equipo/maquinaria que utiliza.</p>	<p>Se desempeña en actividades variadas que implican competencias técnicas especializadas. Puede o no liderar equipos de trabajo y tiene responsabilidad por el proceso y el producto de su trabajo.</p>	<p>Se desempeña en actividades dinámicas y especializadas, que requieren de competencias tecnológicas complejas. Trabaja autonomía interna bajo supervisión general. Su actividad tiene un alto impacto en los resultados de la organización. Puede o no liderar un equipo de trabajo.</p>

En la definición de los niveles intervinieron las siguientes dimensiones: variedad de actividades y situaciones a resolver, complejidad, tipo de conocimiento necesario, tipo de supervisión recibida, autonomía y responsabilidad. Como se mencionó anteriormente, la combinación de las distintas dimensiones de las variables permite tener una primera aproximación a las características de las descripciones que vamos a encontrar dentro de cada nivel.

Eje horizontal de la estructura ocupacional de la **Industria de la Construcción**

			Nivel 4
		Nivel 3	Desempeño en actividades complejas. Responsabilidad sobre procesos y productos, máquinas y equipos, ocasionalmente por asignación de recursos. Alto grado de autonomía. Supone planificación, coordinación y toma de decisiones. Tiene personas a cargo.
	Nivel 2	Desempeño en diversidad de funciones, usualmente complejas y no repetitivas. Supone toma de decisiones basada en conocimiento técnico práctico inherente a la función. Tiene responsabilidad sobre el producto y resultados de otros. Autonomía bajo supervisión general. Puede ejercer supervisión directa sobre otras personas	
Nivel 1	Desempeño con autonomía en actividades planificadas, bajo supervisión directa. Implica conocimiento básico práctico inherente a su función. Responsabilidad sobre equipos y maquinaria. No ejerce supervisión.		
Desempeño en actividades laborales repetitivas y de apoyo, en diferentes áreas del centro de trabajo. Idoneidad sobre manejo de herramientas y responsabilidad sobre su cuidado. Recibe supervisión estrecha.			

En la definición de los niveles se consideraron las siguientes dimensiones: complejidad / variedad en las actividades que se realizan y las competencias que se requieren, cooperación y autonomía/ responsabilidad demandada. En este caso, el proyecto incluía la descripción de cargos hasta los mandos medios inclusive, como ser los capataces y encargados.

5.5 ¿Cuál es su utilidad?

La estructura ocupacional es un insumo fundamental en la etapa de diseño, en la medida que:

- Los niveles definidos determinan la escala de niveles de competencias del Marco sectorial, de manera de armonizar la lógica de análisis y clasificación de ambas herramientas.

- Las variables consideradas para la definición del eje horizontal (niveles de complejidad de las competencias, tipología de actividades, conocimientos, responsabilidad, etc.) así como los procesos y subprocesos del eje vertical, deben ser incluidos en el formato de descripción de cargos, en el formulario de recolección de información y, por ende, en la aplicación informática.
- En la misma línea, para guardar coherencia, estas variables alimentarán la herramienta de valoración.
- La definición de procesos y/o áreas ocupacionales es la base para el diseño y la planificación de la recolección y posterior análisis de la información. En la planificación del relevamiento de campo, el abordaje por procesos o áreas ocupacionales es fundamental para lograr la información necesaria para el análisis.
- A la hora de analizar la información y elaborar las descripciones de cargos, la estructura es esencial para su revisión y aseguramiento de calidad, facilitando el análisis de la coherencia vertical (entre cargos de una misma familia ocupacional, con contenidos específicos similares, pero progresivamente más complejos) y la coherencia horizontal (entre descripciones de cargos de nivel jerárquico).



En el caso de la **Industria de la Celulosa y el Papel**, al momento de finalizado el Proyecto se contó con 267 descripciones de cargos existentes. Para realizar la búsqueda de la descripción de cualquier cargo dentro de la estructura, se debe en primer lugar identificar el macroproceso y proceso al que está asignado (eje vertical), luego el nivel (eje horizontal) dentro del que se encuentra.

Cada proceso tiene asignada una codificación identificatoria, por ejemplo: al proceso de Tratamiento de agua y efluentes se le asignan las letras: TAE. A su vez, esa codificación se encuentra en la parte superior derecha de las hojas de la descripción para una mejor visualización. Dentro del cruce del nivel y el subproceso, los cargos se encuentran organizados alfabéticamente.

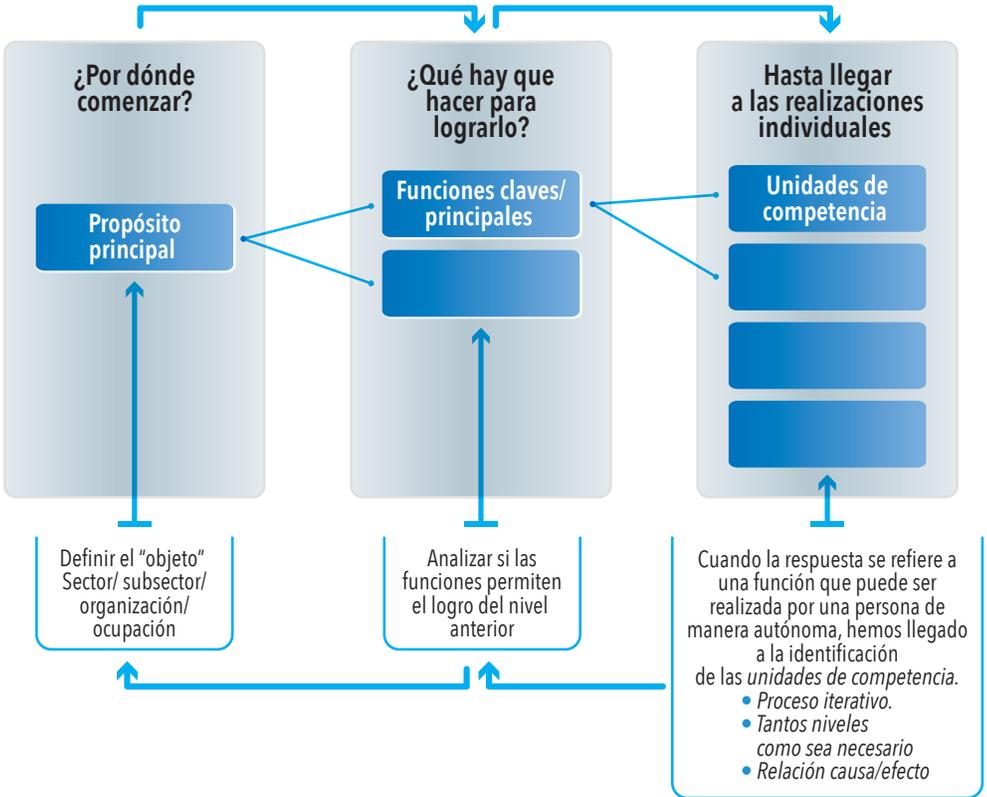
5.6

¿Qué es y para qué sirve el Análisis funcional de los procesos?

Una vez que se ha diseñado la estructura del sector, se hace necesario profundizar en cada uno de los procesos o áreas, de manera de identificar cuáles son sus funciones principales y qué cargos u ocupaciones están asociadas a ellas. Para ello, se realiza un Análisis funcional por proceso.

El Análisis funcional es una metodología que va de lo general a lo específico y permite definir las funciones del proceso/área a las que los cargos contribuyen. A partir de una metodología de análisis deductivo (en procesos iterativos), se van construyendo y definiendo las funciones, en sucesivos niveles de desagregación, desde lo macro (el sector/ el proceso) a lo micro (las contribuciones individuales).

Es un proceso de análisis deductivo realizado con técnicos (actores del sector productivo) y facilitado por metodólogos.



El Análisis funcional se utiliza frecuentemente para identificar competencias técnicas, llegando tras sucesivos niveles a las unidades y elementos de competencia. Para un abordaje sectorial, el Análisis funcional refiere a las funciones de cada proceso y por lo tanto sólo alcanza uno o dos niveles de desagregación, sin llegar a las funciones de las personas.

El producto del análisis es un mapa funcional que ilustra el universo de actuación de los cargos, que en el análisis posterior permitirá contrastar lo que la persona hace con las funciones que deben cumplirse en el proceso que constituye su contexto inmediato de actuación.

Permite verificar si todas las funciones se desarrollan, si se duplican funciones o quedan vacíos. Por otro lado, es una herramienta útil para planificar el proceso de recolección de información.



APORTES DEL ANÁLISIS FUNCIONAL

En los casos de la **Industria de la Construcción** y de la **Industria de la Celulosa y el Papel**, el análisis funcional permitió, abordar ciertos procesos productivos recientemente incorporados en el país o en la industria (por ejemplo, Obra Seca en el caso de la ICU, así como subprocesos dentro de Tratamiento de Aguas y Afluentes en el caso de la Industria de la Celulosa y el Papel).

La metodología de análisis funcional se aplica con un grupo de expertos por proceso y abre espacios para reflexionar en conjunto sobre el trabajo que se realiza, los cambios acaecidos en el trabajo a lo largo de los años, las tendencias e innovaciones tecnológicas y su impacto en las ocupaciones del sector.

El mapa funcional, incluyendo los cargos asociados a las funciones, es un instrumento para identificar el universo de cargos que intervienen en el proceso focalizado, a la vez que facilita el análisis (revisión de las funciones de cada cargo en relación a aquellas identificadas previamente).

Una vez que se cuenta con el diseño general de la estructura ocupacional y los respectivos análisis funcionales por proceso, se estará en condiciones de iniciar el trabajo de descripción de los cargos.

Para su desarrollo se utiliza un formato especial de redacción como se puede observar en el diagrama.





MAPA FUNCIONAL DEL PROCESO DE TRABAJO OBRA SECA - INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN Y AFINES

Se realizaron mapas funcionales para algunos subprocesos que no estaban contemplados en las evaluaciones de tareas anteriores porque no existían entonces. El propósito del análisis fue identificar los cargos a describir y valorar y en qué medida se asocian a cada una de las funciones.

Véase por ejemplo el caso de Obra Seca. En primer lugar, se realizó una entrevista abierta con un referente sectorial, miembro fundador de la Cámara de la Construcción en seco (IUCOSE) y se contó con información sobre perfiles elaborada por un conjunto de empresarios y representantes sindicales con el fin de identificar actividades para el sector. A partir de dicha información se elaboró una versión preliminar del mapa funcional que se trabajó luego en un taller con experto del SUNCA para ese subproceso. Finalmente, una segunda propuesta fue discutida en una reunión con expertos de todas las organizaciones involucradas.

A continuación, se puede observar el mapa funcional finalizado a partir de este proceso técnico-consultivo.

YESO	Construir la estructura según las especificaciones del proyecto	→ Replantear, nivelar, aplomar según los planos del proyecto.	◀ Capataz / Oficial
		→ Realizar la estructura según planos y croquis	◀ Oficial
		→ Armar andamios y apuntalamientos	◀ Capataz /Oficial /1/2 oficial
		→ Realizar los trabajos de perfilería según especificaciones	◀ Oficial / 1/2 oficial
	Preparar el tendido de conexiones (sanitaria, eléctrica, fibra y aire acondicionado según especificaciones	→ Coordinar con subcontratos	◀ Capataz
		→ Plantear las conexiones existentes según especificaciones del proyecto	◀ Capataz/ oficial
	Realizar el proceso de emplacado.	→ Realizar los cortes de placas y perfiles según replanteo	◀ Oficial instalador / 1/2 oficial /peón práctico
		→ Colocar las aislaciones acústicas y térmicas	◀ Oficial
		→ Realizar las perforaciones para las instalaciones de eléctrica, sanitaria y aire acondicionado	◀ Oficial
	Ejecutar las terminaciones según las características de la obra	→ Realizar el sellado de juntas y tornillos y colocar accesorios según características	◀ Oficial
		→ Aplicar las capas necesarias según especificaciones del producto	◀ Oficial masillador



SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

- La estructura ocupacional es una herramienta que permite relacionar los cargos entre sí y presentar una visión de conjunto, organizando a todos aquellos cargos que intervienen en cada proceso.
- Es en un marco ordenador de las ocupaciones del sector a partir de dos criterios rectores: los procesos de trabajo y los niveles que se definen teniendo como centro las competencias (diversidad y complejidad), los grados de autonomía y responsabilidad requeridos para el desempeño en las distintas ocupaciones.
- Debe ser capaz de contener todas las ocupaciones del sector abordado y responder a algunos criterios metodológicos generales: partir de una visión sectorial amplia, compatible con clasificadores de ocupacionales validados internacionalmente, basada en acuerdos sectoriales.
- Se organiza en dos ejes: el eje vertical que comprende los procesos o áreas ocupacionales y el horizontal que contiene niveles de desempeño basados en las competencias, de manera tal de situar las ocupaciones en relación a estas dos dimensiones, lo que permitiría analizar las interrelaciones y las trayectorias ocupacionales.
- Los niveles deben definirse claramente, en función de dimensiones clave del desempeño tales como: complejidad de las actividades, autonomía, responsabilidad entre otras posibles.
- La estructura ocupacional es una herramienta útil para el proceso de análisis y, a la vez, debe poder ser utilizada en la práctica cotidiana por todos los actores.
- Una vez diseñada la estructura del sector, se debe profundizar en cada uno de los procesos o áreas, con el fin de identificar cuáles son sus funciones principales y qué cargos u ocupaciones están asociadas a ellas, utilizando la metodología de análisis funcional por proceso.
- El producto del análisis es un mapa funcional que ilustra el universo de actuación de los cargos, que posteriormente -cuando se desarrollen las descripciones- permite contrastar lo que la persona hace con las funciones que deben cumplirse en el proceso que constituye su contexto inmediato de actuación.



MATERIAL DE REFERENCIA Y CONSULTA

Clasificador Internacional Industrial Uniforme

https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev4s.pdf

Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones - OIT

<http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/isco/index.htm>

Directriz Estratégica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social 2015-2020: “Cultura del Trabajo para el Desarrollo”

https://www.mtss.gub.uy/c/document_library/get_file?uuid=a3b483bf-96b5-4983-9956-33eb1e6cb227&groupId=11515



AUTOEVALUACIÓN - CAPÍTULO 5

Como en las anteriores autoevaluaciones, seguimos trabajando en referencia al sector/subsector (u organización) que Ud. ha seleccionado.

ACTIVIDAD

- Defina los niveles de desempeño que deberían estar presentes en la estructura ocupacional del sector/ subsector (u organización).
- Analice los procesos o áreas a incluir en el eje vertical de la estructura ocupacional.
- Repase las definiciones y utilidad del Análisis funcional.

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 preliminar de la estructura ocupacional del sector, destinada a los actores sectoriales que incluya:

- Una breve explicación de qué es la estructura ocupacional y su utilidad para la descripción y valoración de cargos o puestos-tipo sectoriales.
- Una propuesta de estructura ocupacional para el sector que comprenda el eje horizontal con la definición de cada nivel y el eje vertical con los procesos o áreas comprendidas en el Proyecto.
- Una síntesis de qué es y para qué sirve el Análisis funcional como complemento de la estructura.

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 6

EL MARCO DE COMPETENCIAS SECTORIALES

Se pretende que, al finalizar este capítulo, el lector sea capaz de diseñar un marco de competencias sectoriales como insumo para las descripciones de cargos, la valoración y la identificación de itinerarios laborales y formativos.

Tal como se ha venido planteando en los capítulos anteriores, los proyectos sectoriales de análisis y valoración ocupacional deben ser diseñados e implementados considerando los ejes: desarrollo de las competencias y mejora de la competitividad sectorial, la calidad técnica e integración de los productos y la promoción del diálogo social a través de una activa participación tanto de empleadores y trabajadores, como de las organizaciones que los nuclean.

Uno de los mayores desafíos para el diseño de los distintos componentes de proyectos de esta índole en un contexto de transformaciones permanentes y aceleradas, consiste en poder caracterizar e identificar cambios en los perfiles ocupacionales y, más particularmente, en las competencias y conocimientos requeridos. Definir qué competencias se requieren para contar con personal que contribuya con los ejes estratégicos de desarrollo sectorial, es vital para lograr descripciones de cargos pertinentes y actualizadas.

La **competencia laboral** abarca los conocimientos, aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico. Es la capacidad de interrelacionar y movilizar un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, en un determinado contexto, para responder satisfactoriamente a una demanda laboral: ejecutar una actividad clave, resolver un problema, enfrentar una situación nueva o imprevista, innovar, entre otras, de acuerdo a criterios preestablecidos.

6.1

¿Qué enfoques y tipos de competencias utilizar?

La competencia es un conjunto dinámico en continuo desarrollo y transformación que no es observable en sí mismo, pero puede inferirse del desempeño, es decir, de la actuación del trabajador.

Para que las competencias de los trabajadores del sector o la organización impacten en el desempeño sectorial, deben estar alineadas con las tendencias y la estrategia del sector en su conjunto. Esto implica identificar y definir las competencias sectoriales, es decir, aquéllas que caracterizan al sector, y que todos sus integrantes deben desarrollar para contribuir a la estrategia desde las diferentes funciones.

En su desempeño las personas ponen en juego en forma simultánea un conjunto complejo de saberes, dosificando diferentes tipos de competencias (por ejemplo: básicas, conductuales y técnicas) para resolver una situación de trabajo. Es por ello que, a la hora de definir los perfiles de competencias, muchas organizaciones buscan una solución sincrética, integrando varios tipos de competencias y elementos que son fruto de la unión y conciliación de diversos enfoques.

Identificar la demanda actual en materia de competencias es clave, pero resulta indispensable tener en cuenta que se trata de requerimientos crecientemente dinámicos. Es necesario considerar que el mundo del trabajo se encuentra en una permanente y acelerada transformación desde el punto de vista tecnológico, de la organización del trabajo y del tipo de problemas a resolver, así como de las capacidades que se requieren de los trabajadores.

En este escenario, los acuerdos sectoriales sobre las competencias deben intentar proyectarse “a futuro” y, a la vez, recuperar los saberes tácitos, es decir, las capacidades que caracterizan y “definen” a los trabajadores del sector y su cultura.

Para el diseño de los perfiles ocupacionales, el equipo técnico de OIT/Cinterfor propuso considerar una tipología de competencias que apunta a clasificarlas en función de su alcance.

En términos generales, la taxonomía propuesta para un abordaje sectorial contempla:

- competencias **transversales de alcance sectorial** (también llamadas “sectoriales”) y
- competencias **específicas**, vinculadas a las funciones de cada cargo.



COMPETENCIAS EN LAS EXPERIENCIAS DE EVALUACIÓN DE TAREAS DESARROLLADAS

	EJEMPLO COMPETENCIA SECTORIAL	LA COMPETENCIA SUPONE (para cada NIVEL)...
INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN	<i>Aplicar operaciones matemáticas en el proceso de trabajo</i>	N4. Calcular presupuestos Utilizar variables y resolver ecuaciones simples N3. Calcular áreas, volúmenes y cotas. Calcular porcentajes N2. Calcular proporciones. N1. Medir y manejar el sistema métrico decimal. Realizar operaciones aritméticas básicas
INDUSTRIA DE LA CELULOSA Y EL PAPEL	<i>Interpretar datos e información técnica sectorial</i>	N4. Monitorear y evaluar información técnica para la toma de decisiones oportunas. Interpretar y analizar datos y tendencias, realizando proyecciones para efectuar ajustes, mejoras o propuestas de nuevos cursos de acción y procedimientos. N3. Analizar información técnica del proceso a cargo para tomar decisiones oportunas. Mantener actualizados y proponer mejoras a los registros técnicos y planillas. N2. Controlar, interpretar y registrar información básica del proceso de trabajo al que está asignado. N1. Identificar características y usos de insumos, maquinaria y equipos, procesos y productos de su empresa. Efectuar registros sencillos.

INTENDENCIA DEPARTAMENTAL DE MALDONADO	<i>Optimizar recursos y cuidar el medio ambiente</i>	<p>N4. Elabora estrategias para promover la sostenibilidad ambiental, social y financiera en el área a su cargo.</p> <p>N3. Crea condiciones para que el equipo a su cargo optimice recursos y contribuya a la sostenibilidad ambiental.</p> <p>N2. Administra los recursos a su cargo con responsabilidad e implementa medidas para el cuidado del medio ambiente en su área de especialidad.</p> <p>Identifica acciones para el cuidado del medio ambiente y los recursos que utiliza.</p> <p>N1. Realiza acciones para el cuidado del medio ambiente en su lugar de trabajo y utiliza los recursos en forma responsable.</p> <p>Identifica acciones para el cuidado del medio ambiente y los recursos que utiliza.</p>
---	--	---



EJEMPLO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

	Cargo	Competencias específicas
INDUSTRIA DE LA CELULOSA Y EL PAPEL	<i>Mecánico</i>	<ul style="list-style-type: none"> » Mantener en condiciones de funcionamiento equipos y maquinaria /mantenimiento preventivo. » Corregir y reparar fallas mecánicas para asegurar la disponibilidad de las máquinas. (Mantenimiento correctivo) » Coordinar su trabajo con clientes internos, proveedores de servicios y equipo de mantenimiento

6.2

¿A qué nos referimos cuando hablamos de competencias sectoriales?

Las competencias genéricas sectoriales refieren a los desempeños y comportamientos que pueden generalizarse a diferentes situaciones y constituyen un común denominador de todos los cargos y empresas del sector.

Competencias sectoriales



En esta categoría se concentran las competencias que contribuyen de manera más directa al logro de la estrategia y que reflejan más directamente el tipo de trabajo y la cultura sectorial.

Son entonces las competencias clave para la empleabilidad sectorial y el aseguramiento de un desempeño de calidad en los procesos de trabajo.

Son definidas a partir de su valor y criticidad para el sector, analizando los cambios operados en los últimos tiempos y las tendencias que se perfilan a futuro.

6.3

¿Qué es un marco de competencias sectoriales?

El **marco de competencias sectoriales** es el referencial de competencias que son comunes a todos los cargos del sector, organizado según niveles de complejidad y autonomía.

Es producto de un análisis técnico y de los acuerdos alcanzados y, en tal sentido, debe estar alineado con las tendencias y estrategias sectoriales, al tiempo que poder armonizarse con los diccionarios de competencias ya existentes en las empresas.

El carácter sectorial de las competencias incluidas en el marco, trae como consecuencia que las mismas reflejen el umbral compartido por todo el sector, sin perjuicio de que, en las diferentes empresas del sector, puedan identificarse y definirse éstas u otras competencias con mayor profundidad de acuerdo a la especificidad y estrategia organizacional de cada una de ellas.

