

Desarrollo de competencias sectoriales y diálogo social:

la experiencia de Uruguay



Organización
Internacional
del Trabajo
CINTERFOR

MTSS

Ministerio
de Trabajo y
Seguridad
Social

Desarrollo de competencias sectoriales y diálogo social: la experiencia de Uruguay

Billorou, Nina; Iannino, Ximena; Nión, Soledad; Sandoya, Jimena



Organización
Internacional
del Trabajo
CINTERFOR



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

Billorou, N.; Iannino, X.; Nión, S.; Sandoya, J.

Desarrollo de competencias sectoriales y diálogo social: la experiencia de Uruguay.
Montevideo: OIT/Cinterfor, 2018. 82 p.

ISBN: 978-92-9088-284-8

DIÁLOGO SOCIAL/DEMANDAS/EVALUACIÓN DE TAREAS/FORMACIÓN PROFESIONAL/
RELACIONES LABORALES/SECTOR INDUSTRIAL/TRABAJO

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. 2 9020557 o por correo electrónico a: oitcinterfor@ilo.org.

Sitio web: www.oitcinterfor.org
Impreso en Uruguay

Advertencia

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.

Agradecimientos

Queremos agradecer a todas las personas que participaron y contribuyeron al desarrollo de los Proyectos y muy especialmente, a quienes brindaron sus voces, tiempo y conocimientos para que esta publicación pudiera concretarse:

- Eduardo Pereyra (Director Nacional de Empleo, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social) y Gabriela Rodríguez (Asesora del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social).
- ***Sobre el Proyecto Industria de la Construcción:*** Jacqueline Bía, Ignacio Castiglioni, Eduardo Elhordoy, Iván Häfliger, Santiago Horjales, Carlos Iturra, Ignacio Otegui, Jorge Pazos, Alvaro Piñeyrúa, Federico Steinhardt, Julio Viñoles y los integrantes del equipo de relevamiento de información: Cecilia Gazzano (coordinadora de trabajo de campo) y George Whitelaw (analista).
- ***Sobre el Proyecto Celulosa y Papel:*** Julio Burgueño, Washington Cayaffa, Carlos Correa, Carlos Eguren, Patricia García, Becker Monzón, Paul Morgan, Ricardo Pereira y Armando Zulián.

Asimismo, hacemos extensivo nuestro agradecimiento al equipo de OIT/Cinterfor, en particular a Fernando Vargas, Fernando Casanova, Gonzalo Graña y Anaclara Matosas por sus sugerencias para este texto y a Adriana Betbeder y Pilar Burgueño por su apoyo durante el proceso de recolección de información y edición del material.

Las autoras

Índice

Prólogo	5
Introducción	7
Capítulo I.	
La construcción de herramientas sectoriales en un marco de diálogo social	9
I.1. La OIT y el diálogo social.....	11
I.2. Las experiencias en la Industria de la Construcción y el sector Celulosa y Papel en el Uruguay	12
I.3. Diálogo social sectorial, formación profesional y aprendizaje permanente.....	14
I.4. Profesionalización y demanda de competencias	15
I.5. Desarrollo de competencias.....	16
I.6. Tendencias y prospectiva de las competencias y las calificaciones	16
I.7. Dimensiones transversales	17
I.8. Herramientas para la negociación y la gestión de las competencias sectoriales	18
Capítulo II.	
Diálogo social y relaciones laborales en Uruguay.....	23
II.1. Evolución histórica de las relaciones laborales y de la negociación colectiva	25
II.2. Relaciones laborales y negociación en la Industria de la Construcción y la Industria de la Celulosa y el Papel	29
Capítulo III.	
Los sectores y las demandas de evaluación de tareas.....	35
III.1. Las tendencias sectoriales presentes y a futuro en la Industria de la Construcción	37
III.2. Industria de la Celulosa y el Papel: presente y desafíos a futuro.....	37
III.3. Las demandas sectoriales.....	38
III.4. Condiciones sectoriales para los procesos de evaluación de cargos	40
Capítulo IV.	
Los actores y sus roles, diálogo social y desafíos.....	43
IV.1. Niveles de diálogo y participación	45
IV.1.1. La Comisión Bipartita (CBET), su funcionamiento y el rol de sus integrantes ..	47
IV.1.2. Los expertos sectoriales.....	50
IV.1.3. Los trabajadores consultados.....	50
IV.2. La construcción de confianza y de un lenguaje común entre las partes	52
IV.3. Profundidad y alcance de los cambios	53
IV.4. Las necesidades e intereses del sector y el rol del equipo técnico.....	53
Capítulo V.	
El diálogo social en las diferentes etapas del trabajo	55
V.1. Etapa preparatoria.....	57
V.2. Etapa de diseño y elaboración de herramientas.....	58
V.3. Etapa de relevamiento de la información.....	62
V.4. Etapa de análisis técnico y elaboración de los productos	65
V.5. Etapa de validación y acuerdos sectoriales.....	67
V.6. Etapa de transferencia de herramientas y desarrollo de capacidades sectoriales	69
Capítulo VI.	
A modo de cierre	71
Siglas y acrónimos	83

