

Actualización de cargos y desarrollo sectorial: hacia un enfoque de calidad basado en diálogo social

Introducción

Desde hace siete años, OIT a través de su Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) viene desarrollando, junto con los actores sociales, un conjunto de un conjunto de metodologías y productos sectoriales con el fin de actualizar la estructura ocupacional, las descripciones y valoraciones de los cargos/roles.

Esta actualización, pone el foco en el desarrollo de las competencias requeridas por las personas trabajadoras y brinda insumos para profesionalizar la gestión humana a nivel sectorial. A su vez, permite dialogar sobre aspectos tales como salud y seguridad, calificación, trayectos ocupacionales y formación permanente, aspectos que se han ido incorporando paulatinamente en las agendas de los actores sociales.

En forma creciente, la formación y el aprendizaje permanente constituyen un derecho de las personas, una necesidad de las empresas y, a la vez, un factor clave de las estrategias sectoriales en materia de competitividad y sostenibilidad.

Proyecto de Evaluación de Tareas de la Industria de la Construcción en Uruguay

Ejecutado desde noviembre de 2012 hasta abril de 2014, surgió como una demanda conjunta de trabajadores y empleadores a OIT/Cinterfor y contó con el financiamiento del Fondo Social de la Construcción (FSC), una organización civil que recauda, administra y dispone de los recursos que conforman dicho Fondo.

El objetivo del proyecto fue que el sector contase con una serie de productos actualizados:

- » la estructura ocupacional,
- » el sistema de descripción y la valoración de cargos y,
- » una propuesta de certificación de competencias.

Estos productos apuntaban a que, tanto trabajadores como empresarios de la Industria de la Construcción, dispusieran de herramientas con base técnica para la gestión y el desarrollo de los recursos humanos sectoriales, la mejora de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo y de la calidad y productividad sectorial, el reconocimiento de

las competencias adquiridas mediante la experiencia, así como una mayor transparencia en la categorización y fijación de remuneraciones.

Proyecto para la Evaluación de Tareas de la Industria de la Celulosa y el Papel en Uruguay

Ejecutado desde setiembre de 2014 hasta noviembre de 2015, fue resultado de un acuerdo celebrado entre la Federación de Obreros Papeleros y Cartoneros del Uruguay (FOPCU) y la Asociación de Fabricantes de Papel (AFP), suscrito en febrero de 2011. Contó con el financiamiento del Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) y fue desarrollado por OIT/Cinterfor.

Su objetivo fue que el sector contase con una serie de herramientas y productos actualizados, para la adecuación de las categorías vigentes a la realidad de las empresas, así como para la detección de competencias y requerimientos para la formación profesional de los trabajadores del sector.

Los productos fueron:

- » la estructura ocupacional,
- » las descripciones ocupacionales y el sistema de valoración de cargos.

La situación inicial de los sectores abordados se caracterizaba por la existencia de descripciones de cargos que databan de más de 40 años y reflejaban una realidad sectorial muy diferente de la actual, sin los nuevos requerimientos que los cambios en el mundo del trabajo plantean.

Proyecto CETFOR

En este escenario, las experiencias sectoriales desarrolladas, fueron el punto de partida para el diseño 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) promovido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República Oriental del Uruguay (MTSS) y el INEFOP y ejecutado por OIT/ Cinterfor.

En una primera etapa, llevada adelante desde 2016 al 2018, CETFOR se orientó a tres áreas de resultados: el fortalecimiento institucional del MTSS (específicamente la Dirección Nacional de Empleo y de Trabajo; DINAIE/DINATRA) y del INEFOP; el desarrollo de capacidades para la actualización de las descripciones ocupacionales y la valoración de cargos a nivel sectorial con la

participación activa de los actores sociales, y; las herramientas para el diseño de la certificación.

El trabajo sectorial se desarrolló en el sector Turismo-Hotelaría con la participación activa del Sindicato Único Gastronómico, Hotelero del Uruguay (SUGHU) y de representantes de los empleadores en la Asociación de Hoteles y Restaurantes del Uruguay (ARHU).