El marco define y asocia los niveles de competencia con la estructura ocupacional por lo que es recomendable que se desarrolle en un número de niveles que acompañe la lógica de la estructura ocupacional. Sin embargo, cabe señalar que los niveles de competencia no se corresponden mecánicamente con los niveles de la estructura, sino que se asocian a cada cargo de acuerdo a sus características específicas.

Marco de competencias

- Organiza las competencias requeridas según los niveles de desarrollo.
- Niveles incrementales, supone desarrollo progresivo de la competencia.
- Los niveles se asocian naturalmente a los niveles ocupacionales definidos en la estructura, aunque no necesariamente se corresponden en forma mecánica ya que se asocian a los cargos según las características.



COMPETENCIAS SECTORIALES

A continuación, se pueden observar las competencias sectoriales definidas para las experiencias de la **Industria de la Construcción**, de la **Celulosa y el Papel** y **Hotelería**. Cada una de estas experiencias tuvo un marco de competencias sectoriales definido específicamente para el sector, considerando su realidad y aspiraciones, pero manteniendo un hilo común en términos de los requisitos técnicos de criterios observables para la puesta en práctica de las mismas.

INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN	INDUSTRIA DE LA CELULOSA Y EL PAPEL	HOTELERÍA
<ul style="list-style-type: none"> » Interpretar información técnica » Realizar operaciones básicas del oficio/profesión » Prevenir y trabajar en condiciones de seguridad » Cuidado del Medioambiente » Trabajar con calidad 	<ul style="list-style-type: none"> » Interpretar datos e información técnica sectorial » Adaptarse a los cambios y mantenerse actualizado tecnológicamente » Trabajar con calidad » Trabajar con seguridad » Trabajar en equipo » Resolver problemas y tomar decisiones para cumplir con los objetivos » Comunicarse en forma efectiva (mensaje recibido y comprendido por el receptor, en doble vía) 	<ul style="list-style-type: none"> » Atención al huésped y/o cliente » Trabajar con otros y en equipo » Resolver creativamente imprevistos y problemas » Brindar información de interés turístico » Comunicarse efectivamente con distintos interlocutores » Adaptarse a públicos diversos y situaciones emergentes y exigentes » Calidad del servicio » Cuidar de otros, de sí mismo y del entorno

Específicamente, en el caso de la **ICU**, se destaca la necesidad de definir los requisitos de *interpretar la información técnica relacionada a los procesos constructivos*, así como las competencias referidas a la realización de las *operaciones básicas del oficio/profesión y al trabajo en condiciones de seguridad*.

En el caso de la **Industria de la Celulosa y el Papel**, aquellas competencias relacionadas con el dominio y la actualización tecnológica vinculada a los procesos productivos: *Interpretar datos e información técnica sectorial; Adaptarse a los cambios y mantenerse actualizado tecnológicamente*, así como a la incorporación de estándares y prácticas de calidad en el trabajo.

Por último, en la **Hotelería** las competencias sectoriales claves están claramente orientadas al servicio que se brinda en el desempeño de las funciones, por ejemplo: *atención al huésped y/o cliente o brindar información de interés turístico*.

6.4 ¿Por qué diseñar un marco de competencias sectoriales?

El marco de competencias es una valiosa herramienta para reconocer y valorizar el aporte de las competencias y saberes profesionales a los procesos de trabajo.

Hay varias razones por las cuales resulta muy útil sistematizar las competencias comunes a todos los cargos sectoriales.

En primer lugar, cuando se realiza el relevamiento de la información para elaborar las descripciones de cargos, contar con un conjunto de competencias claves previamente definidas permite **focalizar la búsqueda de información** mediante preguntas concretas y específicas acerca de desempeños que resultan familiares y fácilmente identificables para los trabajadores entrevistados.



PREGUNTAS ORIENTADAS AL RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN SOBRE COMPETENCIAS SECTORIALES

Como se observará en el capítulo 8 de esta guía, existen diversas estrategias de relevamiento de la información necesaria para poder “alimentar” las descripciones ocupacionales y la herramienta de valoración para cada cargo. Dentro de esas estrategias, se pueden implementar formularios estandarizados, donde contengan en su batería de preguntas aquellas destinadas al relevamiento de la información sobre cada una de las competencias sectoriales, teniendo en cuenta los criterios de observación para la definición del nivel que adopta un cargo en relación a esa competencia transversal.

A continuación, se ejemplifica una de las preguntas relacionadas al relevamiento sobre la competencia básica sectorial¹. “Aplicar matemáticas en el proceso de trabajo”, para el caso de la evaluación de tareas en la Industria de la Construcción, tal como fue dispuesta en el formulario de relevamiento.

Ahora le voy a hacer una serie de preguntas referidas a lo que necesita saber para realizar su trabajo

Con respecto a aplicar matemáticas en el proceso de trabajo, ¿usted necesita...? (Leer opciones y marcar)

	SI	NO	OBSERVACIONES
Medir y manejar el sistema métrico decimal (cm, mm, m)			
Aplicar las cuatro operaciones aritméticas básicas (sumar, restar, dividir, multiplicar)			
Calcular proporciones			
Calcular áreas y volúmenes			
Calcular porcentajes			
Calcular presupuestos			

¹ Para ampliar ver capítulo 2

En segundo lugar, su **inclusión en las descripciones de los cargos** da una señal clara de lo que se espera de cada trabajador en materia de competencias, asociando las competencias transversales a las funciones y fortaleciendo el abordaje y la empleabilidad a nivel sectorial.



COMPETENCIAS SECTORIALES EN LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Además de las funciones clave que caracterizan a cada cargo, las competencias sectoriales son esenciales para el conjunto de las ocupaciones del sector ya que dan cuenta de las capacidades que se requieren para lograr un desempeño de calidad. Las competencias se expresan mediante un enunciado del desempeño requerido, teniendo en cuenta el nivel del cargo en el marco de competencias.

A continuación se presenta un ejemplo de la **Industria de la Construcción**, en el que se puede observar en la descripción del Oficial Albañil las competencias sectoriales identificadas, según su nivel de desempeño.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS¹

A-4 de 9



Nombre del puesto: Oficial albañil

Proceso/Nivel: Albañilería / N3

Alcance del puesto

Realiza el conjunto de las actividades de albañilería que se le asignan para cumplir con los objetivos, bajo supervisión directa del encargado de cuadrilla, el encargado del área o el capataz de la obra.

Competencias sectoriales

Interpretar información técnica: interpreta órdenes verbales y escritas de superiores jerárquicos, planillas y croquis. Lee e interpreta planos.

Realizar operaciones básicas del oficio o profesión: identifica los materiales utilizados, sus características y proporciones, escuadra, nivela, aploma y replantea.

Trabaja con calidad: identifica criterios y aplica estándares de calidad de los procesos y sistemas constructivos con los que trabaja.

Cuidado del medioambiente: controla la gestión de residuos, si la empresa lo habilita.

En lo que concierne a la herramienta de valoración, facilita la **adjudicación de pesos y puntajes ligados a las competencias desde una perspectiva sectorial** que trasciende las matrices de valoración por competencias que generalmente adjudican una cierta ponderación y puntaje en función del aporte del cargo o rol a los objetivos organizacionales. Cuando se trabaja a nivel del sector en su conjunto, es necesario levantar la mira y considerar la importancia y el peso que adquieren aquellas competencias que resultan críticas para la sostenibilidad sectorial, en función de los procesos de trabajo y de las tendencias.

6.5

¿Qué utilidad tiene el marco de competencias?

El marco de competencias es un instrumento clave tanto para la descripción y valoración de los cargos por competencias, como para la gestión humana y la identificación de trayectorias ocupacionales y educativas en el sector.

Al hacer foco sobre las capacidades requeridas, asegura un común denominador para todo el sector que apunta al desarrollo y la mejora, más allá de las diferencias y asimetrías entre las empresas. En tal sentido, es una herramienta para la detección de necesidades de formación y para facilitar una oferta de capacitación pertinente.

Finalmente, en la medida que plasma los acuerdos sectoriales, reconociendo y valorando el aporte de las capacidades de las personas, sienta las bases para el diálogo social y la negociación colectiva en torno a las competencias profesionales, su reconocimiento e importancia en los

Marco de competencias del sector

Abordaje sectorial

- Son las características básicas de competencias comunes que comparten las organizaciones del sector.
- No son las competencias que define cada empresa para desarrollar su propia estrategia. Las competencias del marco tienen una mirada global y abarcativa del conjunto del sector (objetivos comunes).
- Son un insumo para la educación de las categorías vigentes a la realidad del sector.
- También son un elemento muy valioso para acordar itinerarios profesionales y rutas formativas.

diferentes procesos de gestión humana (selección, planes de carrera, gestión del desempeño, capacitación inicial y permanente, etc.).

6.6

¿Cómo se elabora el marco de competencias sectoriales?

Las competencias son resultantes de un acuerdo sobre las mejores prácticas en el sector y sobre cómo ellas pueden evolucionar y verificarse.

Para elaborar el marco es necesario:

- I. Determinar y seleccionar las competencias sectoriales claves.
- II. Definir y acordar los niveles.
- III. Construir el marco y validar.

Determinar competencias sectoriales clave

1. Análisis de estrategia y prospectiva sectorial.
2. Competencias centrales sectoriales (qué define al sector y en qué vale la pena y es necesario invertir para mantener y desarrollar).
3. Selección: lo más importante.

Definir los niveles

1. Revisar estructura de cargos.
2. Chequear si los niveles de competencia son los mismos o no.
3. Resolver niveles.

Construir marco

1. Eje horizontal: niveles definidos.
2. Eje vertical: competencias sectoriales clave.
3. Chequear: abarcan a todos los cargos (ajustes), identifican al sector, lenguaje adaptado a usuarios, contemplan ejes transversales.
4. Validar.

6.7

¿Cómo se organizan las competencias sectoriales en el marco?

Por su carácter transversal, las competencias organizacionales deben definirse según niveles y, como se ha mencionado, es recomendable que tales niveles se correspondan con los niveles de la estructura ocupacional.

Sin embargo, esta correspondencia no es mecánica, dado que dependiendo del cargo pueden requerirse algunas competencias de un nivel más alto que otras. Por ejemplo, un cargo de apoyo que en la estructura responde al nivel más bajo pero que se encuentra en la primera línea de atención al público, puede requerir competencias de comunicación o relacionamiento con los clientes o usuarios, de un nivel superior (más complejas, con mayor autonomía para resolver cuestiones relativamente sencillas) que otro que tiene funciones administrativas. En tal sentido, como se verá más adelante, es necesario analizar caso a caso los requerimientos en la materia (capítulo 9).

Como referencia, conviene tener en cuenta que generalmente las competencias se organizan y escalan en marcos que van de cinco a ocho niveles.

Considerando el escalamiento propuesto para la estructura ocupacional, así como la experiencia internacional y particularmente los avances realizados en la región, se propone una clasificación en cinco niveles.

La definición de estos niveles resulta de la combinación de ciertas variables vinculadas a las competencias: complejidad, variedad de contextos de aplicación y grado de autonomía. Los niveles constituyen un marco de referencia suficientemente amplio para abarcar diferentes contextos y ocupaciones, actuales y futuras, desde una perspectiva flexible y dinámica.

6.8

¿Cómo se identifican y seleccionan las competencias sectoriales?

En lo que refiere a la metodología de identificación de las competencias transversales sectoriales, el proceso de construcción del marco, comprende -al igual que el resto de los productos- una primera fase de análisis y elaboración técnica y una segunda etapa de construcción colectiva, basada tanto en las tendencias como en la realidad presente de cada sector.

En lo que respecta a la fase técnica, en la práctica, el proceso de identificación contempla, por lo menos, una secuencia de cuatro sub-etapas de trabajo que se deben tener en cuenta a la hora de planificar su desarrollo:

1. Preparación: consiste básicamente en definir formatos, seleccionar o adaptar las metodologías e instrumentos y generar una base conceptual y un lenguaje común con los actores sectoriales.
2. Identificación de tendencias en materia de perfiles y competencias y ejes estratégicos a considerar para determinar cuáles serán las competencias individuales transversales al sector.
3. Identificación de competencias transversales sectoriales.
4. Validación: consiste en una o varias instancias de consulta amplia sobre la validez de la identificación y su aplicabilidad.

En cada una de las experiencias desarrolladas, para elaborar una propuesta técnica en materia de competencias sectoriales, el equipo técnico de OIT/Cinterfor realizó una amplia investigación de los materiales existentes en el país, en la región y en la experiencia internacional.

Estudios prospectivos, investigaciones sectoriales y perfiles de competencias deben ser analizados comparativamente de manera de identificar competencias y contenidos comunes, más allá de los enunciados específicos.

A este panorama internacional, es necesario sumar el análisis de diccionarios o definiciones de competencias ya elaborados en empresas del sector.

Con este conjunto de insumos se elabora una primera propuesta técnica que se somete a la discusión de los actores sectoriales.

Los criterios para el análisis y la selección son, entre otros:

- **Importancia:** son relevantes para el futuro del sector y sus actores.
- **Representatividad:** se trata de capacidades que dan cuenta del conjunto de los procesos y cargos sectoriales. Refieren a la identidad sectorial.
- **Criticidad:** son aquellas que no pueden faltar porque permiten resolver las situaciones nodales de los procesos involucrados.
- **Valor estratégico:** reflejan hacia donde pretende ir el sector y son aquellas en cuyo desarrollo, empresas y trabajadores están dispuestos a invertir.



COMPETENCIAS SECTORIALES DE LA INDUSTRIA DE LA CELULOSA Y EL PAPEL

En este sector, es necesario que los trabajadores se mantengan actualizados en forma permanente y que sean capaces de cumplir con estándares de calidad acordes a los requisitos del mercado para el que se produce. Por tanto, las competencias priorizadas tienen que ver con una visión estratégica compartida a nivel sectorial sobre las capacidades requeridas para el desempeño de los cargos.

A saber:

Adaptarse a los cambios y mantenerse actualizado tecnológicamente.

Esta competencia apunta a que los requerimientos de los cargos en materia de capacidades a desarrollar y valorizar, acompañen y respondan al uso de tecnología en procesos que son dinámicos, donde hay una incorporación de maquinaria en forma casi permanente, en función de una producción flexible y de calidad. La decisión de jerarquizar esta competencia se desprende de la estrategia sectorial de inserción en el mercado y su correlato en los procesos de trabajo, y -por tanto- en las capacidades requeridas.

Trabajar con calidad.

La selección de esta competencia, también tiene que ver con exigencias y estándares de calidad, tanto nacionales como internacionales, con

los que el sector debe cumplir para ser competitivo, y donde muchas de las empresas tienen una matriz gerencial-productiva proveniente de otros países y un enfoque exportador de sus productos. En este caso, la inclusión de esta competencia implica una apuesta de mejora sectorial y plantea al conjunto de los actores un desafío de formación y desarrollo.

6.9

¿Cómo se definen y describen las competencias sectoriales?

Una vez seleccionadas e identificadas las competencias, es necesario elaborar una definición breve y a la vez abarcativa de cada una de ellas, de manera de explicitar su significado en el ámbito sectorial.

La definición es un enunciado que busca comunicar de manera clara e inequívoca el “contenido” de la competencia, lo que lleva a revisar los aspectos que se consideraron y debatieron a la hora de tomar la decisión acordada de incluirla como una competencia fundamental para el sector o la organización. Sintetiza el significado de la competencia, considerando las dimensiones claves que la describen.

En términos generales, la definición debería explicar en qué consiste la capacidad descrita (qué debe ser capaz de lograr el trabajador), cuál es su finalidad y qué implica en el contexto del sector.

Es importante tener en cuenta que la misma debe estar adaptada al lenguaje y estilo de comunicación sectorial, de manera tal que sea *comprendida* y pueda ser *trabajada* y *aprehendida* por los actores sectoriales y por el conjunto de los trabajadores.

La lógica del marco implica que, si se analizan las definiciones de cada competencia según el nivel, se advierte una progresión competencial en el eje horizontal. Efectivamente, cada competencia se va complejizando a medida que se avanza de un nivel a otro. A su vez, cada nivel comprende los anteriores, suponiendo el desarrollo incremental y acumulativo de los saberes que conforman la competencia.



DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS SECTORIALES

Continuando con el ejemplo anterior, podemos observar el marco de competencias elaborado en el Proyecto de evaluación de tareas en la **Industria de la Celulosa y el Papel**, donde para cada una de las competencias se desarrolla a una definición, que permite relevar lo que se espera de la misma según el nivel.

Marco de competencias sectoriales de la industria del papel y la celulosa del Uruguay					
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	
Competencias genéricas sectoriales	Interpretar datos e información técnica sectorial	Identificar características y usos de insumos, maquinaria y equipos, procesos y productos de su empresa. Efectuar registros sencillos.	Controlar, interpretar y registrar información básica del proceso de trabajo al que está asignado.	Analizar información técnica del proceso a cargo para tomar decisiones oportunas. Mantener actualizados y proponer mejoras a los registros técnicos y planillas.	Monitorear y evaluar información técnica para la toma de decisiones oportunas. Interpretar y analizar datos y tendencias, realizando proyecciones para efectuar ajustes, mejoras o propuestas de nuevos cursos de acción y procedimientos.
	Adaptarse a los cambios y mantenerse actualizado tecnológicamente	Adaptar su desempeño a los cambios tecnológicos y de la organización. Participar de las instancias de actualización que se le proponen según las condiciones acordadas en cada empresa.	Adecuar su desempeño a los cambios del entorno organizacional. Mantenerse actualizado sobre avances tecnológicos en los procesos de trabajo.	Implementar y promover en el equipo de trabajo a su cargo los procesos de cambio (incorporación de nuevos roles, métodos y tecnologías) de acuerdo a los lineamientos recibidos. Incorporar los cambios tecnológicos en los procesos de trabajo, multiplicando en el equipo la actualización recibida.	Proponer y evaluar cambios en los procesos de trabajo a su cargo para mejorar los resultados (calidad del producto, del proceso, de las condiciones de trabajo, costo, seguridad, medioambiente, etc.). Mantenerse actualizado y capacitar en ámbitos de su especialidad. Identificar oportunidades de mejora sobre la base de los avances y cambios en materia tecnológica.
	Trabajar con calidad	Aplicar estándares de calidad en los procesos de trabajo en los que participa y comunicar desviaciones.	Tomar medidas correctivas, ajustándose a los estándares de calidad.	Promover y controlar la aplicación de estándares de calidad en el equipo de trabajo a su cargo.	Monitorear y evaluar continuamente la calidad de procesos para realizar propuestas de mejora.
	Trabajar con seguridad	Cumplir con la normativa de seguridad establecida (uso EPP, señalización, procedimientos seguros).	Identificar y prevenir riesgos para sí y sus compañeros.	Controlar la prevención de riesgos en su área de trabajo. Promover el trabajo seguro en el equipo a su cargo.	Trabajar con maquinaria y equipos en forma segura, aportar a la elaboración de matrices de riesgos y proponer mejoras en materia de seguridad.
	Trabajar en equipo	Considerar que el impacto de su trabajo afecta a su equipo. Adaptarse y cumplir con el rol asignado en el equipo de trabajo.	Considerar que el impacto de su trabajo repercute en su equipo y en la línea. Colaborar activamente con el equipo de trabajo.	Identificar el impacto de su trabajo en la línea y en clientes internos. Proporcionar información y organizar el trabajo del equipo/ línea productiva para cumplir con las metas definidas. Apoyar el desarrollo y el aprendizaje individual y colectivo de los miembros del equipo. Liderar su línea en su turno. <i>(Más puntaje que el N 4)</i>	Identificar el impacto de su desempeño en el trabajo de otras áreas, equipos de trabajo y en la organización. Interactuar y coordinar su trabajo con distintos equipos. Identificar y proponer mejoras a los equipos de trabajo, en su línea y en otras áreas de la organización.
	Resolver problemas y tomar decisiones para cumplir con los objetivos	Detectar oportunamente las manifestaciones de los problemas que surgen e informar a quien corresponda.	Resolver problemas habituales de su propio trabajo, tomando decisiones rápidas y responsables, de acuerdo a su nivel.	Resolver problemas no habituales que afectan el desempeño del equipo a su cargo. Tomar decisiones informadas con agilidad, informar a quien corresponda y controlar su cumplimiento por parte del equipo.	Anticiparse a la ocurrencia de problemas en su área de desempeño y plantear posibles alternativas de solución. Investigar causas de problemas complejos de su especialidad y proponer y/o tomar decisiones oportunamente, según corresponda.
	Comunicarse en forma efectiva (mensaje recibido y comprendido por el receptor, en doble vía)	Interpretar indicaciones y órdenes de trabajo simples e informar sobre sus actividades laborales a quien corresponda. Comunicar novedades en el cambio de turno afines al proceso.	Comunicarse (comprender y producir mensajes) en forma efectiva con sus compañeros y superiores.	Transmitir información y chequear su comprensión por parte del equipo. Comunicarse en forma interactiva y fluida dentro del equipo y con otras áreas (oral y escrita). <i>(Más puntaje que el N4)</i>	Comunicarse en forma efectiva con distintos interlocutores de la organización.

A partir de la **definición de cada competencia** y para explicitar su contenido es necesario identificar las dimensiones clave que le dan sentido en el contexto sectorial.

Las dimensiones de cada competencia, son las áreas específicas de comportamiento

en que la misma se desagrega en función de los aspectos que son claves para el sector o la organización. Efectivamente, la selección de estas dimensiones permite contextualizar

la competencia en el quehacer, la cultura y la estrategia sectorial.

Para cada una de las dimensiones definidas se establecerán los **comportamientos requeridos** en cada nivel del marco de competencias, es decir el grado de exigencia y complejidad que cada dimensión adquiere en función de los requerimientos de los cargos.

En síntesis, la secuencia de trabajo para definir y describir las competencias del marco es la siguiente:



Veamos un ejemplo extraído del marco de competencias acordado para el sector de la Celulosa y el Papel:

Competencia (Definición)	Dimensiones	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Adaptarse a los cambios y mantenerse actualizado tecnológicamente	• Adaptabilidad	Adaptar su desempeño a los cambios tecnológicos y de la organización.	Adecuar su desempeño a los cambios del entorno organizacional.	Implementar y promover en el equipo de trabajo a su cargo los procesos de cambio de acuerdo a los lineamientos recibidos.
	• Actualización permanente	Participar de las instancias de actualización que se le proponen según las condiciones acordadas en cada empresa.	Mantenerse actualizado sobre avances tecnológicos en los procesos de trabajo.	Incorporar los cambios tecnológicos en los procesos de trabajo, multiplicando en el equipo la actualización recibida.



SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

- Uno de los mayores desafíos para el diseño de los distintos componentes de proyectos de esta índole, en un contexto de transformaciones permanentes y aceleradas, consiste en poder caracterizar e identificar cambios en los perfiles ocupacionales y, más particularmente, en las competencias y conocimientos requeridos.
- Para que las competencias de los trabajadores del sector o la organización impacten en el desempeño sectorial, deben estar alineadas con las tendencias y la estrategia del sector en su conjunto. Esto implica identificar y definir las competencias sectoriales, es decir, aquéllas que caracterizan al sector, y que todos sus integrantes deben desarrollar para contribuir a la estrategia desde las diferentes funciones.
- Los acuerdos sectoriales sobre las competencias deben dar cuenta de las capacidades que caracterizan y definen a los trabajadores del sector y su cultura, así como intentar proyectarse estratégicamente “a futuro”.
- En las experiencias sectoriales realizadas, se propuso trabajar basándose en una tipología de competencias que apunta al alcance de las mismas, de manera de lograr un lenguaje común entre los diferentes actores: competencias transversales de alcance sectorial (también llamadas “genéricas sectoriales”) y competencias específicas, vinculadas a las funciones de cada cargo.
- Las competencias genéricas sectoriales refieren a los desempeños y comportamientos que pueden generalizarse a diferentes situaciones y constituyen un común denominador de todos los cargos y empresas del sector.
- El marco de competencias sectoriales es el referencial de las competencias que son comunes a todos los cargos del sector, organizado según niveles de complejidad y autonomía.

- Es una valiosa herramienta para reconocer y valorizar el aporte de los saberes profesionales y la contribución de los trabajadores a los procesos de trabajo. Permite, además: focalizar la búsqueda de información, inclusión en las descripciones de los cargos, adjudicación de pesos y puntajes ligados a las competencias desde una perspectiva sectorial.
- De igual modo, es un instrumento clave tanto para la descripción y valoración de los cargos por competencias, como para la gestión humana y la identificación de trayectorias ocupacionales y educativas en el sector.
- Las competencias contenidas por el marco son resultantes de un acuerdo sobre las mejores prácticas en el sector y sobre cómo ellas pueden evolucionar y verificarse.
- Para la identificación de las competencias transversales, hay una primera fase de análisis y elaboración técnica y una segunda etapa de construcción colectiva, basada tanto en la realidad presente como en las tendencias del sector.
- Una vez seleccionadas e identificadas las competencias, es necesario elaborar una definición breve y a la vez abarcativa de cada una de ellas de manera de explicitar su significado en el ámbito sectorial.
- Su definición debería explicar en qué consiste la capacidad descrita (qué debe ser capaz de lograr el trabajador), cuál es su finalidad y qué implica en el contexto del sector.



LECCIONES APRENDIDAS

- Identificar la demanda actual en materia de competencias es clave, pero resulta indispensable tener en cuenta que se trata de requerimientos crecientemente dinámicos.
- Los acuerdos sectoriales sobre las competencias deben intentar proyectarse “a futuro” y, a la vez, recuperar los saberes tácitos, es decir, las capacidades que caracterizan e identifican a los trabajadores del sector y su cultura.
- El desarrollo de marco de competencias es un proceso que lleva tiempo, en la medida que implica considerar e interpretar estas características presentes y tendencias, basadas en acuerdos sectoriales. Es aconsejable trabajar sobre la base de una propuesta técnica y taxonomías legitimadas en otras experiencias, a la vez que se profundiza en el conocimiento y contextualización sectorial. Se trata de un proceso iterativo, que requiere sucesivas instancias de trabajo y consultas con los actores laborales que serán quienes definirán y acordarán sus contenidos a la medida del Proyecto en cuestión.
- En la misma línea, las definiciones de las competencias sectoriales deben estar adaptadas al lenguaje y estilo de comunicación sectorial, de manera tal que sea *comprendida* y pueda ser *trabajada* y *aprehendida* por los actores sectoriales y por el conjunto de los trabajadores.



AUTOEVALUACIÓN - CAPÍTULO 6

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

ACTIVIDAD

- Revise los ejemplos de marcos de competencias sectoriales presentados en el capítulo 6.
- Analice la información sobre el sector: características del trabajo que se realiza, tendencias, estrategia sectorial, entre otros aspectos. A partir de los ejemplos y de la especificidad sectorial identifique un mínimo de 4 y un máximo de 6 competencias a proponer para el marco de competencias sectoriales.
- Elabora la definición decada una de las competencias, considerando sus dimensiones clave.

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 3-4 diapositivas, los siguientes aspectos:

- Una presentación del marco de competencias sectorial: qué es y cuál es su utilidad.
- Las competencias que Ud. propone para integrarlo y sus definiciones.
- Consulta con los actores sectoriales (o con algún referente sectorial) sistematizando sus comentarios/ propuestas de ajuste.

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 7

FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Se pretende que, al finalizar este capítulo, el lector sea capaz de diseñar un formato de descripción de cargos para un sector, en un marco de diálogo social.

El tipo de descripción ocupacional, o sea la **información que se presenta para definir y caracterizar una ocupación**, depende de varios aspectos, entre los cuales se pueden señalar las formas de organización del trabajo en el sector, el propósito de la descripción y las opciones de diseño elegidas.

7.1

¿Qué son las descripciones de cargos?

La descripción de un cargo da cuenta de los diferentes aspectos que lo identifican y definen. Las descripciones se elaboran a partir del **análisis de la información** ocupacional relevada en el sector, mediante un proceso sistemático y riguroso.

En la profusa literatura disponible sobre análisis del trabajo se pueden encontrar una multiplicidad de definiciones. Sin embargo, cabe aclarar cuál es el propósito y alcance que se le ha dado al análisis en los proyectos sectoriales desarrollados por el equipo técnico de OIT/Cinterfor.

Las descripciones tienen como objetivo fundamental ser un insumo para el diálogo social y la negociación colectiva, tanto en materia salarial como en relación al desarrollo de las competencias individuales, con mirada sectorial. Para ello, deben dar cuenta de los aspectos claves a considerar en un sistema de valoración centrado en la contribución y el aporte de las personas a los procesos productivos.

La información contenida en la descripción de un cargo, generalmente da cuenta de:

- i) la actividad laboral que la persona realiza para desempeñarse en el cargo (propósito u objetivo, actividades/funciones, competencias requeridas, uso de herramientas y equipos;
- ii) las responsabilidades que el desempeño del cargo implica;
- iii) el entorno social y físico del cargo (condiciones funcionales y del ambiente).

Cuando el proyecto tiene alcance sectorial, se analizan y describen los aspectos que son comunes a nivel del sector. De existir diferencias sustanciales entre empresas del mismo sector, que suponen funciones y fundamentalmente requerimientos de distintas competencias, las descripciones también serán distintas.

A su vez, como mencionamos en capítulos anteriores, 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. En este marco, los productos del Proyecto apuntan a describir y valorar los cargos o puestos-tipo sectoriales y no el desempeño de un trabajador específico.

Para organizar y sistematizar la información 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 qué competencias se requieren para llevarlas adelante, la posición que esta actividad supone en la organización y las condiciones del entorno físico y social a las que está expuesto el cargo.

En resumen, la descripción se realiza a partir de un abordaje holístico de las competencias y las ocupaciones, con el que se busca dar cuenta de los aspectos críticos que definen a una ocupación específica, a saber:

- Las competencias que la persona pone en juego para desempeñarse en forma satisfactoria en su rol ocupacional (propósito; competencias funcionales; competencias sectoriales y conocimientos asociados; uso de herramientas y equipos).
- El entorno físico y social de la actividad (condiciones ambientales y sociales, relaciones funcionales y jerárquicas) que afecta directamente los requerimientos en materia de competencias, dado que no es posible considerarlas descontextualizadas.
- La posición que las competencias requeridas para el desempeño de esa actividad otorgan y posibilitan en la estructura organizacional (responsabilidades, liderazgo de equipos, autonomía).

Utilidad de contar con descripciones de cargos acordadas a nivel sectorial

Para las organizaciones de empleadores y trabajadores	Para las empresas	Para los trabajadores	Para las políticas e instituciones de formación y desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> • Es un insumo indispensable para la valoración de cargos. • Facilita el diálogo social y la negociación colectiva. • Evita numerosos conflictos a nivel de empresa. • Facilita la incorporación de cláusulas relativas a la formación y el desarrollo en la negociación colectiva. • Permite elaborar instrumentos de diagnóstico de necesidades de aprendizaje y desarrollar estrategias sectoriales de formación inicial y permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un insumo clave para profesionalizar la gestión humana: atracción y selección de personal, gestión del desempeño, planes de carrera, gestión de la capacitación y el desarrollo. • Es una herramienta de comunicación entre empresas y, en cada organización, entre los distintos niveles (gerencias, jefaturas, nivel operativo). • Mejora el clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deja claro qué se espera de ellos en el sector/organización: qué funciones deben cumplir; qué competencias deben tener o desarrollar y cuáles son sus responsabilidades frente a la empresa. • Les da garantías frente a posibles inequidades o abusos. • Es un instrumento para promover la equidad de género en el trabajo. • Es insumo para procesos de reconocimiento y certificación de las competencias adquiridas en la práctica laboral. • Les permite identificar las brechas en materia de competencias y buscar/ solicitar oportunidades de capacitación. • Pueden planificar su propia trayectoria ocupacional (identificar qué necesitan aprender para pasar de un cargo a otro). • Mejora su empleabilidad en el sector (criterios comunes entre empresas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la comunicación entre el sector productivo y el mundo educativo (perfiles, necesidades). • Facilita el reconocimiento de aprendizajes previos (RAP). • Es un insumo para el diseño curricular. • Es un insumo para la elaboración de marcos de cualificaciones sectoriales y el diseño de carreras técnicas. • Permite diseñar e implementar respuestas pertinentes a las necesidades de aprendizaje de las empresas y los trabajadores del sector.

7.2

¿Qué aspectos se deben incluir en la descripción de un cargo?

Como se ha mencionado anteriormente, el tipo, profundidad y amplitud de la descripción depende de su finalidad.

En este caso, la finalidad es desarrollar un sistema de referencia sectorial, por ende, las descripciones de los trabajos, cargos o puestos-tipo, deben incluir los aspectos que resultan claves para clarificar lo que se espera del trabajador y los aspectos que el sector tomará en cuenta para la valoración.

Como resultado se diseñará un perfil de cargo que contenga la información esencial sobre las competencias, las responsabilidades y las condiciones en que el trabajo se lleva a adelante.

Cabe señalar que el perfil de cargo que se busca describir, se diferencia de los perfiles de competencias generalmente desarrollados como insumos para el diseño curricular o la certificación, los que requieren un nivel de exhaustividad y profundidad mucho mayor.

Básicamente incluye información sobre tres aspectos que resultan claves para definir un cargo y caracterizarlo:

- Lo que debe lograr el trabajador y las competencias que se requieren para ello. Este conjunto de informaciones se plasma en el objetivo del cargo, las funciones o actividades clave que se deben realizar para lograrlo y las competencias y cualificaciones que se requieren para ello.
- Cómo se relaciona o posiciona el cargo en la organización de referencia (responsabilidad, autonomía, supervisión ejercida y recibida, etc.).
- El contexto social y físico en el que se desempeña (ambiente físico y condiciones).

Descripción del cargo

Recuento organizado de las diferentes dimensiones que incluyen el contenido de un cargo.

Presentación organizada de la información requerida para un cargo. Describe tres aspectos fundamentales:



7.3

¿Cuál es el formato de las descripciones?

La información debe ser presentada en forma sintética, clara y organizada, de manera que todos los descriptores puedan incluirse en una sola hoja (dos carillas) para su mejor manejo y la herramienta informática debe dar respuesta a esta demanda.

Es esencial recordar que los usuarios de la información contenida en las descripciones son los actores sectoriales: empresas, trabajadores y organizaciones de referencia; el diseño debe ser amigable y adecuado a sus destinatarios.

En relación al **formato** en que se presentan las descripciones, es importante que los descriptores principales se encuentren debidamente jerarquizados de manera de organizar visualmente la información y siguiendo un orden lógico desde el punto de vista de la comprensión del desempeño.



BLOQUES DE INFORMACIÓN

A continuación, veamos como ejemplo el formato de la Industria de la Celulosa y el Papel en el que se detallan los diferentes bloques de información sobre un cargo y su contenido:

Ayudante de taller eléctrico 12		11	MAN01	
Macroproceso:	ACTIVIDADES TRANSVERSALES A LOS DIFERENTES PROCESOS 13		14	PUNTAJE
Proceso:	Mantenimiento			

Función principal 2

Colaborar en el mantenimiento eléctrico de máquinas, equipos y accesorios de las distintas líneas productivas, bajo supervisión estrecha.

Funciones clave

Para desempeñarse en esta ocupación realiza funciones tales como: 3

- Asistir al oficial electricista y medio oficial electricista en distintas tareas que se le encomienden en el taller.
- Cuidar y mantener en condiciones de limpieza las herramientas / máquinas / equipos que utiliza y opera.
- Mantener el orden e higiene en su área de trabajo.

Se incluyen las funciones y actividades más representativas de la ocupación en la actualidad, sin perjuicio de que en el futuro puedan surgir y acordarse nuevas funciones. Asimismo el/la trabajador/a puede apoyar a otros en actividades de similar o menor jerarquía, según necesidades.

Utilizando: 3.1

- Herramientas de medida, trazado, sujeción, corte, para serrar, para rebajar o trocear, taladrado, golpe, unión, mantenimiento, para ajustar, carga.

Cabe señalar que el detalle de herramientas, maquinaria y equipos no es exhaustivo y que no siempre se requiere el uso de todos ellos.

Relaciones funcionales y responsabilidad 4

- Trabaja bajo supervisión estrecha del nivel jerárquico del cual depende.
- Para cumplir con sus funciones interactúa con equipo de trabajo asociado al área.
- Es responsable de herramientas, productos propios, cumplimiento de plazos, gestión de residuos peligrosos.

Competencias 5

Para desempeñarse de forma competente debe ser capaz de:

Interpretar datos e información técnica sectorial: Efectuar registros sencillos (planillas, parte diario, etc.).

Adaptarse a los cambios y mantenerse actualizado tecnológicamente: Adaptar su desempeño a los cambios tecnológicos y de la organización. Participar de las instancias de actualización que se le proponen según las condiciones acordadas en la empresa. Adecuar su desempeño a los cambios del entorno organizacional.

Trabajar con calidad: Aplicar estándares de calidad en los procesos de trabajo en los que participa y comunicar desviaciones. Tomar medidas correctivas, ajustándose a los estándares de calidad.

Trabajar con seguridad: Cumplir con la normativa de seguridad establecida (EPP, señalización y procedimientos de trabajo seguros). Identificar y prevenir riesgos para sí y sus compañeros.

Trabajar en equipo: Adaptarse y cumplir con el rol asignado en el equipo de trabajo. Considerar que el impacto de su trabajo afecta a su equipo.

Resolver problemas y tomar decisiones para cumplir con los objetivos: Detectar oportunamente las manifestaciones de los problemas que surgen e informar a quien corresponda. Resolver problemas habituales de su propio trabajo, tomando decisiones rápidas y responsables, de acuerdo a su nivel.

Comunicarse en forma efectiva: Interpretar indicaciones y órdenes de trabajo simples e informar sobre sus actividades laborales a quien corresponda. Comunicarse (comprender y producir mensajes) en forma efectiva con sus compañeros y superiores.

Conocimientos 6

- Propiedades y características de los materiales e insumos con los que trabaja.
- Básicos de electricidad.
- Proceso (o subproceso) asociado a su área de trabajo.
- Normas de seguridad e higiene.
- Normas de calidad de la empresa según su rol.
- Normativa de protección medioambiental aplicable a la empresa.

Nivel educativo sugerido 7

Ciclo básico / equivalente (completo o incompleto).

Certificación 8

No requiere certificado habilitante.

Condiciones del contexto físico 9

Trabaja generalmente:

- En local cerrado.
- Expuesto a: calor del ambiente y/o de la máquina, ruidos que requieren el uso de protectores.

1. Bloque de identificación

1.1 Referencia con color, según clasificación del eje vertical de la estructura, por ejemplo macro-proceso y/o proceso.

1.2 Nombre de la ocupación.

1.3 Macro-proceso y proceso en el que se inscribe la ocupación.

1.4 Nivel de desempeño asociado a la ocupación. La estructura presenta cuatro niveles.

2. Función principal de la ocupación. Propósito de la ocupación dentro del sector; refiere a su aporte al proceso dentro de la estructura. Se explicita en una frase que sintetiza las funciones de la ocupación.

3. Funciones clave. Describen las actividades fundamentales que realiza el/la trabajador/a. En nota al pie de la descripción se señala que *“se incluyen las funciones y actividades más representativas de la ocupación en la actualidad, sin perjuicio de que en el futuro puedan surgir y acordarse nuevas funciones. Asimismo el/la trabajador/a puede apoyar a otros en actividades de similar o menor jerarquía, según necesidades”*.

3.1 Utilizando. Se identifican las herramientas, máquinas y equipos necesarios para realizar la función considerando que *“Cabe señalar que el detalle de herramientas, maquinaria y equipos no es exhaustivo y que no siempre se requiere el uso de todos ellos”*.

4. Relaciones funcionales y responsabilidad. Explicitan el tipo de supervisión recibida (estrecha, general o directa), liderazgo sobre otras personas/equipos, e interacciones necesarias para el ejercicio de las funciones. Detalla el alcance de la responsabilidad de la ocupación.

5. Competencias. Descripción de las competencias sectoriales requeridas para un desempeño según los estándares acordados.

6. Conocimientos. Refiere a los componentes cognitivos y de comprensión necesarios para realizar la función.

7. Nivel educativo sugerido (para el desempeño en la ocupación).

8. Certificación habilitante para el ejercicio de la función, si corresponde.

9. Condiciones del contexto físico. Características del entorno físico, tales como: espacio, exposición, levantamiento de cargas, según corresponda.

En las descripciones para la **Intendencia Departamental de Maldonado** se jerarquizó visualmente las áreas dónde se encuentra el cargo. Como se puede observar, se elaboraron íconos para cada una de ellas:



La información se presentó en el bloque de información sobre la descripción como se puede observar:



Guardavidas




Escalafón: Guardavidas	Subescalafón: ---
Nivel: Técnico	Ámbito: Municipio/Intendencia

Función principal:

Realiza prevención, rescate y auxilio de personas en espejos de agua naturales (playas, lagos, lagunas) y piscinas habilitadas del departamento, según normativa vigente.

Por otro lado, en el formato de descripción, es importante incluir algunas aclaraciones (como nota al pie) que advierten a los usuarios acerca de ciertos supuestos implícitos para la descripción y valoración de cargos. Por ejemplo:

La descripción y valoración se realiza a partir de un desempeño tipo/estándar

2) El puesto tipo supone la realización competente de las actividades asociadas al mismo, minimizando los riesgos (individual y colectivo)

3) La persona está trabajando en un entorno adecuado, dentro de las normas de seguridad establecidas y los equipos y dispositivos de seguridad funcionan correctamente.

Otras refieren a la exhaustividad de la información que se presenta, ya sea en cuanto a las funciones consignada como al uso de herramientas, máquinas, equipos y equipos de protección personal (EPP).

Funciones

Se incluyen las funciones y actividades más representativas de la ocupación en la actualidad, sin perjuicio de que en el futuro puedan surgir y acordarse nuevas funciones. Asimismo el/la trabajador/a puede apoyar a otros en actividades de similar o menor jerarquía, según necesidades y acuerdos.

Herramientas, máquinas, equipos y equipos de protección personal (EPP).

El detalle no es exhaustivo y que no se requiere el uso de todas ellas para el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo.



SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

- La descripción de un cargo da cuenta de los diferentes aspectos que lo identifican y definen. Se elabora a partir del análisis de la información ocupacional relevada en el sector, mediante un proceso sistemático y riguroso.
- Las descripciones tienen como objetivo fundamental ser un insumo para el diálogo social y la negociación colectiva, tanto en materia salarial como en relación al desarrollo de las competencias individuales, con mirada sectorial. Para ello, deben dar cuenta de los aspectos claves a considerar en un sistema de valoración centrado en la contribución y el aporte de las personas a los procesos productivos.
- Las descripciones apuntan a describir y valorar los cargos sectoriales y no las funciones específicas que ese cargo comprende en una empresa o en un puesto de trabajo puntual.
- Las descripciones incluyen información sobre tres aspectos que resultan claves para definir un cargo y caracterizarlo: lo que debe lograr el trabajador y las competencias que se requieren para ello, cómo se relaciona o posiciona el cargo en la organización de referencia y, el contexto social y físico en el que se desempeña.
- Teniendo en cuenta que los usuarios son los actores sectoriales, la información debe ser presentada en forma sintética, clara y organizada, de manera que todos los descriptores puedan incluirse en una sola hoja (dos carillas) para su mejor manejo y la herramienta informática debe dar respuesta a esta demanda.



AUTOEVALUACIÓN - CAPÍTULO 7

Seguimos trabajando en el sector o subsector seleccionado.

ACTIVIDAD

- Identifique los descriptores a incluir en el formato de la descripción de cargos del sector.
- Organice la información de manera que sea clara y comprensible para los potenciales usuarios.
- Diseñe un formato de descripción.

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 de formato de descripción de cargos, destinada a los actores sectoriales.

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 8

METODOLOGÍA DE RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se pretende que, al finalizar este capítulo, el lector sea capaz de diseñar la metodología de relevamiento de la información.

Para contar con la información necesaria para elaborar las descripciones de los cargos o puestos de trabajo-tipo, así como sus respectivas valoraciones, el equipo técnico del proyecto debe definir el abordaje metodológico y las técnicas de recolección de datos a utilizar, considerando las características sectoriales y los recursos disponibles.

Una primera fuente de información secundaria serán las evaluaciones de tareas o descripciones de puestos en uso en el sector, en el caso de que existan. La revisión y análisis de estas informaciones a la luz de la estructura ocupacional definida, permitirán una primera aproximación a la distribución y al número de cargos a relevar. Sin embargo, es importante no asociar automáticamente los cargos pre-existentes con los nuevos perfiles, identificando con claridad los criterios utilizados en las versiones anteriores tanto para definir y caracterizar los cargos como para describirlos y valorarlos.