Prólogo

La publicación que se presenta tiene su origen en el “hacer”, en la práctica de los procesos de diálogo social desarrollados en dos experiencias de construcción bipartita de herramientas para la negociación y gestión de las competencias sectoriales, que tuvieron lugar en la Industria de la Construcción y el sector Celulosa y Papel en Uruguay. Es parte del proceso de diálogo y negociación colectiva que se desarrolla en el país, con particular intensidad en los años recientes, en diversos aspectos de las relaciones laborales.

Estas experiencias permitieron el desarrollo de un conjunto de herramientas para el análisis, descripción y valoración de cargos por competencias a nivel sectorial, a detallar:

- una estructura ocupacional o estructura de cargos del sector, es un marco que permite ordenar la organización en función de dos variables que los definen: i) proceso o área funcional al cual 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;
- un marco de competencias sectoriales, que constituye un marco de referencia que comprende las competencias transversales clave, requeridas para desempeñarse en el conjunto de los cargos del sector y las organiza según niveles que están naturalmente relacionados con los niveles de la estructura sectorial. En el contexto 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;
- una metodología de análisis de cargos, que supone el diseño pertinente 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 dichas descripciones; y,
- un sistema de valoración, que es una herramienta técnica que, a través de un proceso de apreciación y comparación sistemática de determinados factores y subfactores acordados sectorialmente, permite determinar el valor de cada cargo. También incluye los dispositivos de aseguramiento de la calidad del conjunto de los procesos y productos.

A nuestro juicio los procesos aquí abordados tienen un importante efecto demostrativo: es posible bajo ciertas condiciones, a través del diálogo y la negociación bipartita y contando con las herramientas técnicas adecuadas, lograr importantes resultados en materia de gestión de las competencias sectoriales, redundando en beneficios tanto para trabajadores como para empresarios.

OIT/Cinterfor pone a disposición de toda la comunidad de la formación profesional y de las organizaciones de empleadores y de trabajadores que estén interesadas, su experiencia y experticia en el campo del diálogo social sobre formación, con la expectativa y el deseo que en un futuro no muy lejano podamos contar con más casos exitosos de aplicación de herramientas que potencien el desarrollo de competencias y habilidades a nivel sectorial a través del diálogo bipartito. Uruguay tiene el privilegio de ser sede de esta importante institución internacional y de tener las fortalezas de diálogo y negociación colectiva bi y tripartitas, así como de políticas públicas, que promueven estas buenas prácticas.

Ernesto Murro
Ministro de Trabajo y Seguridad Social
Uruguay

Enrique Deibe
Director de OIT/Cinterfor

Introducción

La publicación que aquí se presenta tiene por objetivo abordar los procesos de diálogo social desarrollados en dos experiencias de construcción bipartita de herramientas para la negociación y gestión de las competencias sectoriales que tuvieron lugar en la Industria de la Construcción y de la Celulosa y Papel en el Uruguay, con la orientación y apoyo técnico de OIT/Cinterfor (Organización Internacional del Trabajo/Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional). Estas experiencias de diálogo social sectorial se enmarcan en una trayectoria de más de 50 años, durante la cual OIT/Cinterfor ha venido cooperando técnicamente con instituciones de formación, instancias estatales y actores sociales de la región en la promoción del diálogo social en torno al desarrollo de competencias, la formación profesional y sus aplicaciones prácticas.

El equipo técnico de OIT/Cinterfor a cargo de estos proyectos, con base en su experiencia profesional previa y en estrecha colaboración con los actores laborales sectoriales, desarrolló un conjunto de herramientas para el análisis de la estructura ocupacional y la descripción y valoración de cargos por competencias, desde una mirada sectorial y de diálogo social, escasamente desarrollada en el país hasta ese momento.