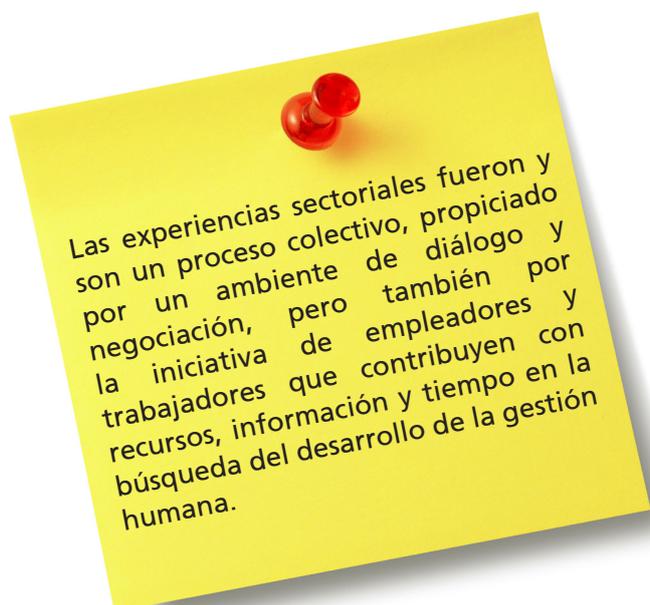
Actualmente, en una segunda etapa de CETFOR (2018-2020), se está trabajando con cuatro sectores en el desarrollo de los productos sectoriales:

- » **Medios de comunicación, específicamente televisión:** a través de la cámara agrupada en la Asociación Nacional de Broadcasters Uruguayos (ANDEBU) y, las organizaciones sindicales nucleadas en la Asociación de la Prensa Uruguaya (APU) y la Federación Uruguaya de Trabajadores de la Televisión y afines (FUTTV) representada por la Confederación Uruguaya de Trabajadores de la Comunicación, el Espectáculo y Entretenimiento (CUTCEE).
- » **Alimentos,** mediante la Cámara Industrial de Alimentos (CIALI) y los trabajadores en la Organización Nacional de

Obreros del Dulce ramas y afines (ONODRA).

- » **Tecnologías de la información,** con la participación de la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI) y los trabajadores agrupados en la Federación Uruguaya de Empleados de Comercio y Servicios (FUECYS).
- » **Pesca industrial,** a través de la Intergremial Marítima, que está conformada por los tres sindicatos de trabajadores del mar: Sindicato Único de Trabajadores del Mar y Afines (SUNTMA), Sindicato Único de Patrones de Pesca del Uruguay (SUDEPPU) y el Centro de Maquinistas Navales (CMN); y, los empresarios representados por la Cámara de Armadores de Embarcaciones Pesqueras del Uruguay (CAPU) y la Cámara de Industrias Pesqueras del Uruguay (CIPU).

Cabe señalar que también se han realizado otros proyectos de características similares a nivel organizacional, y que los productos pueden adaptarse y aplicarse, con ciertas variantes, al ámbito de una organización y a otras latitudes, considerando siempre la necesidad de contextualización y adecuación a los actores y ámbitos de negociación en que se inscriban.



En todas las experiencias sectoriales, la metodología de trabajo busca contemplar los siguientes aspectos:

- » Recuperar y sistematizar los conocimientos y experiencias.
- » Facilitar la inclusión de las diferentes perspectivas de los actores involucrados.
- » Asegurar la calidad técnica.
- » Garantizar un manejo ético de la información.
- » Facilitar los mecanismos de construcción del conocimiento mediante el uso de metodologías participativas, identificación de lecciones aprendidas, sistematización de experiencias y metodologías.
- » Promover el trabajo en equipo y colaborativo para asegurar que se apropiaran de los resultados y las bases metodológicas de las herramientas desarrolladas

Un aspecto fundamental del proceso de trabajo es la articulación entre trabajadores y empleadores en las instancias de Comisiones Bipartitas de desarrollo de los productos, así como la participación de los trabajadores en la instancia de relevamiento de información.

En este sentido, y con el objetivo de promover el diálogo social, así como el logro de consensos, se han generado diversas instancias de trabajo para facilitar la participación e interacción entre los involucrados.

La Comisión Bipartita es el espacio creado específicamente para el trabajo que acompaña el desarrollo del proceso de forma periódica, facilitando la implementación, así como analizando y retroalimentando los productos.

Los productos resultantes del proceso y en los cuales el proyecto está abocado son:

► **Estructura ocupacional o estructura de cargos o roles del sector**

Permite ordenar el conjunto de los cargos o roles sectoriales en función de dos variables que los definen: i) el proceso o área funcional al cual el cargo aporta y que define su contenido y, ii) el nivel de complejidad del desempeño que el ejercicio de las funciones requiere.

La estructura organiza, sitúa y relaciona entre sí los diferentes cargos del sector.

► **Marco de competencias sectoriales**

Referencia que comprende las competencias transversales clave requeridas para desempeñarse en el conjunto de los cargos del sector y, su organización según niveles naturalmente relacionados (aunque no determinados) con los niveles de la estructura sectorial.