La etapa de recolección de información reviste una importancia fundamental. De la calidad de la información relevada depende –significativa, aunque no únicamente– la confiabilidad de los productos. Debe considerarse que se trata de información que no sólo permite alimentar las descripciones y valoraciones, sino también identificar nuevos cargos y generar información adicional sobre la realidad del sector. A partir de la misma, además de iniciarse el análisis del trabajo, puede identificarse la necesidad de ajustar la estructura ocupacional, el formato de descripción de cargos y el sistema de valoración mediante factores.

8.1

¿Cuáles son las fuentes de información para describir cargos?

La información es proporcionada por quienes realizan y conocen en profundidad las actividades y procesos de trabajo del sector y del cargo (informantes calificados: referentes de los procesos de trabajo, empresarios, áreas de gestión humana, técnicos, supervisores y trabajadores en general).

Para recabar información de calidad, es importante establecer criterios para la selección de los entrevistados. Los criterios deben definirse en función de las características del sector o del proceso de trabajo enfocado, teniendo en cuenta que lo que interesa fundamentalmente es obtener información de calidad que refleje las buenas prácticas sectoriales y que dé cuenta de las diferentes realidades organizacionales. En general y a modo de ejemplo, se propone seleccionar trabajadores/as que reúnan las siguientes características:

- tener pleno conocimiento del sector en general y del área específica de desempeño de los cargos relevados;
- un criterio a considerar como predictor de conocimiento es haberse desempeñado durante un tiempo considerado representativo en el cargo. Para muchos casos se supone al menos 2 o 3 años en el cargo actual y contar con cierta antigüedad en el sector, siempre que sea viable. Para algunos cargos, este criterio no se aplica. Tal es el caso de cargos “de entrada” al sector en los cuales se desempeñan trabajadores con poca antigüedad en los mismos (por ejemplo, en la construcción: peón práctico, medio-oficial, u algún puesto especializado de reciente incorporación al sector);
- técnicos reconocidos por su “*expertise*”, identificados por los referentes y/o miembros de las organizaciones.

Cabe aclarar que, cuando se trata de trabajadores que ejercen las funciones a analizar, la información debe relevarse en base al “cargo de trabajo ejercido” por la persona, atendiendo a que el mismo puede no coincidir con el que figura en planilla y por el cual es remunerado.

También, en forma complementaria y como ya se mencionó, es recomendable utilizar fuentes de información secundaria y complementaria tales como descripciones de cargos ya existentes en el sector y en las empresas involucradas, catálogos ocupacionales, perfiles de competencias o referenciales

identificados como base para el diseño de la formación o la certificación, etc. Para ampliar la información y explorar tendencias, se puede recurrir a fuentes de información de carácter internacional. Por ejemplo, perfiles, estándares y estudios prospectivos, muchos de los cuales están disponibles en la página web de OIT/Cinterfor², o las descripciones ocupacionales del U. S. Department of Labor's Occupational Information Network (O*Net) o de la Canada's National Occupational Classification. Cabe señalar que estas informaciones se deben considerar como insumos que complementan pero no sustituyen a las fuentes primarias de información.

Se consideran fuentes secundarias aquellas fuentes externas acreditadas que proporcionan algún tipo de información que complementa o facilita el Análisis de Puestos de Trabajo - APT (Dier- 64 dorff, 2012). Este tipo de fuentes pueden ser muy útiles al inicio de un proyecto de análisis, al proporcionar información sobre el contenido de los trabajos en otras organizaciones y/o a nivel de ocupación, por ejemplo, qué objetivos, funciones, responsabilidades o exigencias son esperables. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que en ningún caso una fuente secundaria sustituye a las fuentes primarias. (Berrocal, F. 2016).

8.2

¿Qué abordaje metodológico y técnicas de recolección de información pueden aplicarse?

El propósito principal del relevamiento es contar con información de los cargos existentes como insumo para describir y valorar los cargos actuales a nivel sectorial. El trabajo de recolección y sistematización de la información estará delimitado por la metodología y el tipo de muestreo utilizados.

Cuando hablamos de metodología, nos referimos al conjunto articulado de métodos que se aplican en un estudio, de modo de lograr un conocimiento sistemático, confiable y adecuado a los objetivos previstos.

² <http://www.oitcinterfor.org/>

En todos los casos, es necesario que el relevamiento permita incorporar, a lo largo del proceso, los aportes de los diferentes actores en materia de información.

En los proyectos sectoriales desarrollados, la recolección de información se diseñó y desarrolló en *espiral*, ya que en gran medida la información se sistematizó y analizó simultánea o paralelamente a su recolección, lo que permite detectar necesidades de ampliación y complementación de información sobre determinados cargos o perfiles emergentes, por ejemplo.

Para el relevamiento de información se pueden utilizar diversas técnicas de recolección, tales como:

- entrevistas y/ o encuestas autoadministradas;
- talleres con trabajadores con experiencia;
- conformación de grupos técnicos (para la realización del análisis funcional que permite obtener información para asociar funciones y cargos, por ejemplo);
- reuniones con expertos.

La decisión sobre cuál de estas técnicas aplicar estará condicionada por:

- el tipo de sector en el que se está trabajando (si realiza un proceso industrial o si está en los servicios)
- la disponibilidad de recursos financieros para la contratación de analistas para llevar a cabo el proceso;
- condiciones sectoriales / organizacionales (confianza entre las partes, concentración /dispersión, selección de la muestra, etc.);
- tiempos previstos del proyecto;
- las condiciones específicas del proceso de trabajo o cargo enfocado; y
- las características del diálogo social sectorial.

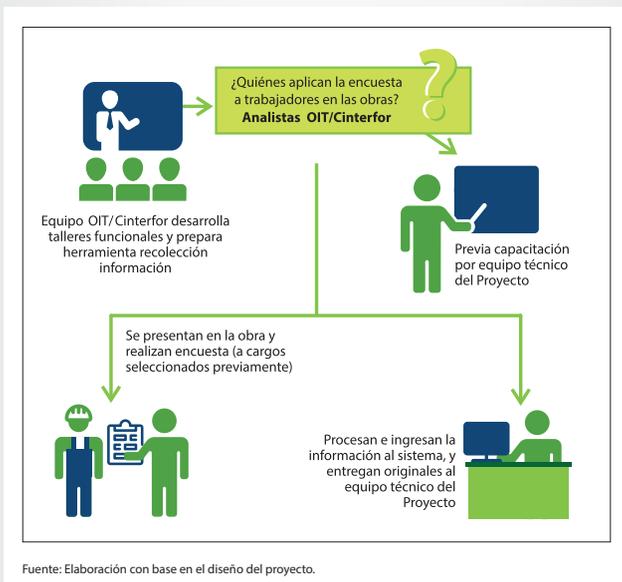


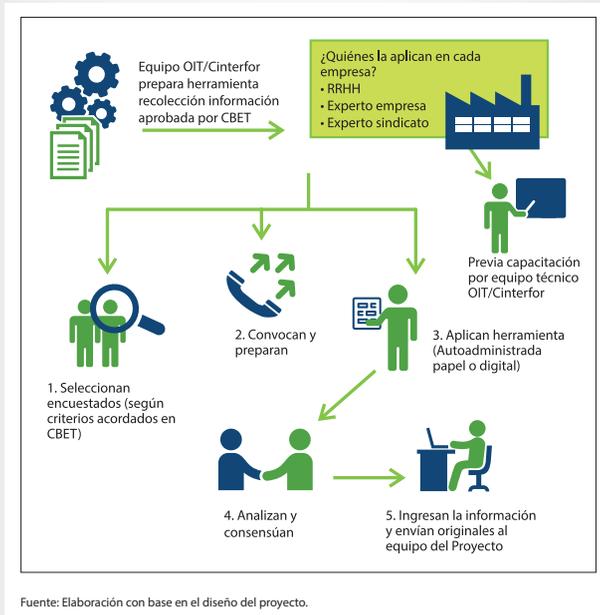
TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA

En las experiencias en la **Industria de la Construcción** y en la de la **Industria de la Celulosa y el Papel**, se empleó una estrategia metodológica de triangulación de técnicas de relevamiento y análisis, de modo de poder lograr toda la información necesaria, teniendo en cuenta que:

- para algunos procesos no había antecedentes en las evaluaciones de tareas anteriores,
- era necesario ir avanzando con los actores sectoriales en la validación tanto técnica como política de los productos del Proyecto.

A continuación, se presentan los esquemas de triangulación para esos Proyectos.





8.3

¿Qué instrumentos y técnicas utilizar para el relevamiento de información?

Puede realizarse mediante la aplicación de diferentes técnicas. La definición de las técnicas a utilizar, estará delimitada por el abordaje metodológico, y relacionada con los objetivos del estudio y las características de la población.

En el caso de los proyectos sectoriales, la determinación del o los instrumentos y técnicas a utilizar se realiza en función de la realidad del sector, del proceso o del cargo, considerando diferentes aspectos:

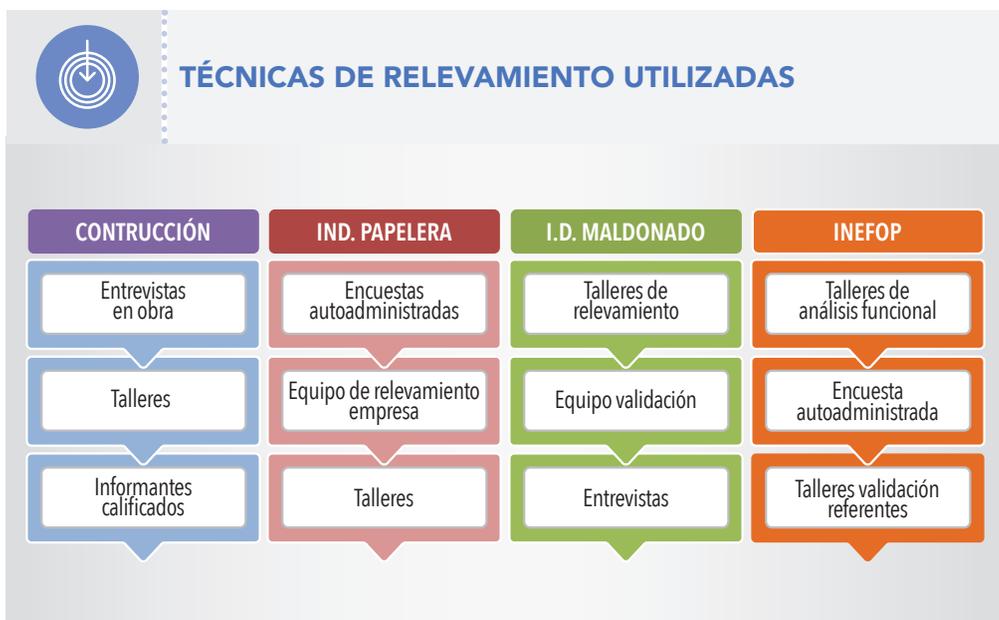
- pre-existencia formal en las evaluaciones de tareas anteriores, si corresponde,
- disponibilidad de establecimientos en los que pueda relevarse información del cargo al momento de la recolección de la información,

- cambios en el mapa de cargos/ puestos y/o el proceso de trabajo en relación a la información previa (por ejemplo, evaluaciones de tareas anteriores o resoluciones de los CCSS), entre otras cuestiones.

Las técnicas de recolección y análisis de la información que se han venido utilizando en los proyectos sectoriales son básicamente:

- talleres de análisis funcional asociado al mapa de cargos por función clave;
- talleres de expertos/ referentes;
- entrevistas a ocupantes de los cargos;
- entrevistas a especialistas temáticos sectoriales.

La implementación de las técnicas supone la aplicación de formularios estandarizados de preguntas (abiertas / cerradas) y/o de pautas de taller a ser utilizadas como guías, de modo de recolectar toda la información necesaria para elaborar las descripciones de cargo y alimentar el sistema de valoración. Estas herramientas y su aplicación son parte de los criterios de calidad del trabajo en estos proyectos.



8.4

¿Cuál es la utilidad del Análisis funcional para la recolección y análisis de la información?

El Análisis funcional ya ha sido abordado en el capítulo 5 y es una herramienta que permite identificar los procesos y sus funciones, como paso previo al relevamiento de información mediante encuestas.

Como se recordará, el producto de este análisis, un mapa funcional a partir de los insumos aportados por los expertos sectoriales y otros informantes clave designados por ellos.

Este análisis previo permite identificar y ordenar los subprocesos de trabajo y funciones clave, así como la intervención de los puestos de trabajo tipo en cada uno de ellos. De esta manera, el producto del análisis se convierte en una herramienta que facilita:

- la preparación del diseño metodológico, proporcionando valiosos insumos tanto para el diseño muestral como para la identificación y selección de informantes clave y de funciones a relevar, y
- el análisis de la información, ya que deber existir una correspondencia entre las funciones identificadas y las descritas para los cargos.

El análisis funcional permite definir las funciones y competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Se comienza definiendo el propósito principal de la función productiva y se pregunta sucesivamente qué es necesario hacer para que se cumpla con el propósito principal o con la función precedente. De esta forma se va elaborando un mapa Funcional hasta llegar a las funciones realizadas por un trabajador.

8.5

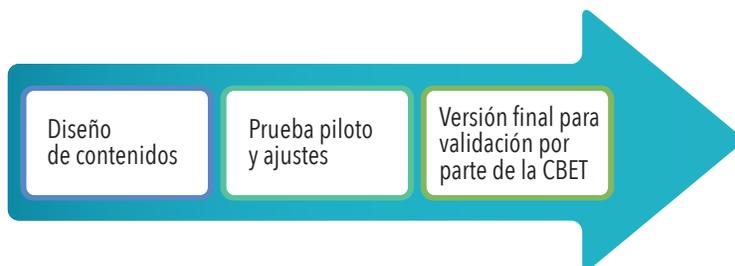
¿Cómo diseñar el cuestionario estandarizado de relevamiento?

El formulario de relevamiento de información es el instrumento que se elabora con el propósito de facilitar la recolección de toda la información necesaria para realizar las descripciones y valoraciones de los cargos.

En tal sentido, debe permitir obtener el conjunto de la información ocupacional requerida sobre el cargo focalizado, independientemente de la persona que lo ocupa.

Es estandarizado para asegurar que, más allá de las características personales del analista y del encuestado, se obtenga información clave y comparable, necesaria para la realización del análisis.

La versión final del formulario de relevamiento de información sobre los cargos resulta de una secuencia de trabajo que comprende tres momentos:



La **primera etapa** es de diseño de los contenidos del formulario: información a recolectar, módulos temáticos, redacción de preguntas, categorías de respuesta (cerradas, semi-abiertas, abiertas) e indicaciones para su aplicación.

Es necesario considerar que el relevamiento de información a través de preguntas cerradas (sí/no, u opción múltiple, entre otras) permitirá disminuir el trabajo de reorganización de la información y brindará insumos que directamente se vuelcan a la descripción y valoración de cargos.

El análisis y reorganización de las preguntas abiertas será trabajo específico del equipo técnico con el informático. No obstante, el uso de preguntas abiertas de respuesta corta, permite relevar información para dimensiones en las que no se cuenta con insumos previos sobre categorías de respuesta.

En el proceso de diseño, se busca lograr que el formulario brinde información sustantiva para la descripción y valoración de los cargos. En tal sentido, los bloques que lo constituyen deben relacionarse naturalmente con los factores de valoración y las dimensiones del formato de descripción de cargos (ver capítulo 7).

Características generales del formulario:

- Se estructura en diferentes bloques.
- Contiene preguntas previamente definidas y estandarizadas.
- Incluye preguntas cerradas, donde se marca SI/NO u otras opciones pre-establecidas.
- Cuenta con espacio para “no contesta” o “no sabe”.
- Incorpora preguntas abiertas para que los analistas puedan completar en forma textual lo que el trabajador contesta y luego procesar la información recogida.
- Cuenta con ayuda visual (“tarjetas”) para algunas preguntas de manera de poder simplificar el entendimiento por parte de la persona encuestada.

Veamos un ejemplo en el cuadro siguiente:

BLOQUES	CONTENIDO
Identificación	<p>En este bloque se relevan los aspectos referidos a la información del contexto de la encuesta.</p> <ul style="list-style-type: none"> › Empresa › Encuestador › Trabajador
Datos del cargo	<p>Este bloque releva información sobre las funciones y tareas que se realizan y caracterizan al puesto, sobre los aspectos referidos a la responsabilidad y sobre las condiciones funcionales y jerárquicas.</p> <p><i>Ejemplo:</i> ¿Qué actividades realiza? De las actividades, indicar las más importantes y las más frecuentes.</p>
Conocimientos y competencias	<p>En este bloque se relevan los aspectos relativos a la formación y las capacidades necesarias para desempeñarse en el puesto. Se relevan los tipos de competencia, la capacidad de resolución de problemas y los conocimientos sobre prevención de riesgos según niveles, entre otros aspectos.</p> <p>Incluye también la utilización de herramientas, máquinas y equipos.</p> <p><i>Ejemplo:</i> ¿Para desempeñarse en su puesto de trabajo qué conocimientos considera que son necesarios?</p> <p>¿Qué técnicas y procedimientos utiliza?</p> <p>¿Cómo aprendió lo que hace?</p>
Condiciones del contexto físico	<p>En este bloque se analiza el lugar de trabajo habitual y las condiciones a las que está expuesto el trabajador: nivel de ruido, contaminantes químicos y biológicos, manipulación de sustancias nocivas o tóxicas, trabajo en altura, condiciones espacio geográficas, etc.</p> <p><i>Ejemplo:</i> ¿En su puesto de trabajo manipula sustancias o mezclas de sustancias nocivas o tóxicas? ¿Conoce las funciones del delegado de seguridad de su obra?</p>

Obsérvese que la secuencia en que deben plantearse tanto los bloques como las preguntas dentro de ellos, debe responder a la lógica de razonamiento del trabajador a la hora de “pensar” en su trabajo y no al orden que finalmente adquiere la información en las descripciones o valoraciones luego del análisis. Lo que importa aquí es que el trabajador pueda relacionar fácilmente un aspecto con otro, que cada pregunta nueva se derive naturalmente de la anterior y que se sienta cómodo para recordar los diferentes momentos y factores relevantes de su experiencia en el trabajo.

Se trata de elaborar un formulario que facilite un razonamiento inductivo del encuestado, es decir, que parta de lo concreto y específico para abordar luego aspectos que requieren de un mayor grado de abstracción.

Es necesario que el diálogo con el técnico informático sea desde el inicio del proceso del formulario, para así colaborar con el diseño de la estructuración de los datos y su posterior uso en la descripción y valoración de cargos.

Una vez realizado el diseño, la **segunda etapa** consiste en ajustar el formulario, a partir de una prueba piloto que debe ser realizada en campo y que permite chequear en la práctica el diseño (comprensión de las preguntas, secuencia, tiempos, etc.).



CARACTERÍSTICAS DE LAS APLICACIONES PILOTO REALIZADAS EN LAS EXPERIENCIAS

PROYECTO INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

El piloto fue realizado por el equipo Técnico del Proyecto, en obras indicadas por los representantes sectoriales, en Montevideo y Maldonado/Punta del Este, contemplando diferencias en el tamaño y tipo de obra. Esta experiencia permitió afinar tanto los criterios de selección de obras y encuestados, como la forma de comunicar dichos criterios a los/as referentes de obra.

PROYECTO INTENDENCIA DE MALDONADO

El equipo técnico realizó dos Talleres piloto, con presencia de los analistas para su inducción al trabajo de campo. La elección de las ocupaciones respondió a la adecuación de las mismas a las características de las técnicas a implementar, una pensada para trabajar con más cantidad de cargos y la otra, diseñada para relevar la información de menor cantidad de cargos.

PROYECTO INDUSTRIA DE LA CELULOSA Y EL PAPEL

La prueba piloto consistió en la aplicación del instrumento de relevamiento en un número reducido de casos (21 trabajadores). Permitted instrumentar y ensayar la metodología, evaluar su funcionamiento y testear el formulario de recolección de la información, posibilitando introducir todas las mejoras necesarias.

8.6

¿En qué consisten los talleres con expertos?

Los talleres se implementan con el objetivo de recabar información para realizar las descripciones y valoraciones de aquellos cargos que no han podido ser relevados o de los procesos que se cubren en forma parcial mediante encuestas.

En general, se trata de:

- procesos con cierta complejidad o que incluyen subprocesos internos;
- procesos que van surgiendo en el transcurso del proyecto y no están identificados desde un inicio;
- procesos emergentes;
- procesos o subprocesos en los que existen diferencias sustantivas de puntos de vista entre los actores y no se han alcanzado acuerdos.

Como estrategia para identificar y sistematizar la información, se desarrollan talleres o reuniones con referentes clave, en lo posible de carácter bipartito, en los cuales se utilizan dos tipos de instrumentos:

- mapa de cargos por niveles para completar con los referentes del proceso, y
- formularios vacíos en los que se registran, una vez consensuados por los participantes, los contenidos necesarios tanto para la descripción como para la valoración.

También el trabajo en talleres permite recoger información para un universo más amplio y en menor plazo que las encuestas individuales. A su vez, se pueden identificar otras ventajas:

- favorece la construcción colectiva de conocimiento y la generación de acuerdos,
- es participativo y genera una fuerte interacción y sinergia grupal,
- cuya agilidad y apertura permite identificar rápidamente los perfiles ocupacionales,

- cuya adaptabilidad y flexibilidad permite desarrollar las descripciones en grupos con diferentes integración y número de participantes,
- cuyos resultados son producto del consenso y se expresan en un lenguaje que es el de los propios actores.