Ambos proyectos contaron con el apoyo técnico, orientación y monitoreo permanente del Especialista Senior en Formación Profesional, Fernando Vargas Zúñiga, y de la dirección de OIT/Cinterfor. Se buscó la conformación de equipos multidisciplinarios para fortalecer la complementariedad de los aportes, desde un enfoque común y teniendo como eje transversal el diálogo social, la calidad de procesos y resultados y el desarrollo de las competencias sectoriales.

El **Proyecto de Evaluación de Tareas de la Industria de la Construcción** (2012-2014) fue planificado y organizado por Fernando Vargas y Fernando Casanova de OIT/Cinterfor y su equipo técnico estuvo coordinado por Nina Billorou e integrado por las consultoras Ximena Iannino y Soledad Nión. También participaron activamente en diferentes etapas Cecilia Gazzano (Coordinación del trabajo de campo), Mario Rosa (Asesoramiento para el diseño del sistema de valoración), Daniela De los Santos (Apoyo a la sistematización de información), Natalia Míguez (Apoyo en la propuesta de certificación), Rodrigo Filgueira (Apoyo informático) y ocho analistas de campo.

El **Proyecto para la Evaluación de Tareas del Sector de la Celulosa y el Papel** (2014-2015) fue elaborado también por Fernando Vargas y Fernando Casanova y su equipo técnico se conformó por Nina Billorou, Ximena Iannino y Soledad Nión a quienes se sumó Jimena Sandoya, Guillermo Bergengruen (a cargo del desarrollo de productos informáticos que se transfirieron luego a las organizaciones sectoriales) y Lorena Llana (apoyo administrativo y logístico).

El trabajo que se presenta no es una sistematización metodológica, ni una investigación, tampoco pretende ser una evaluación de la práctica realizada, sino que busca rescatar y compartir aprendizajes y experiencias a través de las opiniones y vivencias de quienes fueron los protagonistas de estos procesos: expertos sectoriales, directivos de las organizaciones laborales, delegados en los ámbitos de decisión de los proyectos, representantes de trabajadores y de empresas que participaron en los procesos de recolección de la información, autoridades nacionales y equipo técnico de OIT/Cinterfor.

Conjugar el análisis de las autoras con la voz de los actores resulta fundamental para comprender el impacto de estos procesos, y cómo se traducen en la apropiación de herramientas de gestión y profesionalización de los recursos humanos, para la mejora de la competitividad sectorial. El proceso de elaboración supuso analizar materiales e informes, así como la información brindada por referentes de las organizaciones sectoriales que participaron en ambos proyectos y que aportaron sus vivencias y aprendizajes sobre el proceso de diálogo social transitado, a través de instancias de entrevistas semi-

estructuradas individuales y colectivas. Algunos fragmentos de dichos testimonios se rescatan en cada capítulo.

El documento está estructurado en seis capítulos que van delineando los conceptos y aportes fundamentales sobre los ejes trabajados.

En el *primer capítulo* se presentan las bases conceptuales que orientan los procesos de diálogo social desarrollados desde OIT/Cinterfor, para el diseño y la implementación de herramientas para la gestión y desarrollo de las competencias sectoriales. Se describen sintéticamente los proyectos realizados, así como las herramientas construidas y los productos resultantes en el marco del diálogo social.

En el *segundo capítulo*, se desarrolla una breve descripción del sistema de relaciones laborales uruguayo a través de sus distintas etapas, para luego pasar a una reseña de las características de las relaciones laborales de las industrias de la Construcción y de la Celulosa y el Papel desde la voz de sus actores.

El *tercer capítulo*, identifica las condiciones del contexto histórico, económico y socio-productivo que explican las demandas sectoriales y viabilizan procesos de diálogo social, así como los acuerdos logrados en las experiencias realizadas.

En el *cuarto capítulo*, se analizan las estrategias desplegadas para organizar y profundizar el diálogo social y se presentan los distintos actores involucrados en el marco de los proyectos, haciendo énfasis en sus funciones, los niveles de participación y el desarrollo de los procesos de trabajo conjunto.

El *quinto capítulo* presenta un análisis comparado de cómo se desarrolló el diálogo social en cada sector, en las sucesivas etapas del trabajo, considerando el rol técnico y los acuerdos alcanzados.

Por último, en el *sexto capítulo* se incluye una síntesis de los aspectos claves desarrollados en los capítulos precedentes. También se comparten lecciones aprendidas a partir de los proyectos y algunas recomendaciones para el desarrollo de experiencias similares en otros contextos.

Capítulo I

La construcción de herramientas sectoriales en un marco de diálogo social

En este capítulo se presentan las bases conceptuales que orientan los procesos de diálogo social desarrollados desde OIT/Cinterfor para el diseño y la implementación de herramientas en la gestión y desarrollo de las competencias sectoriales. Se describen sintéticamente los proyectos realizados, así como las herramientas y los productos elaborados en el marco del diálogo social.