En el marco de los proyectos realizados, se trata de una herramienta de apoyo a la recolección y análisis de información, tanto para las descripciones como para la valoración de los cargos. Asimismo, es un insumo clave para identificar los procesos de formación, capacitación y desarrollo de itinerarios laborales.

► **Metodología de análisis de cargos**

Supone el diseño de la metodología de recolección sistemática de la información, la definición de los descriptores a considerar para definir los cargos,

así como los criterios y protocolos de análisis y validación de las descripciones. También incluye los dispositivos de aseguramiento de la calidad del conjunto de los procesos y productos.

► **Herramienta de valoración**

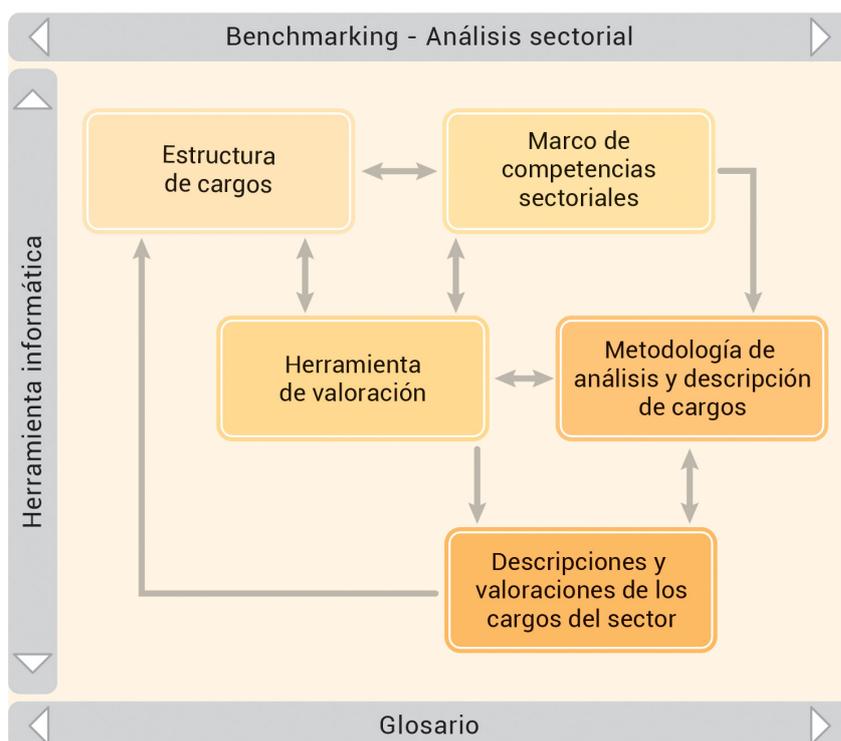
A través de un proceso de apreciación y comparación sistemática de determinados factores y subfactores acordados en el sector, permite determinar el valor de cada cargo. Su principal objetivo es la contribución a la transparencia y equidad interna, sea organizacional o sectorial, en cuanto a la adjudicación de categorías salariales.

La herramienta de valoración ha sido desarrollada a la medida de cada sector, incorporando los requerimientos de los cargos en materia de capacidades y competencias (Marcos) como un eje central. El método de factores y puntos presenta claras ventajas para la negociación colectiva, en particular por ser sistemático, secuenciado y permitir una comparación cuantificada y objetivable.

► **Glosario**

Tiene por objetivo contar con un lenguaje común y una definición clara de los diferentes conceptos utilizados, acordada y asumida por todos los actores sectoriales. En particular, esta herramienta resulta indispensable para el logro de un diálogo social constructivo en torno a los descriptores de cargos y los factores de valoración, de manera de evitar ambigüedades y confusiones.

La aplicación de este conjunto articulado de herramientas y productos permite contar con las descripciones y valoraciones de los cargos sectoriales actualizadas y validadas.



Conceptos claves



Descripción de cargos o roles, según corresponda

Presentación organizada de la información clave que define al cargo/rol. Da cuenta de: i) la actividad laboral y las capacidades que el desempeño en el cargo requiere (propósito, actividades, competencias, 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.

Estructura ocupacional

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



Competencias genéricas sectoriales

Son aquéllas que pueden generalizarse a todo el sector, es decir, que constituyen un común denominador de los distintos cargos, independientemente de la empresa o proceso al que el mismo se encuentre asignado.

Herramienta de valoración de cargos

A través de un proceso de apreciación y comparación sistemática, permite determinar el valor de un cargo y ubicarlo, en función de sus características, dentro de una jerarquía de niveles y valores. La metodología es cuantitativa y consiste en un modelo de asignación de puntajes y pesos relativos a las características que presentan los cargos, de acuerdo con factores de valoración definidos y acordados.