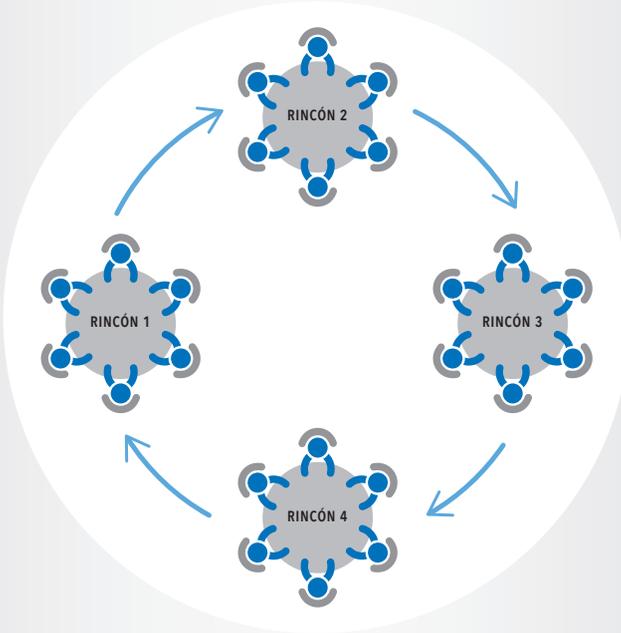
FORMULARIOS DE RELEVAMIENTO PARA TALLERES

En el **Proyecto de la IDM** se utilizó una metodología de Talleres de expertos para elaborar las descripciones ocupacionales. La metodología de trabajo fue la siguiente:

- Se conformaron subgrupos donde se analizaron, intercambiaron y completaron el formato de descripción, como lo muestra el ejemplo.

Formato de descripción cargos		COMENTARIOS - APORTES
Nombre del cargo:	Nivel:	
Escalafón:	Subescalafón:	
Área/s de desempeño:		
Función principal		
Una sola frase, enunciado comprensivo que apunte al propósito o función principal del cargo (qué debe lograr), <i>según normativa vigente.</i>		

- Se intercambiaron los formularios con las otras mesas.



- Se analizaron los formularios que fueron completados por las otras mesas.
- Se realizaron comentarios, dudas o propuestas de mejora en la sección correspondiente.
- Los facilitadores revisaron y en plenaria se realizaron aclaraciones.

8.7

¿Qué tipo de muestreo seleccionar?

El tipo de muestreo debe responder a los objetivos del proyecto y a las características sectoriales.

En los proyectos sectoriales realizados, se buscó identificar y describir cada uno de los cargos o “puestos tipo” existentes en la actualidad, a nivel sectorial. En tal sentido, el relevamiento se centró en obtener información relativa a los principales componentes que definen un cargo y que posteriormente, una vez analizada, se vería reflejada en las descripciones y en los factores de valoración establecidos.

“Una muestra es un subconjunto de la población compuesto por las unidades que efectivamente se observan, y representan a las otras unidades de la población que no se observan. Existen diversas maneras de seleccionar una muestra, dependiendo de los objetivos y la estrategia que se utilice en la investigación.” (Batthianny – Cabrera- Coord. 2010)

En este marco, se consideró que el tipo de muestreo que permitiría alcanzar de mejor manera la información necesaria era el *intencional*, ampliamente utilizado en los estudios cualitativos. La preocupación central que guía este tipo de diseño es hallar la información relevante para conocer en profundidad el fenómeno a describir y que, en el caso de los estudios sectoriales, son los cargos o puestos-tipo del sector.

Este tipo de muestreo implica una concepción amplia –y legitimada por acuerdos entre los actores- de lo que es la *representatividad*.

El muestro que se ha utilizado en las experiencias aquí referenciadas, presenta predominantemente las características del muestreo intencional guiado por categorías teóricas de interés, cuya definición se basa en la experiencia técnica en los procesos y realidades del sector al que se aplica. Este tipo de muestreo permite recolectar a un nivel profundo la información de interés, lográndose una descripción que da cuenta de las características del puesto en sí mismo, en tanto unidad de análisis a nivel “tipo”, más allá de las características particulares de los trabajadores que lo ocupan. Esto supone que el foco del muestreo y

de la selección de unidades de relevamiento de información (por ejemplo, los trabajadores encuestados sobre el puesto que ejercen) no está puesto en la cantidad de casos que se integran a la muestra, sino en la coherencia de esos casos con el tipo de información que se necesita en función de los objetivos del relevamiento, que en este caso, fue dar contenido a la descripción y valoración de cada cargo.

8.8

¿Cómo se determina la muestra y se seleccionan las unidades de relevamiento a incluir?

Al inicio del proceso y con el propósito de definir una muestra inicial, es necesario identificar las características de la población que resultan relevantes para el estudio. Una vez identificados los aspectos claves a relevar (criterios de selección de empresas y personas a entrevistar), se selecciona intencionalmente un subconjunto de empresas y trabajadores, a partir del conocimiento de la realidad del sector que tienen los actores sectoriales.

Ahora bien, más allá de que se realice una selección inicial, cuando se utiliza metodología cualitativa, la elaboración de la muestra forma parte del propio proceso de investigación. En tal sentido, las experiencias realizadas han demostrado que, en un segundo momento, esta muestra inicialmente definida, debe ser revisada y generalmente, ajustada, en función de un primer análisis de la información que se está relevando. Por tanto, es necesario realizar un estrecho seguimiento de la información que se va obteniendo para determinar si la misma es suficiente para el logro de los objetivos, porque de no ser así, se deberá ampliar la muestra e identificar nuevos entrevistados.

En consecuencia, el número de casos a relevar para contar con información sustantiva para analizar, describir y valorar los cargos, se va modificando durante el proceso, dependiendo de los procesos de trabajo y de los cargos específicos a describir. La información que se obtiene en el trabajo de campo, determina no sólo el número total de casos a relevar (de procesos, de encuestados, de talleres) para definir y validar cada cargo, sino también qué procesos y qué nuevos cargos analizar, describir y valorar.

Efectivamente, en las experiencias realizadas, para determinar los casos a

relevar se consideraron y analizaron aspectos tales como los cambios operados respecto de evaluaciones de tareas y descripciones anteriores (en algunos casos, como se mencionó anteriormente, la existencia del proceso o del cargo se identificó durante el propio proceso de relevamiento), así como la disponibilidad y acceso a las fuentes de información (unidades productivas y referentes), entre otros.

Dado que los proyectos sectoriales tienen como objetivo generar productos acordados por los actores, el nivel de consenso sobre un determinado cargo también incide a la hora de definir el número de casos a relevar. Efectivamente, la muestra debe presentar garantías para las partes y, por lo tanto, facilitar los acuerdos entre los actores del sector sobre el mapa de cargos y/o características que definen a los mismos. En los casos en que surgen desacuerdos y diferentes posiciones u opiniones, puede ser necesario ampliar el número de casos de manera de contar con un cúmulo de información mayor, representativa de la heterogeneidad, que respalde el análisis y las propuestas.

Ahora bien, ¿cuándo se considera que ya se cuenta con la información necesaria y no es necesario generar nuevas entrevistas? Cuando se llega al momento de *saturación de la información*. La saturación se alcanza cuando el equipo entiende que los nuevos datos son repetitivos y ya no se obtiene nueva información relevante que permita desarrollar nuevas propiedades de la categoría o nuevas categorías. Esto implica que el número óptimo de entrevistados será aquel con el que se logre la saturación de la muestra.

¿Qué es el criterio de saturación de la información?

Es el criterio para decidir cuándo cesa el muestreo de unidades/casos/grupos. Significa que ya no se está obteniendo información adicional relevante. En el caso de los proyectos sectoriales, sucede cuando las nuevas entrevistas dejan de arrojar información novedosa para la descripción y/o los aspectos que inciden en los factores e ítems a considerar en la valoración de los cargos.

En el caso de los proyectos sectoriales de evaluación de tareas, la saturación se da cuando las nuevas entrevistas dejan de arrojar información novedosa que aporte a las descripciones y/o a los aspectos que inciden en los factores a considerar en la valoración de los cargos.

8.9

¿Qué criterios aplicar para componer la muestra?

En el marco de los proyectos sectoriales, las decisiones a tomar para determinar la muestra tienen que ver con la selección de contextos y casos existentes según sector/organización, es decir: tipos de empresas, unidades productivas y referentes a encuestar, de acuerdo a las dimensiones teórico-empíricas definidas que los asimilan y diferencian.

En este sentido, los criterios refieren tanto a los contextos a representar, como a las personas a encuestar o convocar a reuniones de trabajo, talleres de recolección y/o validación de la información. Cabe señalar que no se trata de criterios *estructurantes*, sino de criterios guía y de control, dado el tipo de muestreo.

Los criterios para la selección de contextos deben ser definidos en función del sector y acordados por los actores. Sin embargo, en todos los casos, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- tamaño de las empresas: grandes, medianas grandes, medianas pequeñas, pequeñas, micro;
- procesos productivos o áreas funcionales,
- tecnología que se utiliza en el proceso: empresas / procesos con tecnología de punta y empresas con tecnología menos sofisticada/moderna;
- tipo de producto (tipo de obra, en el caso de la Industria de la Construcción. Por ejemplo, en horizontal, varios pisos, dúplex, altura, etc.);
- localización geográfica.

En lo que concierne a la selección de los trabajadores y referentes a entrevistar, es aconsejable que estén representados ambos sexos en la medida de lo posible. Efectivamente, en las instancias de relevamiento de información ocupacional, así como en la identificación de competencias, los actores suelen definir cargos asignándoles implícitamente una connotación de género.

La asignación de género a los cargos es una construcción social que se deriva de la visión que los actores tienen sobre quién hace qué y que es lo que pueden y quieren hacer varones y mujeres. Así, si no se considera y problematiza este tema, los atributos asignados a varones y mujeres continúan “cristalizándose” a través del contenido de los cargos, como tareas o puestos de trabajo masculinos o femeninos.

Se debe evitar, hasta donde sea posible, que la denominación del cargo se vincule a un solo sexo en función de su asignación tradicional.

Por ejemplo, en relación a ocupaciones feminizadas como: secretaria, enfermera, recepcionista, educadora o masculinizadas como: técnico, gerente, carpintero.

Una solución posible es utilizar una denominación tanto masculina como femenina: secretario/a, técnico/a. Otra opción que no siempre es aplicable, es buscar una denominación “genérica” enfocada a las funciones: apoyo administrativo, gestión, asistencia técnica, carpintería, etc.

8.10

¿Cómo realizar el seguimiento de la calidad de la muestra?

Como se mencionó antes, el proceso de construcción de la muestra no finaliza antes del inicio de la etapa de recolección de información, sino que comienza con la definición de criterios generales que van siendo reformulados durante las sucesivas etapas del proceso de investigación, de manera tal que la muestra se va actualizando y construyendo. La muestra definitiva resulta siempre al final del trabajo de recolección de la información.

El control sobre la construcción de la muestra, con el propósito de lograr exhaustividad y validez en la información recolectada, supone un análisis comparativo constante de los datos (para cada proceso y cargo) durante la etapa de recolección de la información. Esto implica que el relevamiento y el análisis de los datos se encuentran interconectados en la medida en que el diseño es emergente y no estructurado.

Método comparativo constante aplicado a la Evaluación de Tareas

En los proyectos sectoriales de evaluación de tareas, este método consiste en la búsqueda de semejanzas y diferencias a través del análisis de los contenidos en los datos generados por las distintas modalidades y fuentes de información. Se busca hallar las regularidades en torno a los cargos, en términos de sus características y de su desempeño “tipo”.

Es así que durante el proceso de investigación se van identificando los tipos de grupos, informantes o nuevos escenarios que deben explorarse para obtener información sustantiva para la descripción y la valoración de los cargos sectoriales.

Para asegurar este proceso, es necesario implementar controles que podemos clasificar como *ex ante* y *ex post* a la recolección de la información, tanto por parte del equipo que lleva a cabo el trabajo de campo, como del equipo técnico del proyecto.

Controles Ex ante:

Como paso previo a la recolección de información en las empresas, el equipo técnico debe obtener información general sobre cada proceso y definir una primera versión del mapa de cargos y funciones de cada proceso para contar con insumos para organizar el trabajo de campo. Generalmente, se realiza a través de reuniones y talleres con referentes de procesos o expertos.

Luego, en un primer contacto con las empresas u organizaciones donde se va a recolectar la información, se deben identificar qué cargos se podrían encontrar en ella, estimando la cantidad de entrevistas a realizar por cada uno de ellos. A partir de esta primera definición, es posible planificar las entrevistas a realizar en cada organización o empresa.

Simultáneamente, es necesario identificar el número total de trabajadores por cargo en cada empresa (u obra en el caso de la Industria de la Construcción) así como otros cargos que no hayan sido contemplados de antemano.

Este control forma parte de la planificación semanal del trabajo de campo, la cual se retroalimenta con la información que se va recogiendo en el transcurso del mismo.

Es necesario también realizar una planificación de la etapa de recolección con plazos de entrega y productos intermedios, flexible y ágil e implementar un monitoreo constante de los avances, de manera de adaptarla y ajustarla en forma continua.

Controles Ex post:

Los controles a la calidad de la muestra, se realizan a partir de la información obtenida mediante la supervisión de los formularios entregados (supervisando su completitud y coherencia de la información), así como de los reportes de datos generados en base a la identificación de variables clave para el control de la muestra, desde la aplicación informática.

En este sentido, es fundamental identificar qué datos provenientes de la aplicación del formulario de entrevista son claves a la hora de controlar tanto el desarrollo del trabajo de campo en general, como los aspectos muestrales, en particular. Por ejemplo: datos de la empresa, nombre del puesto (aquel ejercido por el trabajador encuestado/participante del taller), área / proceso, tiempo en el puesto, tiempo en la empresa u obra, antigüedad en el sector.

Tanto para los controles previos (*ex ante*) como posterior (*ex post*) resulta indispensable implementar instancias de coordinación permanente (al menos una reunión semanal) entre el equipo técnico y la coordinación de trabajo de campo. La coordinación del trabajo de campo supervisa el trabajo del conjunto de analistas que llevan adelante el relevamiento de información en las empresas.

8.11

¿Quiénes relevan la información?

Para llevar adelante el relevamiento mediante la aplicación de formularios o la realización de talleres, es necesario contar con analistas de campo. Los analistas podrán ser externos al sector o equipos o duplas bipartitas sectoriales.

Es posible recurrir a analistas externos, es decir, contratados para llevar adelante el relevamiento, si el proyecto cuenta con recursos para ello. De no ser así, es posible implementar el relevamiento con personal del sector. Para ello es necesario diseñar mecanismos que den garantías a las partes.

En ambos casos (equipos externos o internos al sector), resulta esencial tener claro cuál es el perfil que se requiere del entrevistador o analista y formar debidamente a los candidatos, de manera de asegurar la calidad de la información.

El perfil de los analistas comprende una serie de competencias de carácter técnico funcional, así como ciertas competencias sociales que faciliten la interacción y el confort comunicativo con los entrevistados o participantes de los talleres.

Competencias de un analista:

Competencias sociales:

Expresarse con claridad y adaptarse al lenguaje del interlocutor.
Escuchar activamente.
Manejar lenguaje básico sectorial.
Trabajar en equipo

Competencias conductuales:

Responsabilidad y orientación a resultados.
Respecto a la diversidad.
Manejo de tiempos y organización del propio trabajo.

Competencias técnicas:

Planificar su agenda de trabajo semanal acordando metas y plazos
Programar las entrevistas con informantes clave en las empresas, realizando los contactos previos con el referente designado.
Sistematizar la información sobre distintos puestos tipo en campo en los formularios.
Ingresar la información relevada en la aplicación informática correspondiente, según instrucciones recibidas.
Presentar toda la información de modo organizado a quien corresponda.
Brindar información pertinente cuando se solicite y mantener una coordinación permanente con responsables del equipo.

A partir del análisis retrospectivo de las experiencias realizadas, es posible identificar ventajas y limitaciones de realizar el relevamiento con analistas externos o equipos bipartitos sectoriales.

	Equipo externo	Equipo interno bipartito
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> › Calidad homogénea de la información recogida. › La simultaneidad entre la recolección de información y el proceso de análisis, permite detectar saturación y otros ajustes a realizar. › El análisis por parte del equipo técnico de OIT/Cinterfor facilita la mirada sectorial. 	<ul style="list-style-type: none"> › Fortalece el diálogo social a nivel de base. › Menor costo para el proyecto y mayor involucramiento e inversión (recursos humanos, tiempos) de las empresas. › Primer nivel de acuerdo en equipos por empresa, contribuye al conocimiento y la reflexión del nivel de los procesos de cada organización. › Compromete a las partes y da garantías sobre la información recogida en un sector con alto nivel de desconfianza. › Capacidad instalada en materia de aplicación de herramientas en el sector.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> › El relevamiento insume más tiempo y recursos financieros. › La información relevada no implica la concreción de acuerdos entre las partes. › Implica mayor duración de la etapa de análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> › Dependiendo de la selección de los participantes, puede producir resultados desparejos en materia de calidad. › Favorece la visión por empresa y puede debilitar la perspectiva sectorial.



PERFIL ANALISTAS DE CAMPO

Para la selección de los analistas de campo se elaboró un perfil de funciones y competencias que explicitaba que deberían recolectar información sobre las ocupaciones del sector de la construcción, utilizando un formulario que será llenado en entrevistas con informantes clave en las empresas, que les serían indicados. Ello, en acuerdo con las orientaciones recibidas así como los manuales, instrumentos e instrucciones que les serían suministrados por la consultoría de aseguramiento de calidad del Proyecto.

A partir del perfil se realizó un llamado a aspirantes que fue difundido entre la red de organismos de Naciones Unidas, estudiantes/ egresados de las carreras de sociología, trabajo social, relaciones laborales, psicología, arquitectura, ingeniería y también entre los diversos actores relacionados con la Industria. En la primera experiencia sectorial, recibieron un total de 54 currículos de los cuales se seleccionaron 26 aspirantes a entrevistar de los cuales 18 personas fueron capacitadas como analistas de campo.

8.12

¿Cómo preparar el trabajo de campo?

Dos aspectos resultan esenciales en la preparación: la planificación y la difusión y comunicación.

Las organizaciones empresariales y sindicales, así como las propias empresas y sindicatos, cumplen un importante rol para facilitar el relevamiento de la información a través de la selección de los trabajadores a entrevistar, la comunicación y difusión del proyecto, la planificación y el acompañamiento del trabajo de campo.

Planificación

La planificación previa del trabajo de campo debe ser muy rigurosa de manera de poder cumplir con un cronograma previamente elaborado en los plazos que siempre resultan ajustados. El cronograma debe tener un margen de flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades que pueden ir surgiendo de acuerdo a los controles sobre la calidad de la información y al análisis comparativo entre la información requerida y la información obtenida, el que debe llevarse a cabo en forma paralela (punto 8.5. de este capítulo).

Para el definir el abordaje metodológico y la planificación, es clave contar con:

- información sobre experiencias de evaluación de tareas anteriores en caso de que existan;

- información de identificación de cargos en las resoluciones de los Consejos de Salarios;
- información brindada por las organizaciones sectoriales y los propios analistas.

Estos insumos permiten:

- establecer la cantidad de entrevistas a realizar por cargo/ puesto según proceso;
- elaborar mapas de cargos/puestos antes del inicio del trabajo de campo;
- identificar contactos necesarios para realizar entrevistas.

En lo que concierne a la organización del trabajo de campo, resulta clave asignar encuestas o talleres en función de los procesos/ áreas funcionales, de manera de manejar flexiblemente los recursos, aunque con parámetros claros, de modo de absorber, con los recursos humanos existentes, las necesidades en materia de nuevos cargos que inevitablemente surgen en el proceso.

Cuando se identifican nuevos procesos o subprocesos a contemplar bajo la órbita del proyecto en el transcurso del trabajo de campo, es recomendable revisar la planificación, optimizando los recursos, manteniendo la coherencia metodológica y asegurando la calidad de la información.

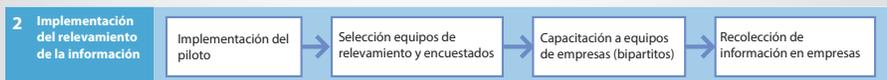


PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO

Industria de la Celulosa y el Papel

Relevamiento de la información sobre los cargos implicó el desafío de diseñar una metodología de recolección de información adaptada a las posibilidades en términos de recursos disponibles y a las características sectoriales. Ello significó que los propios actores sectoriales fueran los responsables y protagonistas del relevamiento de la información, a partir de instrumentos y capacitación brindadas por el Equipo Técnico.

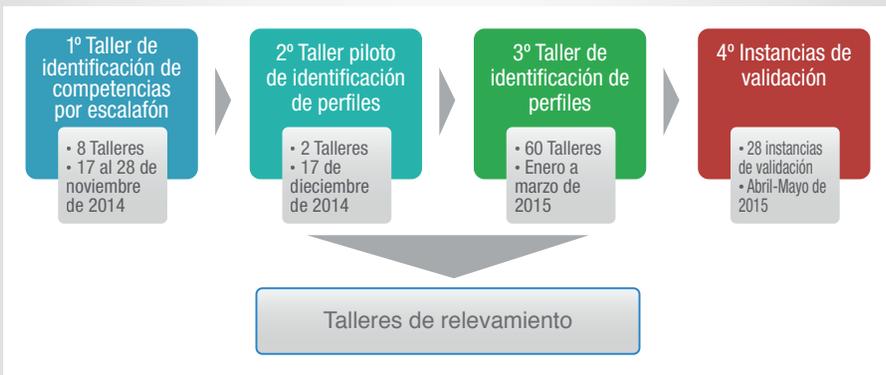
Si bien el trabajo de recolección y sistematización de la información ha sido concebido técnicamente por el Proyecto y por lo tanto, su implementación estuvo delimitada por la metodología diseñada, el desempeño de los equipos de las empresas de relevamiento de información y su capacidad para realizar un análisis preliminar de la misma fue determinante para asegurar la calidad de los insumos. En este sentido, la capacitación previa de los equipos bipartitos de cada empresa (personal técnico y de RRHH designado por la empresa y trabajadores de las diferentes áreas designados por el sindicato) fue de suma importancia. Complementariamente, como paso previo a la capacitación y al inicio del relevamiento de información, se desarrolló una “prueba” piloto, que posibilitó la realización de ajustes en base a los aprendizajes. Cada empresa contaba con un referente del equipo técnico que apoyaba las actividades de relevamiento y seguía el desarrollo del mismo.



Intendencia Departamental de Maldonado

Desde el punto de vista metodológico, la secuencia de trabajo para la elaboración y validación de las descripciones de cargos de la IDM implicó varias etapas. La primera, fue la identificación y organización de los cargos a describir, tarea realizada por el equipo técnico a partir de la información presentada por IDM y ADEOM en sus manuales de descripción de tareas y listados específicos, y de Talleres de identificación de competencias realizados con funcionarios. Sobre la base del primer borrador de estructura, los cargos se reorganizaban, surgían o se creaban nuevos, otros podían desaparecer, etc., ya sea a partir de una propuesta del equipo técnico y aprobación de la Comisión Bipartita Ocupacional, o por decisión política de esta última. Luego de esta instancia, y previo a la implementación de los Talleres de relevamiento de las ocupaciones, se realizaron dos Talleres piloto de identificación de perfiles con el objetivo de evaluar dos metodologías de relevamiento de información. A posteriori, los analistas ocupacionales seleccionados por OIT/Cinterfor realizaron los Talleres de relevamiento con los funcionarios seleccionados y convocados por IDM y ADEOM.