“Creo que el diálogo social es una condición para poder desarrollar, o poder alcanzar un buen producto. (...) Por suerte este es un producto en su mayoría acordado... El diálogo social desde la óptica de las relaciones laborales, el diálogo social desde la óptica de la colaboración de las partes, el diálogo social desde el objetivo buscado que es el aggiornamento de la industria, y eso beneficia a las dos partes, por tanto, el diálogo social es la traducción de los beneficios que las partes obtenemos.” (Referente de empresa de la Industria de la Celulosa y el Papel -ICyP). Cita 1



“OIT/ Cinterfor como favorecedor del diálogo social, cuenta con visión social”. (Experto sectorial Industria de la Construcción - IC). Cita 2



I.1. La OIT y el diálogo social

El diálogo social constituye uno de los principios fundacionales de la OIT, desde su constitución en 1919¹. El modelo de gobernanza y la propia estructura de la organización, se basan en el diálogo social en tanto implican la participación activa y protagónica de los actores del mundo del trabajo. Esta dinámica tripartita es característica de la OIT y del funcionamiento de sus principales órganos. Tanto la Conferencia Internacional del Trabajo, como el Consejo de Administración se componen de representantes de los gobiernos, de los empleadores y los trabajadores. Como se señala en la Resolución adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 90ª reunión, relativa al tripartismo y el diálogo social, la OIT es, entre todas las instituciones internacionales, *“el marco único en que los gobiernos y los representantes de las organizaciones de trabajadores y empleadores puede, de manera libre y abierta, intercambiar sus ideas y experiencias y promover mecanismos duraderos de diálogo y de creación de consenso.”*²

El diálogo social designa la intervención y participación de los interlocutores sociales en la toma de decisiones sobre temas de interés común. Ahora bien, para la OIT el diálogo social no sólo es un medio que permite a los actores sociales establecer un adecuado equilibrio de los diferentes intereses en juego, sino también un objetivo en sí mismo.

*“El diálogo social es un medio para alcanzar objetivos sociales y económicos y un objetivo en sí mismo, ya que da a la gente voz y participación en sus lugares de trabajo y en la sociedad. Puede ser bipartito, entre trabajadores y empleadores (a los que la OIT denomina “interlocutores sociales”) o tripartito, incluyendo al gobierno. El diálogo social puede mejorar el diseño de las políticas, contribuir a su implementación efectiva y mejorar la calidad de los resultados.”*³

En tal sentido, la OIT ha demostrado una larga trayectoria en materia de promoción y fortalecimiento del diálogo social a nivel internacional. Durante casi un siglo los diversos instrumentos normativos elaborados por la organización, así como las declaraciones internacionales han enfatizado la promoción del diálogo social como una condición necesaria para profundizar la democracia y construir acuerdos sociales sólidos. *Cita 1*

El diálogo social es contemplado en la casi totalidad de los convenios y recomendaciones de la OIT, así como en el Programa de Trabajo Decente, en el entendido que ninguno de estos instrumentos producirá los efectos y resultados esperados sin un diálogo social efectivo que asegure una participación activa de los interlocutores sociales. A su vez, en muchos convenios y recomendaciones se plantean orientaciones para desarrollar este diálogo en áreas tales como el empleo, la protección social y los recursos humanos.⁴ *Cita 2*

En el mismo sentido, la Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa (OIT, 2008), señala que el empleo pleno y productivo y el trabajo decente como elemento central de las políticas económicas y sociales, requiere de la promoción del diálogo social y el tripartismo. Más recientemente, el Marco de Políticas y Estrategias 2010-2015⁵ plantea concretamente la necesidad de implementar acciones y desarrollar instrumentos que contribuyan a la construcción de capacidades para fortalecer el diálogo social:

1 - OIT (2013a).
2 - OIT (2002).
3 - OIT (2013).
4 - OIT (2013a).
5 - OIT (2009).

“... OIT/Cinterfor te daba otra tranquilidad, otra posibilidad de que las cosas llegaran a buen puerto.”
(Referente de empresa ICyP). Cita 3



“La OIT coopera de manera activa y directa, así como a través de los programas comunes de las Naciones Unidas para los países, con los gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores de ámbito nacional, regional y mundial, ayudándoles a formular y aplicar políticas en materia de trabajo decente. Se llevan a cabo programas de fortalecimiento de la capacidad, siguiendo distintas modalidades, en beneficio de los mandantes de la OIT. Los beneficiarios y los países donantes trabajan en estrecha colaboración en torno a las prioridades del programa de la OIT.”⁶

En este marco, OIT/Cinterfor a lo largo de más de 50 años ha acumulado una vasta experiencia en la cooperación técnica, fundamentalmente en aspectos que se vinculan al diálogo social en torno al desarrollo de competencias, la formación profesional y sus aplicaciones prácticas.