En estos Talleres, se obtuvieron los insumos sobre todos los aspectos claves que definen el cargo y que luego integran su descripción. Fue tarea del analista encargado del Taller tomar estos insumos, realizar un primer análisis del cargo y lograr un borrador de la descripción que cumpla determinados criterios de calidad establecidos por el equipo técnico. Este primer borrador elaborado por el analista ocupacional era la fuente de información principal para lograr una versión acabada de la descripción del cargo. Luego de que el analista enviaba el producto junto con comentarios y anotaciones de lo sucedido en el taller; el equipo analizaba la información con una mirada técnica, tomando también en cuenta otras fuentes de información. Con estos insumos, se editaba el primer borrador enviado por el analista, con el objetivo de que la descripción fuera comprensiva y caracterizara correctamente el cargo. Estas descripciones revisadas por el equipo técnico eran llevadas a Talleres de validación por área.



Estrategia de difusión y comunicación para un mejor proceso de recolección de información.

Los trabajadores expertos son quienes tendrán la responsabilidad de reflejar lo mejor posible la descripción del cargo que ocupan. Ellos serán seleccionados para brindar información, según los criterios previamente expuestos y acordados con los referentes sectoriales (desempeño, antigüedad y conocimiento del sector).

En general, la experiencia muestra que todos los entrevistados o participantes en talleres valoran el hecho de haber sido seleccionados, así como la oportunidad de participar y brindar su punto de vista, pero a la vez, en tanto se convierten en los voceros del sector, sienten el peso de la responsabilidad de explicar su cargo de la manera más completa posible.

Por ello, es importante preparar esta fase de trabajo y apoyar tanto a las empresas como a los sindicatos en su difusión y planificación, con antelación de las instancias de consulta.

Como parte de la estrategia de difusión al sector, es clave contar con materiales explicativos. En las experiencias realizadas, el equipo técnico diseñó y distribuyó, a través de las organizaciones, boletines informativos que daban cuenta de las etapas a transitar y de los avances. Estos boletines contenían información sintética y clara sobre el proceso, sus etapas y alcance.

En el segundo caso, la comunicación actualizaba sobre el trabajo de relevamiento realizado y distintos componentes del mismo, cómo iba ser utilizada la información relevada. En el tercer boletín, se continúa la actualización sobre el trabajo de relevamiento de la información, y los avances en las herramientas desarrolladas por el proyecto (descripción y valoración), como así también de la propuesta de certificación ocupacional para la ICU.

2 NOVEDADES

Agosto 2013

Novedades del Proyecto de evaluación de tareas y certificación en la Industria de la Construcción

ESTADO DE AVANCE DEL TRABAJO DE CAMPO



Hasta el momento:

- Se han realizado más de 250 encuestas.
- Se han relevado los puestos de trabajo existentes en los siguientes procesos: albañilería y hormigón armado (horno, carpintería), obra seca, instalaciones eléctricas, aire acondicionado, impermeabilización, instalaciones de agua, gas y sanitaria, vidrio, pintura, ascensores.

PUESTOS DE TRABAJO

A partir de los nombres de puestos utilizados en las empresas y sobre la base de la información recogida, se han identificado alrededor de 140 descripciones de puestos. En adelante a seguir consistirá en el análisis y sistematización

Nos encontramos en una etapa clave del Proyecto en la cual se recoge la información de campo, relevando las actividades que los trabajadores desempeñan realmente en cada puesto de trabajo. Para contar con esa información el grupo de trabajo analista ha venido entrevistando a los trabajadores y trabajadores de la industria en diferentes obras de Montevideo, Maldonado, Salto y Rivera.

- Prácticamente se ha finalizado con las Obras de Arquitectura, aunque restan algunos procesos puntuales a terminar.
- Se ha iniciado el proceso de relevamiento de Obras de Ingeniería, comenzando con algunos procesos que aún no están presentados inicialmente, se identificaron en el curso del trabajo de campo.

de la información para encontrar los puntos en común que luego permitirán llevar a su sistematización en el número de títulos de puestos, al efecto se entregó también a talleres con informantes clave del sector.

LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR

La Comisión Bipartita ha seguido de cerca los avances del Proyecto tanto en lo que refiere al trabajo de campo como al diseño de formatos de descripción, instrumentos y sistemas de valoración. Para ello han tenido lugar 12 reuniones de trabajo en la sede de COTECOR. A su vez, sus integrantes han difundido y promovido la colaboración activa de los miembros de cada una de las organizaciones.

Los contactos oportunamente brindados por los miembros de la CBET así como otros informantes sectoriales han permitido que la programación de la recolección de información se cumpla tal como estaba prevista, facilitando la coordinación que se realiza desde el proyecto así como el trabajo mismo de relevamiento de información por parte de los analistas.

Agudecemos el esfuerzo realizado tanto por las empresas y sus responsables como por los trabajadores que han participado y han puesto a disposición del Proyecto su tiempo, experiencia y conocimientos.

Finalmente, cabe señalar que el Proyecto cuenta con el permanente apoyo de los dos espacios sectoriales cuyos aportes permitieron avanzar en el análisis de la información recogida.

LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR

Además de la información relativa a los puestos de trabajo que releva, entre otros, actividades, competencias requeridas, responsabilidad, condiciones funcionales y prácticas, condiciones del contexto, las entrevistas incluyen algunas preguntas complementarias de interés para los actores del sector:

- Se indaga acerca de los Fondos de la Construcción y sus beneficios, los indicadores de productividad y las condiciones que favorecen o limitan su logro, las innovaciones y nuevas tecnologías que han ingresado al sector y las necesidades en materia de capacitación.
- Entendimiento al 9% de las personas entrevistadas señala que han ingresado nuevas tecnologías al sector y señalando innovaciones en métodos, herramientas y maquinarias.
- Nuevos métodos y procesos constructivos.
- Materiales.

También se destaca el avance en materia de seguridad en el uso de herramientas, materiales y procesos.




3 NOVEDADES

Octubre 2013

Novedades del Proyecto de evaluación de tareas y certificación en la Industria de la Construcción

TRABAJO DE CAMPO



Hasta el momento:

- Se han realizado aproximadamente 400 encuestas a trabajadores en diferentes empresas de Montevideo, Canales, Maldonado, Lavalleja, Rivera y Salto.
- Además de los procesos de albañilería y hormigón armado (horno, carpintería), obra seca, instalaciones eléctricas, aire acondicionado, impermeabilización, instalaciones de agua, gas y sanitaria, vidrio, pintura, ascensores se han relevado puestos de trabajo en:
 - obras de arquitectura: demolición y excavaciones, cimentación, restauración exterior.
 - obras de ingeniería: fundación con pilotes, fibra óptica y distribución telefónica, montaje electrónico, montaje mecatrónico, distribución eléctrica, vases.
- Actividades transversales: operación de máquinas y equipos, administración y servicios técnicos, mantenimiento y conservación.
- Restos elevados puestos en las áreas de saneamiento y distribución de agua, montaje de estructura prefabricada, sistemas de ventilación, trabajo con tendón, visa férrea y energías alternativas.

En todo este proceso, las organizaciones que integran la Comisión Bipartita para la evaluación de Tareas CBET han estado realizando reuniones de trabajo con los analistas para poder recoger información de calidad con la agilidad requerida. A todos ellos, muchas gracias...

La certificación ocupacional es un desafío para el sector. En el marco del Proyecto, conjuntamente con la CBET ha venido trabajando en la elaboración de un diagnóstico de la fuerza de trabajo que tome en cuenta la larga tradición de negociación colectiva que existe en esta industria, entendida como un fortalecimiento para la concreción de mecanismos sectoriales de certificación y reconocimiento de saberes. La propuesta se centra en la formulación de un proceso de certificación en el que los trabajadores tengan acceso a una capacitación innervada, pertinente y flexible, y en la descripción de los niveles principales que lo integran.

Hasta la fecha la CBET ha avanzado el proceso de certificación presentado y en las próximas reuniones analizará y tomará decisiones sobre el conjunto de la propuesta técnica.



DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS TIPO

Se ha avanzado en la descripción de los puestos tipo a partir de la información relevada tanto en el trabajo de campo como en talleres con referentes devaluados por las empresas y por el SIBCA. Hasta el momento se cuenta con aproximadamente 115 puestos descritos.

Se está trabajando en las valoraciones de puestos de los áreas de Albañilería, Horno, Carpintería, Impermeabilización, Instalaciones eléctricas Pintura, Obra seca y otros que serán presentados en los próximos días a la Comisión Bipartita para su análisis.

Hasta la fecha la CBET ha avanzado en forma preliminar las descripciones de todos los puestos.

PROPUESTA DE CERTIFICACIÓN OCUPACIONAL PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

La certificación ocupacional es un desafío para el sector. En el marco del Proyecto, conjuntamente con la CBET ha venido trabajando en la elaboración de un diagnóstico de la fuerza de trabajo que tome en cuenta la larga tradición de negociación colectiva que existe en esta industria, entendida como un fortalecimiento para la concreción de mecanismos sectoriales de certificación y reconocimiento de saberes. La propuesta se centra en la formulación de un proceso de certificación en el que los trabajadores tengan acceso a una capacitación innervada, pertinente y flexible, y en la descripción de los niveles principales que lo integran.

Hasta la fecha la CBET ha avanzado el proceso de certificación presentado y en las próximas reuniones analizará y tomará decisiones sobre el conjunto de la propuesta técnica.



- c. Proyecto para la evaluación de Tareas del Sector de la **Industria de la Celulosa y el Papel**: en este caso se informa sobre los objetivos del proyecto de evaluación de tareas en el sector, sus características y algunos aspectos críticos relacionados al relevamiento de la información.

El Proyecto de Evaluación de Tareas

¿Qué busca?

El Proyecto tiene como objetivo aportar al Consejo de Salarios de la industria de la celulosa y el papel una estructura ocupacional actualizada y un sistema de valoración de puestos, acordado para su aplicación.

¿Quiénes lo impulsan?

El Proyecto se lleva adelante impulsado por las organizaciones del sector: Asociación de Fabricantes de Papel y Federación de Obreros Papeles y Cartones del Uruguay. La ejecución técnica está a cargo de OIT/ Cinterfor.

El relevamiento de información en las empresas

¿Por qué se realiza?

Para actualizar la estructura ocupacional y realizar la evaluación de tareas es necesario contar con **información sobre los puestos de trabajo** del sector, proporcionada por los trabajadores, técnicos, áreas de recursos humanos y expertos en procesos productivos.

¿Quiénes son responsables del relevamiento en la empresa?

El relevamiento en cada empresa, estará a cargo de un **equipo de relevamiento**, integrado por representantes de la empresa y del sindicato que serán debidamente capacitados por el equipo técnico de OIT/ Cinterfor.

¿Cómo se llevará a cabo?

Para recoger la información necesaria, se encuestará a trabajadores con experiencia en el puesto de trabajo en que se desempeñan. La calidad de la información brindada resultará fundamental para el éxito del Proyecto, por ello, el equipo de relevamiento de cada empresa promoverá la participación de quienes conocen muy bien las funciones, tareas, exigencias, condiciones de trabajo y demás características del puesto que ejercen.

¿Cuándo va a realizarse?

El proceso de relevamiento de todos los puestos del sector comenzará el 15 de abril y se extenderá hasta fines de mayo de 2015.

Para ello se realizarán encuestas a trabajadores de todos los procesos productivos del sector, orientados por los equipos de relevamiento en las empresas.

¿Cómo prepararse para participar en el relevamiento?

Si usted es convocado a participar, le sugerimos que prepare su participación planteándose las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las funciones que llevo a cabo en mi puesto de trabajo? ¿Qué habilidades, destrezas, capacidades y comprensión necesito para desempeñar bien mis funciones? ¿Qué conocimientos necesito? ¿Cómo los aprendí? ¿Qué herramientas / materiales / instrumentos utilizo para desempeñar mi trabajo? ¿Cómo es mi lugar de trabajo? ¿Qué responsabilidades tengo?

8.13

¿Cómo asegurar la calidad de la información relevada?

El aseguramiento de la calidad de la información se basa en la implementación combinada de cuatro aspectos claves:

- el perfil de quienes van a recoger la información (selección de analistas de campo externos o criterios para que las organizaciones designen analistas pertenecientes al sector);
- la elaboración de un manual de apoyo a su trabajo que apunte a brindar orientaciones concretas para generar las condiciones propicias y el confort comunicativo con los entrevistados o

participantes en los talleres, así como una guía para manejar criterios claros que les permitan identificar e ir controlando, ellos mismos, la calidad de la información que recogen.

- la capacitación previa de los analistas de campo;
- la coordinación y monitoreo del trabajo de campo de manera de gestionar eficientemente los recursos y asegurar la coherencia entre los analistas y los productos.

La capacitación a analistas de campo tiene como objetivo general que sean capaces de recoger información de calidad sobre las ocupaciones del sector, utilizando las técnicas diseñadas, así como los instrumentos, aplicaciones informáticas e instrucciones que les sean suministrados por el equipo técnico.

La facilitación del proceso formativo está a cargo del equipo técnico tanto en lo que refiere a su diseño, como a la elaboración de materiales, logística, etc. Asimismo, resulta relevante contar con expertos o referentes sectoriales.



EXPERIENCIAS DE CAPACITACIÓN DE ANALISTAS

• Procesos de capacitación:

CONSTRUCCIÓN

1 instancia de capacitación conceptual (2 medias jornadas)
Se capacitaron 18 analistas y se seleccionaron 8

INEFOP

Sucesivos encuentros con el Consejo directivo y el Grupo Técnico para consultas, insumos técnicos, facilitación de la participación.

IDM

3 instancias:
• Capacitación conceptual
• Capacitación en terreno
• Capacitación análisis de la información

Se capacitaron 5 analistas

PAPELEROS

4 talleres de capacitación.
Capacitación al equipo de recolección dentro de cada empresa (RRHH, expertos en procesos a relevar designados por empresas y sindicato).
Se capacitó un total de 103 personas

- **Contenidos de la capacitación:** al capacitar a los equipos, resulta importante plantear una primera instancia de presentación de participantes, equipo y proyecto para luego en una segunda instancia presentar e intercambiar sobre las características del trabajo de campo, el rol del entrevistador y el ingreso de la información.
- **Materiales:** todas las capacitaciones contaron con guías de apoyo para el momento de la capacitación, que fueron entregadas como material de consulta a los participantes.



Una vez que se ha capacitado a los analistas, se implementan las instancias preparatorias a la salida al campo y comienza el trabajo de la coordinación del mismo: llamadas a empresas indicadas por expertos y miembros de la CBET, mapeo de puestos por proceso, etc.

Para coordinar el proceso de recolección, ingreso y sistematización de información sobre las ocupaciones del sector resulta clave contar con un integrante del equipo técnico que sea responsable de la **coordinación del trabajo de campo**.

Sus funciones consisten en:

- mantener información actualizada sobre la planificación de las actividades de recolección y análisis de información;
- mantener la información de la programación de entrevistas con informantes clave en las empresas o de los talleres de expertos;

- elaborar informes sobre el estado de situación del trabajo de campo y
- elaborar informes de seguimiento

Este rol resultó clave para contribuir a la fluidez y efectividad del trabajo de campo, así como para el aseguramiento de la calidad del proceso y de la información recolectada, desarrollando la función de supervisar el trabajo de los analistas de campo y colaborando con el equipo técnico en los talleres y entrevistas con referentes.

El monitoreo y supervisión del trabajo de campo realizado implican controlar los siguientes aspectos:

- veracidad de la información relevada;
- aplicación correcta de los lineamientos metodológicos establecidos por el proyecto;
- cumplimiento del cronograma;
- revisión de una serie de preguntas de control con el fin de comprobar que el cuestionario fue aplicado en su totalidad;
- revisión de aquellas preguntas que requieran una codificación posterior a la aplicación del formulario.

Para ingresar la información generada, es necesario disponer de una herramienta informática diseñada ad hoc, en la cual los analistas o equipos bipartitos que realizan el trabajo de campo puedan registrar la información relevada, en un único formato de entrada al sistema.

La herramienta informática puede permitir:

- **A los analistas de campo o equipos de relevamiento bipartitos:**
 - › Ingresar los formularios completos, dado que al incluir preguntas requeridas no es posible enviar la información en forma parcial para su análisis.
 - › Guardar una copia en borrador para poder retomar el trabajo más tarde.
 - › Ver todas las respuestas que ingresaron y editarlas si fuera necesario.

- **A los miembros del equipo técnico:**

- › Supervisar las respuestas ingresadas y editarlas de ser necesario, contando con filtros para una búsqueda más sencilla.
- › Crear y editar la información sobre los cargos.
- › Generar sistematización para cada cargo/ puesto en el formato de descripción diseñado.
- › Crear y editar páginas de información sobre el proyecto.
- › Crear reportes de información para la supervisión del trabajo de campo y el control muestral.

En síntesis:

En las distintas fases del trabajo de campo, es necesario aplicar diversas estrategias de aseguramiento de la calidad, a saber:

- La armonización del diseño de la estructura ocupacional, los formatos de descripción de cargos y la herramienta de valoración de factores, definidos antes del trabajo de campo, pero que pueden ser ajustados a partir del mismo.
- El trabajo conjunto con representantes del sector y expertos sectoriales, de manera que la metodología se vea validada y orientada bajo rigurosos criterios técnicos, así como adaptada al sector y a sus demandas en la materia.
- El diseño y controles muestrales *ex ante* y *ex post* a la recolección de la información.
- La utilización de distintas técnicas de relevamiento y análisis de la información como forma de soslayar la multiplicidad de dificultades o especificidades que se encuentran en el proceso de relevamiento de información (aspectos intrínsecos del sector tales como dificultades de accesibilidad a determinados cargos / puestos / procesos, o limitantes puntuales en el relevamiento de información en ciertos procesos).
- Un proceso de selección y capacitación de analistas de campo, orientado a conformar un equipo habilitado técnica, ética y actitudinalmente para el trabajo en el sector, consustanciados con la importancia de su rol.

- Articulación periódica entre los analistas de campo y el equipo técnico, de modo de ir realizando los ajustes necesarios a partir de la información de campo que se va generando y del análisis de la misma.
- Asegurar la coordinación del trabajo de campo con una mirada integral e integrada a la realidad del sector. La coordinación debe estar orientada en forma permanente por el equipo técnico.



SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

- Para contar con la información necesaria para elaborar las descripciones de los cargos, así como sus respectivas valoraciones, el equipo técnico del proyecto debe definir el abordaje metodológico y las técnicas de recolección de datos a utilizar, considerando las características sectoriales y los recursos disponibles.
- Una primera fuente de información secundaria serán las evaluaciones de tareas o descripciones de cargos/puestos en uso en el sector, en el caso de que existan.
- La etapa de recolección de información reviste una importancia fundamental. De la calidad de la información relevada depende – significativa aunque no únicamente- la confiabilidad de los productos.
- La información es proporcionada por quienes realizan y conocen en profundidad las actividades y procesos de trabajo del sector (informantes calificados: referentes de los procesos de trabajo, empresarios, áreas de gestión humana, técnicos, supervisores y trabajadores en general).
- En los proyectos sectoriales desarrollados, la recolección de información se diseñó y desarrolló en *espiral*, ya que en gran medida la información se sistematizó y analizó simultánea o paralelamente a su recolección, lo que permite detectar necesidades de ampliación y complementación de información sobre determinados cargos o perfiles emergentes.
- La determinación del o los instrumentos y técnicas a utilizar se realiza en función de la realidad del sector, proceso o del puesto. Pueden utilizarse análisis funcional, encuestas a trabajadores,

entrevistas a expertos, talleres, etc. Cada técnica tiene requisitos de implementación específicos y aportan complementariamente una visión sobre las descripciones y valoraciones. Es aconsejable la triangulación de estas técnicas.

- El tipo de muestreo debe responder a los objetivos del proyecto y a las características sectoriales.
- En los proyectos sectoriales realizados, se buscó identificar y describir cada uno de los cargos o “puestos tipo” existentes en la actualidad, a nivel sectorial.
- El relevamiento se centró en obtener información relativa a los principales componentes que definen un cargo o puesto-tipo y que posteriormente, una vez analizada, se vería reflejada en las descripciones y en los factores de valoración establecidos.
- Al inicio del proceso y con el propósito de definir una muestra inicial, es necesario identificar las características de la población que resultan relevantes para el estudio.
- El control sobre la construcción de la muestra, con el propósito de lograr exhaustividad y validez en la información recolectada, supone un análisis comparativo constante de los datos (para cada proceso y cargo) durante la etapa de recolección de la información.
- Para asegurar este proceso, es necesario implementar controles que podemos clasificar como *ex ante* y *ex post* a la recolección de la información, tanto por parte del equipo que lleva a cabo el trabajo de campo, como del equipo técnico del proyecto.
- Para llevar adelante el relevamiento mediante la aplicación de formularios o la realización de talleres, es necesario contar con analistas de campo. Los analistas podrán ser externos al sector o equipos o duplas bipartitas sectoriales.
- El perfil de los analistas comprende una serie de competencias de carácter técnico funcional, así como ciertas competencias sociales que faciliten la interacción y el confort comunicativo con los entrevistados o participantes de los talleres.
- Dos aspectos resultan esenciales en la preparación: la planificación y la difusión y comunicación.
- Las organizaciones empresariales y sindicales, así como las propias empresas y sindicatos, cumplen un importante rol para facilitar el relevamiento de la información a través de la selección de los

trabajadores a entrevistar, la comunicación y difusión del proyecto, la planificación y el acompañamiento del trabajo de campo.

- Por último, para ingresar la información generada, es necesario disponer de una herramienta informática diseñada ad hoc, en la cual los analistas o equipos bipartitos que realizan el trabajo de campo puedan registrar la información relevada, en un único formato de entrada al sistema.



LECCIONES APRENDIDAS

- En relación al diseño metodológico y su implementación, cabe señalar que fue clave contar con:
 - › información sobre las experiencias de evaluación de tareas anteriores en cada sector /organización,
 - › información brindada por las organizaciones sectoriales y los propios analistas.
- Estos insumos permitieron en cada caso:
 - › establecer la cantidad aproximada de encuestas y/o talleres a realizar por puesto según proceso (esta cantidad se ajusta en función de acuerdos sectoriales y calidad de la información),
 - › elaborar mapas de puestos antes del inicio del trabajo de campo y actualizarlos durante y después del mismo y,
 - › contar con referentes en las empresas/obras/sectores-áreas de la organización para poder organizar el trabajo allí.
- En lo que concierne a la planificación del trabajo de campo, contar con rangos de encuestas asignados a-priori permitió manejar recursos flexibles pero con parámetros claros, de modo de compensar bajo los recursos existentes, los puestos nuevos que surgieron.

En lo que refiere al trabajo de campo propiamente dicho, mantener una coordinación permanente entre todos los involucrados (analistas, coordinación del trabajo de campo, equipo técnico, expertos sectoriales) permitió:

- obtener información complementaria para una planificación de campo más acertada,
 - › generar insumos que contextualizaran los datos del análisis.
- Las instancias de intercambio con los analistas fueron de gran riqueza por el impacto que tuvieron en el trabajo de campo y en el análisis de la información.
- Por último, se identifican otros dos aspectos relevantes relativos al trabajo de campo:
 - › En primer lugar, la importancia del rol de las organizaciones sectoriales en la comunicación y difusión de las actividades de los Proyectos para dinamizar los contactos con las empresas y personas referentes.
 - › En segundo lugar, la necesidad de contar, desde el equipo técnico, con una estrategia de difusión y acercamiento, sobre todo para llegar a las medianas y pequeñas empresas.
 - › Finalmente, la relevancia de pensar estrategias de relevamiento, análisis y validación teniendo en cuenta que las mismas son ámbitos de participación y promoción del diálogo social a diferentes niveles de las organizaciones.



AUTOEVALUACIÓN - CAPÍTULO 8

Para el subsector seleccionado.

ACTIVIDAD

- Analice la información disponible sobre el sector: cantidad y tipos de empresas, distribución geográfica, procesos, etc.
- Adapte el cuestionario de recolección de información según las características del trabajo que se realiza en el sector (ver anexo).
- Aplique el formulario al menos a dos trabajadores del sector que se desempeñen en el mismo cargo.
- Ingrese la información en la aplicación informática.

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

Un documento breve que comprenda los siguientes aspectos:

- Una propuesta de formulario de encuesta a trabajadores del sector.
- Un resumen de la aplicación realizada: selección de trabajadores expertos, realización de la encuesta, observaciones y propuestas de mejora al formulario.

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



MATERIAL DE REFERENCIA Y CONSULTA

GUÍA DE APOYO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

La presente Guía tiene como objetivo apoyar el trabajo de campo de los analistas del Proyecto de Evaluación de Tareas y diseño de certificación ocupacional en la Industria de la Construcción

Si bien no pretende ser exhaustiva, presenta algunas de las preguntas que el analista puede realizarse durante su proceso de trabajo.

Las preguntas se presentan en tres bloques que se corresponden con las etapas que jalonan el proceso de trabajo de campo:

- › ¿Qué información tengo que manejar en mi rol de analista de campo?
- › ¿Qué debo considerar para la realización de la entrevista en la obra?
- › ¿Cómo ingreso la información?

Cabe destacar que, para facilitar su lectura, se ha evitado usar simultáneamente el género masculino y el femenino. Sin embargo cuando se habla de empresarios, trabajadores, analistas, etc., los términos se utilizan con un carácter inclusivo, comprendiendo a las personas de ambos sexos.

1. ¿QUÉ INFORMACIÓN TENGO QUE MANEJAR EN MI ROL DE ANALISTA DE CAMPO?

» ¿De qué se trata el Proyecto?

La Industria de la Construcción en el Uruguay requiere actualizar la base técnica de descripción y evaluación de tareas. A solicitud del Consejo de Salarios de la Industria de la Construcción y con el financiamiento del Fondo Social de la Construcción (FSC), OIT/Cinterfor está a cargo de la ejecución técnica de este Proyecto que actualizará la estructura ocupacional, diseñará y aplicará un sistema de evaluación de tareas y propondrá un proceso de certificación ocupacional para la Industria de la Construcción.

Para cumplir con estos objetivos cuenta con el apoyo de la Comisión Bipartita para la Evaluación de Tareas (CBET)³ y Actividades Complementarias, creada a tales efectos por las organizaciones del sector.

³ En la cual participan representantes de las gremiales empresariales y del SUNCA, como así también los miembros del equipo de OIT/CINTERFOR.

» ¿Cuál es el nombre del Proyecto?

El nombre del Proyecto es Evaluación de tareas y diseño de certificación ocupacional en la Industria de la Construcción y actividades complementarias.

» ¿Cuál es el objetivo y la estrategia para alcanzarlo?

Al finalizar el proyecto, el Consejo de Salarios dispondrá de un sistema de evaluación de tareas y un proceso de certificación ocupacional para la Industria de la Construcción y actividades complementarias en Uruguay.

El Proyecto se ejecuta asegurando la participación activa de los actores sectoriales y en un marco de diálogo social. En tal sentido, el equipo técnico está en consulta y coordinación permanente con la Comisión Bipartita para la Evaluación de Tareas (CBET).

En la actualidad el Proyecto se encuentra en la fase de recolección de información en las obras para contar con insumos que permitan realizar la descripción de todos los puestos de trabajo y la valoración de los mismos.

» ¿Qué es la descripción de los cargos o puesto-tipo?

Si bien para cada puesto de trabajo se recaba información en diferentes obras y entrevistando a diversos trabajadores, a partir del análisis de la misma se elaborará la descripción de un puesto de trabajo –tipo.

La descripción del puesto de trabajo tipo da cuenta de:

- › La actividad laboral que la persona realiza para desempeñarse en el puesto (para qué: propósito, objetivo, qué: actividades, cómo: competencias requeridas, con qué: uso de herramientas y equipos).
- › El entorno físico y social de la actividad (condiciones ambientales y sociales, relaciones funcionales y jerárquicas).
- › La posición que el desempeño de esa actividad otorga y posibilita en la estructura (responsabilidades, movilidad, puntaje).

» ¿Cómo se realiza la descripción de los puestos?

El tipo de descripción de los puestos depende de varios aspectos, tales como: las formas de organización del trabajo existente en el sector o la organización focalizada, el propósito de la descripción y las opciones de diseño elegidas, también de la estrategia organizacional o sectorial. En tanto en una estructura taylorista, con una división estricta de tareas y una sola manera de hacerlas bien, los puestos están poco coordinados horizontalmente y se componen de una serie de tareas fragmentadas, en un contexto de trabajo complejo y cambiante, ya no es posible dividir los puestos en tareas fragmentadas y las tareas en pasos elementales. Lo que interesa es que los

puestos o familias de puestos estén articulados y las personas desarrollen capacidades transferibles y dinámicas.

Para sistematizar la información del puesto de trabajo tipo se utilizan diferentes «descriptores».

» ¿Qué es la valoración de puestos?

Consiste en la comparación sistemática del contenido de los puestos de trabajo, elaborada con el fin de determinar el valor de uno en relación con otro. (Dessler, s/d). “Es el proceso de aplicar criterios para comparar los puestos y llegar a una valoración interna de los salarios de diversos puestos.” Para ello se realiza una clasificación de puestos a partir de la comparación relativa entre los mismos, con el propósito de colocarlos dentro de una jerarquía de clases en la cual basarse para desarrollar la estructura de salarios. Existen distintos métodos para la evaluación de puestos, todos ellos son comparativos.

» ¿Qué es el Decreto Ley N°14.411?

Comprende aquellas actividades de la Industria de la Construcción que desarrolle cualquier persona física o jurídica destinadas a construcción, refacción, reforma o demolición, para sí o para terceros, en carácter de constructor.

Establece aportes sociales especiales para la construcción a diferencia de industria y comercio. Por ejemplo:

- › Aporte unificado de la construcción: 74 %
- › Incluye seguro del BSE
- › Aporte de Industria y Comercio: 33.75% aprox.

El proyecto se enmarca en la Ley N°14.411. Se analizarán los puestos de trabajo del Grupo 9 *subgrupo 01*, quedan excluidos las canteras, cerámicas y peajes.

2. ¿QUÉ DEBO CONSIDERAR PARA LA REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA EN LA OBRA?

» ¿Cómo es el proceso de la entrevista?

El trabajo de campo será realizado en duplas y el proceso consiste en los siguientes pasos:

- › Desde el Proyecto se me entregará un listado de empresas para contactarme y los perfiles para relevar.
- › En acuerdo con el compañero de dupla concreto el día de visita a la obra.

- › Una vez que llegue a la obra me presento con la persona que tengo como referente y le informo sobre las características del Proyecto y razón de la entrevista.
- › Al finalizar la entrevista reviso si faltó alguna pregunta o información sobre el formulario y la completo.
- › Una vez revisado el formulario y habiéndome asegurado que todo está en orden, agradezco al entrevistado el tiempo destinado y le entrego la carta de agradecimiento.

- › Luego ingresaré la información en el sistema y entregaré al Proyecto el original.

» ¿Qué hay que llevar para realizar la entrevista?

Antes de concurrir a realizar la entrevista debo revisar todo el material y asegurarme que tengo:

- › Información de la empresa/obra.
- › Materiales para entrevista: Formulario, Carta presentación y entrevistado y Formularios con tarjetas.
- › Lápiz, goma, sacapuntas.
- › Tabla de apoyo.

Es recomendable ir con ropa cómoda, vestimenta “neutral” y zapatos fuertes.

Debo respetar las normas de seguridad establecidas en el predio y estar atento frente a los posibles riesgos en la obra.

» ¿Cuándo y cómo debo ponerme en contacto con el equipo de OIT-CINTERFOR?

- › Frente a cualquier inconveniente que se me presente en la obra.
- › xxx es la referente de campo. Ella estará a cargo de la coordinación y apoyo directo al equipo de analistas.
- › Para comunicarme con el Proyecto llamar a xxx
- › También debo asistir a todas las reuniones de coordinación y puesta en común a las que el equipo me convoque.

» ¿Qué no debo olvidar de comunicar a la persona entrevistada?

Es importante recordar que debo:

- Señalar de qué se trata el Proyecto: evaluación de tareas, certificación ocupacional, aportes para la formación.

- Mencionar la participación de las organizaciones sectoriales en el Proyecto y mostrar la tarjeta de presentación con los logos.
- Precisar que la ejecución técnica está a cargo de OIT-Cinterfor (Organización Internacional del Trabajo).
- Señalar que no estamos evaluando ni fiscalizando.
- Preguntar sobre lo que hace no el “deber ser”.

» ¿A quién entrevistó?

- › Según el listado que me entregaron en el Proyecto señalando los puestos a entrevistar.
- › Trabajadores formalizados.
- › No recién llegados al sector.
- › Personas con experiencia (preferentemente de más de tres años en el puesto).
- › Reconocidos por su desempeño
- › Si hubiera mujeres en la obra o gruistas, comunicarse con el Proyecto para decidir si se entrevista o no.
- › No cargos técnicos ni profesionales. Si ayudantes de arquitectos e ingenieros.

RECORDAR

Antes de realizar cualquier entrevista extra consultar al proyecto.

3.¿CÓMO INGRESO LA INFORMACIÓN?

» ¿Qué tener en cuenta para codificar?

- › En la **Pregunta 8** respecto a las actividades que realiza para ingresarlas a la base se le agregan también las que responde en la **Pregunta 9**.
- › Se ingresa una actividad por fila.
- › Para la redacción, se hace de la siguiente manera:

VERBO	OBJETO	CONDICIÓN
Acción. Tercera persona.	Sobre qué/ quiénes recae la acción	Condicionante a esa acción (si es posible)
Ej: Revoca	Pared	Según instrucciones del capataz

» ¿Dónde ingreso la información?

Para ingresar la información se desarrolló una aplicación informática en un sistema de gestión de contenidos de código abierto llamado Drupal (versión 7).

A la misma se le instalaron una serie de módulos para manejo de formularios en línea.

A grandes rasgos, la plataforma web que resulta de este desarrollo permite:

- A los entrevistadores: Ingresar las respuestas a los cuestionarios de relevamiento e informaciones complementarias.
- Guardar una copia de borrador del cuestionario que ingresan para poder retomar el trabajo más tarde.
- Ver todas las respuestas que ingresaron y editarlas si es necesario.
- A los miembros del equipo del proyecto: Supervisar las respuestas ingresadas y editarlas si es necesario.

Accedemos a la página <http://xxx> con el usuario y contraseña que asigna el proyecto. Puedo cambiar mi contraseña por una que me resulte fácil de recordar.

» ¿Qué tengo que tener en cuenta cuando ingreso la información?

- › En la base, cuando ingreso los años los debo convertir a meses. La unidad menor para ingresar es un mes, es decir, si son 15 días registro un mes.
- › Hay dos formularios que completar on-line por cada formulario completo, es decir, ingresamos:
 - cuestionario de relevamiento y
 - cuestionario para información complementaria.

» Algunas de las dudas que pueden surgirme sobre el formulario...

- › **Pregunta 1b. categoría:** anotar lo que el trabajador nos indica, es un número.
- › **Pregunta 5.** Consultar sobre el total de años que tiene en la Industria de la Construcción. Si trabajó, luego dejó unos años y volvió a incorporarse al sector importa la cantidad de años total, sumando todo.
- › **Cuadro procesos:** ya voy a tener la información referida al proceso que voy a ir a entrevistar.
- › **Pregunta 4.** En lo que se refiere a cuánto tiempo hace que trabaja en la empresa o con su equipo de trabajo, alude a los equipos/cuadrillas que trabajan en distintas obras y van de una empresa a otra.
- › **Pregunta 9a:** Le preguntamos sobre las tareas que realiza en forma simultánea, es decir al mismo tiempo, y las anotamos por fila. En un mismo renglón se anotan todas las actividades que nos dice que realiza

al mismo tiempo y luego consultamos si es a veces o siempre.

- › **Pregunta 10. Herramientas:** Siempre anotamos lo que la persona nos dice o sea identifica como su herramienta. Nos referimos a *“un objeto elaborado a fin de facilitar la realización de una tarea mecánica que requiere de una aplicación correcta de energía (siempre y cuando hablemos de herramienta material). El término herramienta, en sentido estricto, se emplea para referirse a utensilios resistentes (hechos de diferentes materiales, pero inicialmente se materializaban en hierro como sugiere la etimología), útiles para realizar trabajos mecánicos que requieren la aplicación de una cierta fuerza física.”*⁴
- › **Pregunta 11. Máquinas y equipos.** Siempre anotamos lo que la persona nos dice. *“Definimos a una “máquina como un conjunto de elementos móviles y fijos cuyo funcionamiento posibilita aprovechar, dirigir, regular o transformar energía o realizar un trabajo con un fin determinado. Los elementos que componen una máquina son: el Motor, Mecanismo y bastidor (es la estructura rígida que soporta el motor y el mecanismo, garantizando el enlace entre todos los elementos)”*⁵
- › **Pregunta 11c. Controles informáticos.** Nos referimos a máquinas o equipos que tengan una interfase informática o numérica para su control.
- › **Pregunta 20.** Nos referimos a replantear cuando una persona traza en el terreno o sobre el plano de cimientos [la planta de una obra] ya estudiada y proyectada.
- › **Pregunta 28.** La tabla contiene las principales consecuencias de las fallas o errores. Cuando se especifica cambios en los procedimientos de trabajo referido al trabajo del administrativo.
- › **Pregunta 34d.** Se pregunta sobre las unidades de producción de las personas a cargo, si el entrevistado define la cantidad de producción de las personas que supervisa.
- › **Pregunta 60.** Le preguntamos sobre los Fondos Sociales de la Construcción. Son cuatro fondos: FOSVOC (Fondo social de Vivienda de Obreros de la Construcción) FSC (Fondo Social de la Construcción), FOCAP (Fondo de Capacitación de la Construcción) y FOCER (Fondo de cesantía y retiro).

⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Herramienta>

⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Herramienta>



MATERIAL DE REFERENCIA Y CONSULTA

FORMULARIO DE ENCUESTA PARA RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN PROYECTO HOTELERÍA



FORMULARIO DE RELEVAMIENTO



Nro. de formulario: (no completar)

Fecha de realización de la encuesta: / /

Nombre encuestador:

Formulario supervisado y analizado por:

Fecha: / /

1. DATOS DEL ESTABLECIMIENTO HOTELERO

Nombre del establecimiento hotelero:

Departamento: Tel/Cel de referencia:

Localidad:

2. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

Dicha información es de uso interno y se tratará de forma confidencial por el equipo de CINTERFOR/CETFOR



¿Cuál es su nombre de pila?:

Su Tel/Cel de contacto:

Nota: para facilitar la lectura del formulario, y en el entendido de que no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la mejor manera de utilizar un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombre y mujeres. La persona encuestadora adaptará el lenguaje al interlocutor presente.

3. CARGO

3.1 ¿Cuál es el nombre del cargo en el que se desempeña actualmente?:

3.2 A qué área y nivel corresponde el cargo *(completa encuestador y verifica con encuestado - ver tabla de servicios/áreas/cargos/niveles)*

Servicios	Áreas	Cargos	N1	N2	N3	N4	
Habitaciones	Conserjería	Maletero/Botones					
		Conserje					
		Supervisor/Coordinador botones					
		Supervisor/Coordinador conserjería					
			Jefe de conserjería				
	Recepción		Asistente de recepción				
			Recepcionista				
			Atención al huésped				
			Auditor nocturno				
			Supervisor/Coordinador de recepción				
			Jefe de recepción				
	Telefonía		Telefonista/Operador de telefonía				
	Áreas Públicas		Auxiliar de áreas públicas				
			Supervisor/Coordinador de áreas públicas				
			Jefe de áreas públicas				
	Lavandería		Auxiliar/Asistente de lavadero				
			Oficial de lavadero				
			Supervisor/Coordinador de lavandería y uniformes				
			Jefe de lavandería y uniformes				
	Portería		Portero				
			Chofer				
	Ama de llaves		Auxiliar de ama de llaves (Runner)				
			Mucama				
			Supervisor de piso				
			Coordinador de ama de llaves				
			Gobernanta/Jefe de ama de llaves				
	Reservas		Asistente de reservas				
			Supervisor/Coordinador de reservas				
		Jefe de revenue					

Alimentos y Bebidas	Bar	Ayudante de bar				
		Cafetero				
		Barman/Bartender				
		Supervisor/Coordinador de bar				
	Cocina	Lavandín				
		Ayudante de cocina				
		Ayudante de pastelería				
		Supervisor lavandínes				
		Cocinero				
		Parrillero				
		Carnicero				
		Pastelero				
		Panadero				
		Demi chef (Medio jefe de partida)				
		Jefe lavandínes				
		Supervisor pastelería/Panadería				
		Chef de partie (Jefe de partida)				
		Sous chef				
	Chef					
	Chef de pastelería					
	Servicio de habitación (Room Service)	Toma orden				
		Mozo rooms service				
		Supervisor rooms service				
	Sala/ restaurante	Ayudante de mozo				
		Anfitrión de restaurante				
		Mozo				
		Asistente de alimentos y bebidas				
		Sommelier				
		Maitre (Supervisor)				
		Jefe outlets				
Jefe de alimentos y bebidas						
Banquetes/ Eventos	Auxiliar de ropería					
	Auxiliar de montaje					
	Ayudante de mozo					
	Mozo					
	Maitre					
	Supervisor de banquete					
	Ejecutivo de ventas banquete/eventos					
Jefe de ventas banquete/eventos						
Mantenimiento	Mantenimiento	Auxiliar/Operario de mantenimiento				
		Oficial de mantenimiento				
		Técnico de mantenimiento				
		Encargado de stock				
		Supervisor/Coordinador de mantenimiento				
		Jefe de mantenimiento				

Seguridad	Seguridad	Oficial de seguridad					
		Supervisor de seguridad					
		Jefe de seguridad					
SPA	SPA	Asistente de SPA					
		Guardavida					
		Prof. ed. física/Personal trainer					
		Técnico de SPA					
		Recepcionista de SPA					
		Supervisor/Coordinador de SPA					
Animación y Recreación	Animación y Recreación	Asistente de actividades y eventos					
		Animador/Recreador					
		Supervisor/Coordinador de actividades y eventos					
Gerencial	Gerencia General	Secretaria de gerencia general					
	Compras	Auxiliar de compras					
		Auxiliar de bodega					
		Administrativo de compras					
		Jefe de compras					
	Gestión Humana	Asistente de gestión humana					
		Técnico de gestión humana					
		Coordinador de formación / Gestión humana					
		Jefe de gestión humana					
	Contabilidad y finanzas	Asistente de contabilidad y finanzas					
		Cajero					
		Administrativo contable/financiero					
		Auditor interno					
		Jefe de contabilidad y finanzas					
	Marketing y ventas	Asistente de marketing y ventas					
		Ejecutivo de ventas					
		Coordinador					
		Jefe de marketing y ventas					
Sistemas	Asistente de sistemas						
	Técnico de sistemas						
	Administrador de sistemas						
	Jefe de sistemas						

3.3 Independientemente del establecimiento hotelero ¿hace cuánto tiempo se desempeña en el cargo actual?

años, meses; o temporadas.

¿Y en este Hotel?

años, meses; o temporadas.

4. FORMACIÓN

En este bloque se le consulta sobre el nivel de instrucción alcanzado.



4.1 ¿Cuál es su máximo nivel educativo alcanzado?

Primaria	Primaria incompleta (de primero a sexto sin culminar)	
	Primaria completa	
Ciclo básico (Secundaria o UTU; 1° a 3°)	Ciclo básico incompleto	
	Ciclo básico completo	
Bachillerato (Secundaria o UTU; 4° a 6°)	Bachillerato incompleto	
	Bachillerato completo	
Bachillerato vinculado a turismo, hotelería, gastronomía o similar.	Bachillerato incompleto Especificar:	
	Bachillerato completo Especificar:	
Educación Técnica (Técnicaturas)	Educación Técnica incompleta	
	Educación Técnica completa	
Educación técnica vinculada a turismo, hotelería, gastronomía o similar.	Educación Técnica incompleta Especificar:	
	Educación Técnica completa Especificar:	

Terciario vinculado a turismo (dirección de empresas turísticas, gerencia turística, gestión hotelera,)	Terciario turismo completo Especificar	
	Terciario turismo incompleto Especificar	
Terciario no universitario (IPA/Magisterio u otros institutos)	Terciario no universitario incompleto (IPA/Magisterio)	
	Terciario no universitario completo (IPA/Magisterio)	
Terciario universitario (Universidad)	Terciario universitario incompleto	
	Terciario universitario completo	
	Postgrado o superior	
	Otros	

4.2 ¿Usted asiste o asistió a algún curso de formación específica (educación no formal)?

No:

Sí:

¿Cuál/es?:



Curso	Especificar	Asiste	Asistió
Oficios/Cursos vinculados a su especialidad			
Infomática			
Idioma			
Otro/s: _____			

(* ej. Idioma: inglés; Oficio: hotelería, cocina, repostería, electricidad, etc.) **Encuestador:** solo se mencionan ejemplos si el encuestado pregunta.

4.3 Para realizar el trabajo qué está **actualmente desempeñando**, ¿se requiere de formación específica?

No: Sí:

¿Qué formación?:

¿Dónde se puede adquirir?:



(*ej. Formación interna en la empresa, institutos técnicos, asociaciones profesionales.) **Encuestador:** solo se mencionan ejemplos si el encuestado pregunta.

5. ACTIVIDADES

En este bloque de preguntas, se le consulta sobre las actividades que realiza habitualmente para desempeñar su trabajo con calidad.

5.1 De las **actividades** que realiza en su trabajo, ¿cuáles son las **más importantes**?

Encuestador: debe aclarar que se debe iniciar la frase con un verbo (por ejemplo: atiendo, preparo, limpio, sirvo, recibo, elaboro, etc.), luego explique qué atiende, limpia, sirve, elabora, etc. y en tercer lugar, qué debe considerar (por ejemplo: según los estándares/protocolos del establecimiento, de acuerdo a, considerando ?



Actividades	Frecuencia			
	Diaria	Semanal	Mensual	Otra (especificar)

5.2 Considerando todas las actividades identificadas anteriormente, ¿podría decir cuál es el **objetivo /propósito** de su cargo en el establecimiento hotelero?

Leer las actividades mencionadas por el encuestado

Encuestador: *Objetivo/propósito del cargo* refiere a la descripción de para qué existe el cargo. Ante dudas por parte del encuestado, explicar y dar ejemplos.

<hr/> <hr/> <hr/>

6. COMPETENCIAS

Le consultamos sobre las capacidades que se requieren para desempeñar el cargo, cumpliendo con el objetivo del mismo y los estándares del establecimiento.

Solo preguntar sobre el nivel tentativo asignado previamente al cargo.

Encuestador: *ver nivel en estructura pregunta 3.2. Si el entrevistado respondiera negativamente, preguntar por el nivel que antecede.*

Nivel	Para atender al huésped y/o cliente usted:	SI	NO
1	Atiende (recibe demostrando atención e identifica) las necesidades, demandas y/o consultas del huésped y/o cliente, cumpliendo con los protocolos y estándares de calidad del servicio y deriva los requerimientos que están fuera de su ámbito de competencia.		
2	Interpreta las necesidades, demandas y/o consultas del huésped y da respuesta satisfactoria o deriva oportunamente a quien corresponda, cumpliendo con los protocolos y estándares de calidad del servicio.		
3	Analiza en forma empática las demandas y necesidades e implementa respuestas eficaces y oportunas, según los estándares de calidad del servicio.		
4	Investiga y estudia las necesidades y demandas del huésped y/o cliente, sus causas y posibles impactos en el área y asegura medidas para garantizar una atención eficiente, controlando la calidad.		

Nivel	Para contribuir con la calidad del servicio usted:	Si	No
1	Cumple con los estándares de calidad del establecimiento hotelero. Identifica e informa oportunidades de mejora con la calidad del servicio.		
2	Cumple y realiza propuestas de mejora referidas a su área de trabajo para la superación de los estándares de calidad de los servicios del establecimiento hotelero.		
3	Apoya al equipo para el logro de los estándares de calidad de los servicios y propone e implementa mejoras a los mismos.		
4	Promueve en el equipo el cumplimiento y superación de los estándares de calidad establecidos. Implementa herramientas para medir el nivel de satisfacción de los huéspedes y/o clientes y realiza acciones para mejorar el servicio		

Nivel	Para comunicarse efectivamente con distintos interlocutores usted:	Si	No
1	Interpreta consignas de trabajo e información necesaria para su desempeño y se comunica oralmente en forma clara y concisa adaptándose a distintos interlocutores.		
2	Escucha activamente y considera el punto de vista o la situación de los interlocutores sin hacer juicios de valor. Identifica y utiliza los canales de comunicación disponibles en el establecimiento para comunicar información específica y general sobre el servicio (área).		
3	Adapta mensajes, estilos y canales de comunicación oral y escrita al interlocutor y al contexto.		
4	Fomenta instancias de intercambio y escucha en, y entre equipos, niveles, áreas y con los huéspedes y/o clientes. Comunica información técnica , objetivos y estándares del establecimiento de manera oportuna, clara y concisa.		

Nivel	Para adaptarse a públicos diversos y situaciones emergentes y exigentes usted:	Si	No
1	Identifica la diversidad de públicos con los que interactúa. Frente a situaciones críticas, actúa según los protocolos establecidos, derivando a quién corresponda.		
2	Adapta su desempeño a los cambios que se implementan en el establecimiento, así como a los diferentes tipos de huésped/cliente. Frente a situaciones críticas, actúa y/o deriva de acuerdo a los protocolos de actuación del establecimiento, controlando las emociones.		
3	Demuestra apertura y flexibilidad frente a los cambios que se le proponen y se adapta a públicos diversos y situaciones emergentes y exigentes y maneja con calma situaciones críticas y/o exigentes.		
4	Promueve los cambios y apoya la adaptación en el accionar del equipo. Toma decisiones responsables y fundamentadas frente a situaciones críticas.		

Nivel	Para resolver proactivamente imprevistos y problemas usted:	Si	No
1	Detecta y comunica oportunamente los incidentes o imprevistos que surgen en su área de trabajo y apoya al equipo en su resolución.		
2	Propone soluciones a problemas habituales e imprevistos en su área de trabajo y lleva adelante las acciones definidas en el equipo para resolverlos.		
3	Evalúa diversas alternativas e implementa acciones para brindar soluciones oportunas, creativas y de calidad a problemas e imprevistos, en el marco de los estándares del establecimiento.		
4	Promueve espacios para la generación de nuevas ideas y asegura la implementación de medidas y soluciones innovadoras para la resolución de problemas e imprevistos, ajustadas a la normativa vigente, estándares y procedimientos del establecimiento.		

Nivel	Para brindar información de interés turístico usted:	Si	No
1	Maneja información básica y actualizada sobre las instalaciones y servicios del establecimiento y responde o deriva a quien corresponda las consultas de huéspedes y/o clientes.		
2	Maneja información actualizada de interés turístico general y responde con propiedad a las consultas de huéspedes y/o cliente, en la materia.		
3	Busca e identifica información actualizada y pertinente sobre distintas opciones y ofertas turísticas del entorno y asesora a huéspedes y/o cliente de acuerdo a sus intereses.		
4	Promueve en el equipo la generación, actualización permanente y el intercambio de información relevante de interés turístico y asegura la disponibilidad de información relevante para el huésped/cliente. Retroalimenta al equipo para mejorar la calidad del asesoramiento que brinda.		

Nivel	Para trabajar con otros y en equipo usted:	Si	No
1	Apoya al equipo desde el rol asignado y brinda en tiempo y forma la información que se le solicita para cumplir con los objetivos. Se relaciona y colabora a demanda con todos los miembros del equipo de manera constructiva y respetuosa.		
2	Brinda información a sus compañeros sin que le sea solicitada y aporta ideas para el logro de los objetivos del equipo. Establece relaciones cordiales y coopera con todos los miembros del equipo.		
3	Intercambia información, sugerencias y propuestas para el logro de los objetivos del equipo. Busca consensos y fomenta la cooperación entre los integrantes del equipo.		
4	Promueve el intercambio de información y una cultura de colaboración y relacionamiento armónico en, y entre equipos y áreas. En caso de conflicto en el equipo, adopta una posición mediadora y busca soluciones generando instancias de diálogo.		

Nivel	Para cuidar de otros, de sí mismo, y del entorno usted:	Si	No
1	Cumple con el marco regulatorio, las normativas de higiene y seguridad establecidas, así como normas y pautas de gestión medioambiental. Cuida su entorno inmediato de trabajo.		
2	Identifica riesgos para sí y sus compañeros en su área de trabajo. Cuida del medioambiente en los procesos en los que interviene		
3	Controla, previene y promueve la prevención de riesgos en materia de seguridad e higiene en su área de trabajo. Implementa medidas y planes de cuidado ambiental.		
4	Asegura el cumplimiento de normas y protocolos de seguridad e higiene laboral y desarrolla actividades de información, sensibilización y formación al equipo en materia preventiva. Fomenta en el equipo la preocupación por las repercusiones e impactos de su trabajo en el entorno y la formulación de propuestas de mejora para el cuidado del medioambiente.		

7. CONOCIMIENTOS

7.1 Para realizar su trabajo con calidad ¿qué **conocimientos y/o habilidades** son necesarias (se requieren)?



Encuestador: poner ejemplos: Conocimientos: Atención al cliente, Manipulación de alimentos.

7.2 ¿Dónde **aprendió** a hacer lo que hace?

Encuestador: ej. en el trabajo; en un centro educativo.

7.3 Para realizar su trabajo, ¿se requiere manejar algún programa informático?

No: Sí:

¿Cuál/es?:

7.4 Para realizar su trabajo, ¿es necesario conocer **algún idioma**?

Encuestador: la pregunta refiere a la necesidad excluyente de dominio de algún idioma en algunas de las dimensiones señaladas en la tabla, para que el trabajador pueda desempeñar con éxito las actividades de su cargo.



No: Sí: ¿Me podría decir cuál/es?:

En el o los idiomas extranjeros, usted tiene que:

	Entender comunicación oral	Entender textos escritos (cartas, folletos, manuales, correos)	Expresarse oralmente	Expresarse por escrito	Nivel Básico	Nivel Avanzado
Inglés						
Portugués						
Otra						

Estar atento a posibles comentarios que haga el entrevistado que puedan resultar en actividades u otros elementos a tener en cuenta en la descripción.

Comentarios:

7.5 UTENSILIOS - HERRAMIENTAS – EQUIPOS – MÁQUINAS

Las preguntas de este bloque, apuntan a identificar qué utensilios, herramientas, máquinas y equipos son necesarios para desempeñarse en su cargo.

¿Usted utiliza **utensilios, herramientas, equipos y/o máquinas** para realizar su trabajo?:

No:

Sí:



¿Cuál/es? (nombrar):

1. <input style="width: 100%;" type="text"/>	6. <input style="width: 100%;" type="text"/>	11. <input style="width: 100%;" type="text"/>
2. <input style="width: 100%;" type="text"/>	7. <input style="width: 100%;" type="text"/>	12. <input style="width: 100%;" type="text"/>
3. <input style="width: 100%;" type="text"/>	8. <input style="width: 100%;" type="text"/>	13. <input style="width: 100%;" type="text"/>
4. <input style="width: 100%;" type="text"/>	9. <input style="width: 100%;" type="text"/>	14. <input style="width: 100%;" type="text"/>
5. <input style="width: 100%;" type="text"/>	10. <input style="width: 100%;" type="text"/>	15. <input style="width: 100%;" type="text"/>

8. SUPERVISIÓN

8.1 ¿Tiene usted **personas a cargo**? (gestiona y lidera a otras personas)

No: (pasar al ítem "9. Autonomía")

Si:

¿Qué cargos tienen esas personas? Y ¿cuántas son por cada cargo?

Cuáles cargos	Cuántas personas



8.2 Usted:

Afirmaciones	Seleccionar
Supervisa el trabajo y los resultados en forma permanente . Indica correcciones y ajustes durante el proceso de trabajo.	
Supervisa el trabajo y los resultados de forma periódica . Indica ajustes y correcciones .	
Supervisa el conjunto de resultados y/o procesos de trabajo, sobre varios cargos y equipos . Puede señalar ajustes e indicar re-trabajo.	



Encuestador: Se debe de seleccionar la afirmación que corresponda (una sola). Solo preguntar sobre el nivel tentativo asignado previamente al cargo. Ver nivel en estructura página 2. Si el entrevistado respondiera negativamente, preguntar por el nivel que antecede.

8.3 Para liderar el equipo a su cargo,

Nivel	Usted debe:	Si	No
3	Reconoce logros, retroalimenta a los integrantes del equipo y comparte temas de interés profesional para generar motivación y compromiso. Toma decisiones responsables y oportunas en el marco de su rol/funciones.		
4	Sugiere y habilita oportunidades de desarrollo para los integrantes de su equipo. Trasmite lineamientos y actúa proactivamente para motivar a su equipo. Toma decisiones y se responsabiliza por ellas en el marco de su rol/funciones.		

8.4 Para gestionar a sus colaboradores / equipo de trabajo,

Nivel	Usted debe:	Si	No
3	Comunica la organización del trabajo, los objetivos y planes del área. Realiza su seguimiento. Comunica y supervisa el cumplimiento de los planes de trabajo del equipo a su cargo en el marco de los objetivos y planes del área.		
4	Comunica y aporta en la organización del trabajo y en la fijación y comunicación de objetivos y planes del área. Organiza y distribuye las funciones según las competencias y las características de los integrantes del equipo. Gestiona el desempeño y fomenta el aprendizaje individual y colectivo.		

8.5 Para el logro de resultados,

Nivel	Usted debe:	Si	No
3	Visualiza y considera el impacto de su trabajo y el de su equipo, colaborando en el logro de los resultados del área y del establecimiento. Jerarquiza las actividades y gestiona eficientemente los tiempos propios y del equipo, para el logro de los planes de acción.		
4	Promueve en el equipo el análisis del impacto de los resultados del área en otras áreas, huéspedes, clientes y entorno en general. Coordina con su equipo y supervisa la implementación del plan de trabajo, monitoreando el logro de los resultados esperados para el área.		

9. AUTONOMÍA

9.1 Para realizar sus actividades, ¿usted recibe supervisión?

No: Sí:

¿De qué cargo recibe supervisión?:



9.2 Su supervisor o coordinador, ¿cómo supervisa su trabajo?:

Afirmaciones	Seleccionar
Supervisa mi trabajo y los resultados que obtengo en forma permanente. Me Indica correcciones y ajustes durante el trabajo.	
Supervisa mi trabajo y los resultados de forma periódica. Indica ajustes y correcciones.	
Supervisa el conjunto de los resultados y/o procesos de trabajo sobre mí equipo y otros. Puede señalar ajustes e indicar re-trabajo.	



10. RESPONSABILIDADES

En este punto, se le consulta sobre las responsabilidades del cargo que desempeña, para lo cual solicitamos que piense en su jornada laboral y responda las siguientes preguntas.

Leer y seleccionar en la tabla todas las que correspondan.

Encuestador: aclarar que se trata de responsabilidad "final" y tener en cuenta el nivel del cargo

Cuando desempeña su cargo, usted es responsable <u>final</u> de/sobre:	SI	NO
Satisfacción primaria/atención primaria del huésped.		
Su propio trabajo y resultados del mismo.		
Modificar/ajustar/adaptar la forma de desarrollar sus actividades para cumplir con los objetivos del cargo (tomar decisiones).		
Corregir la forma de hacer el trabajo de otras personas.		
Los resultados de otras personas y/o equipos de trabajo.		
La disponibilidad de insumos/materiales de trabajo/mercadería.		
El funcionamiento y mantenimiento de equipos y máquinas.		
El funcionamiento y mantenimiento de recursos tecnológicos.		
La disponibilidad de personal para brindar los servicios.		
El cumplimiento estricto de plazos preestablecidos/acordados.		
La calidad de uno o más servicios.		
El ingreso/registro de información.		
Manejo de información de uso sensible o restringido.		
La disponibilidad de información actualizada sobre el establecimiento / turística en general.		
Otra		

11. RELACIONES FUNCIONALES

En este bloque, se le consulta sobre las relaciones funcionales que se requieren establecer para el logro de los objetivos del trabajo.

11.1 Para desempeñarse en su cargo, ¿con quién/quienes usted se relaciona/interactúa?

Un compañero	
Con más de un compañero	
Diferentes servicios/áreas	
Público en general *	
Clientes **	
Huéspedes ***	
Proveedores	
Jefe/Superior	
Audidores	
Otros	

Leer y seleccionar en la tabla todas las que correspondan

* "Público general" es todo aquel que no siendo huésped ni cliente tiene algún tipo de contacto con el establecimiento y con su personal.

** "Cliente" refiere a quién no estando hospedado en el establecimiento, hace uso de algunos de sus servicios (ej. Restaurante.)

*** "Huésped" refiere a la persona que se encuentra alojada en el establecimiento.

12. CONDICIONES DEL CONTEXTO Y EXIGENCIAS FÍSICAS

En este último bloque se le consultará acerca del ambiente en que usted trabaja (condiciones medio ambientales y de movilidad). Asimismo, le preguntaremos por las exigencias físicas que su cargo supone.

Encuestador: recordar que se debe de considerar la mitad o más de la jornada laboral hasta el punto 12.2 inclusive y que las condiciones de trabajo son las que corresponden.

12.1 Durante su jornada laboral, ¿usted trabaja más de la mitad del tiempo?:

¿En un local cerrado / semi-cerrado?

¿A la intemperie (abierto)?

Está **expuesto** a:



Calor/frío del ambiente: No: Sí:

Cambios de temperatura: No: Sí:

Ruido de máquinas, equipos o herramientas, de nivel elevado que dificulta la conversación con otro compañero:

No: Sí:

Por su trabajo ¿Se traslada frecuentemente entre distintas áreas del establecimiento?

No: Sí:

12.2 Durante la mitad o más de su jornada laboral, ¿usted realiza sus actividades?:

	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Sentado				
De pie				
Inclinado / agachado				



12.3 ¿Realiza actividades en altura durante su jornada laboral? (Escaleras, andamios, balancín, otros)

No: Sí: ¿Cuáles?:

12.4 Para realizar sus actividades, ¿manipula o está expuesto a productos, mezcla de productos o sustancias químicas, nocivas o tóxicas o algún tipo de contaminante que impliquen riesgos para la salud?

No: Sí: ¿Cuál/es productos/sustancias/tipo de contaminante?

12.5 ¿Usted trabaja con elementos cortantes?:

No: Sí: ¿Cuál/es?:

12.6 ¿Usted trabaja con fuego?:

No: Sí: ¿Dónde y con qué elemento?:

12.7 ¿Para realizar su trabajo, usted levanta cargas?

No: Sí:

Encuestador: marcar la opción de frecuencia para cada fila / franja de kg.

	Menos de 5 Kg	Entre 5kg y 15 kg	Más de 15 y hasta 25 kg	Más de 25kg
Levanta menos del 50% de la jornada laboral				
Levanta más del 50% de la jornada laboral				
Durante toda la jornada laboral				

12.8 Para realizar su trabajo, usted debe usar equipos de protección personal:

No: Sí: ¿Cuáles?: (nombrar)

¿Están disponibles en el establecimiento?:

No: Sí:

¡Muchas gracias por su tiempo!

12.9 Encuestador: no se pregunta, se completa a posterior por analista

Responsabilidad - Contribución al cumplimiento de logros/objetivos y estándares del establecimiento

El cargo contribuye de manera:

Indirecta: Apoya y ejecuta tareas de servicio, oficio y/o administrativas o produce insumos/resultados relacionados con logros u objetivos institucionales.

Directa: Por sus servicios directos con el huésped, impacta en los logros y estándares del establecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- > Batthyány, K., & Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial*. Montevideo, Uruguay: Comisión Sectorial de Enseñanza de la UdelaR.
- > Berrocal, F. (2016). *Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo. Tesis Doctoral*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo.
- > Billorou, N. (2014). *Informe de consultoría: Calidad de productos. Documento de trabajo para uso interno*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor, Proyecto Industria de la Construcción.
- > Billorou, N. (2015). *Informe de consultoría: Calidad de productos. Documento de trabajo para uso interno*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor, Proyecto de la Industria de Papel y Celulosa.
- > Billorou, N. (2015). *Informe de sistematización metodológica. Análisis comparado. Documento de trabajo para uso interno*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor, Proyecto Intendencia de Maldonado.
- > Billorou, N., Iannino, X., Nión, S., & Sandoya, J. (2018). *Desarrollo de competencias sectoriales y diálogo social: la experiencia de Uruguay*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor.
- > Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: MCGRAW-HILL.
- > Gazzano, C. (2014). *Informe de consultoría sobre el diseño de la capacitación teórica para los analistas de campo. Documento de trabajo para uso interno*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor, Proyecto Intendencia de Maldonado.
- > Iannino, X. (2014). *Informe de consultoría: Estructura ocupacional y descripción de puestos. Documento de trabajo para uso interno*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor, Proyecto Industria de la Construcción.
- > Iannino, X. (2015). *Informe de consultoría: Marco de competencias y formato de descripción. Documento de trabajo de uso interno*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor, Proyecto de la Industria del Papel y Celulosa.

- > Iannino, X. (2015). *Informe final: Consultoría para el Proyecto Indentencia de Maldonado. Documento de trabajo para uso interno*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor, Proyecto Intendencia de Maldonado.
- > MTSS. (2015). *Directriz Estratégica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social 2015-2020: "Cultura del Trabajo para el Desarrollo"*. Montevideo, Uruguay: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Obtenido de http://www.mtss.gub.uy/c/document_library/get_file?uuid=a3b483bf-96b5-4983-9956-33eb1e6c-b227&groupId=11515
- > Nión, S. (2014). *Informe de consultoría: Metodología de recolección y análisis de la información sectorial. Documento de trabajo para uso interno*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor, Proyecto Industria de la Construcción.
- > Proyecto Actualización de la estructura ocupacional y las descripciones de cargos de la IDM. (2015). *Informe final*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor.
- > Proyecto CETFOR - OIT/Cinterfor. (2017). *Descripciones de cargos del Inefop. Informe final de Asistencia Técnica*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor.
- > Proyecto Evaluación de Tareas de la Industria del Papel y la Celulosa del Uruguay. (2015). *Informe final*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor.
- > Proyecto Evaluación de Tareas en la Industria de la Construcción. (2014). *Informe final*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor.

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