La OIT establece que el diálogo social *“comprende todo tipo de negociaciones y consultas; e incluso el mero o simple intercambio de información entre representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales.”⁷*

Se trata de un concepto abierto que tal como señala Barretto⁸ *“no acaba de asentar un sentido preciso ya que su relativa novedad - lo habitual en las relaciones laborales era hablar de “tripartismo” o llanamente de “participación” - parece constituirse en un rasgo paradójico de su definición: el perfil básicamente ambiguo del concepto es parte de la utilidad que presta.”* En el mismo sentido, el autor hace suya la afirmación de Oscar Ermida sobre el diálogo social:

“(el diálogo social) revela, en realidad, un origen más procedimental que sustantivo, de atención mayor a las formas que a los contenidos, de privilegiar la argumentación y el debate en la construcción de voluntades, lo cual lo vincula en forma inequívoca con corrientes de la teoría social y la filosofía actual como son la ética del discurso, la búsqueda de consensos, la democracia deliberativa y la ética comunicativa.”⁹

El diálogo social y los acuerdos en torno a herramientas acordadas a nivel sectorial no constituyen solamente mecanismos participativos y democratizadores, sino que son una condición necesaria para lograr una mayor eficiencia de la gestión tanto a nivel de las políticas públicas como a nivel sectorial y de empresa, adaptada a los requerimientos de los nuevos contextos.

Es desde esta perspectiva que OIT/Cinterfor, en los últimos años, ha venido trabajando tanto en la transferencia de capacidades, como en el diseño de diversas metodologías y herramientas que apuntan a fortalecer a los actores sociales y sus organizaciones, para establecer procesos de diálogo social, con base técnica, en torno a diversos temas. Cita 3

I.2. Las experiencias en la Industria de la Construcción y el sector Celulosa y Papel en el Uruguay

Desde el año 2012, a partir de las demandas de los actores sociales, OIT/Cinterfor ha venido concibiendo y desarrollando proyectos sectoriales de lo que tradicionalmente se llamó Evaluación de tareas.

El Proyecto de Evaluación de Tareas de la Industria de la Construcción, solicitado a OIT/Cinterfor por los actores sectoriales, se ejecutó desde noviembre de 2012 hasta abril

6 - OIT (2009). Pág. 5.

7 - OIT (2004).

8 - Barretto, H. (2015). Pág. 9.

9 - Idem.

"Hoy las empresas, salvo algunas multinacionales que cuentan con recursos, tenemos que vivir de pequeñas innovaciones, estas cosas se hacen con la gente, se hacen discutiendo, se hacen mostrando estudios, se hacen construyendo sobre otras cosas ... y eso te permite trabajar y profundizar en áreas de seguridad, higiene industrial, en el tema de ergonometría, de condiciones de trabajo de la gente, qué potenciales tienen, me parece que te da una visión mucho más de conjunto"
(Referente de empresa ICyP). Cita 4



de 2014 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, creado por el Artículo 12 del Convenio Colectivo celebrado por la Cámara de la Construcción del Uruguay, la Liga de la Construcción del Uruguay y el Sindicato Único Nacional de la Construcción y Anexos, el 31 de agosto de 1993.

Cabe señalar que ya en 1998 el sector se había planteado la necesidad de actualizar la "Evaluación de Tareas" vigente desde 1968. En aquel momento, habiendo contado con la asistencia técnica de OIT/Cinterfor, se realizó un proceso de descripción y valoración de los puestos de trabajo del sector que, si bien contó con la participación de los interlocutores sociales, no logró los acuerdos necesarios para su aprobación e incorporación como insumos para la definición de categorías salariales. En consecuencia, el sector continuó tomando como referencia la Evaluación de tareas anterior.

El objetivo del Proyecto llevado adelante en el período 2012-2014 fue que finalizado el mismo, el sector contase con una serie de productos actualizados: estructura ocupacional, sistema de descripción y valoración de puestos y propuesta de certificación de competencias. Estos productos apuntan a que, tanto trabajadores como empresarios de la Industria de la Construcción, dispongan 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, así como una mayor transparencia en la categorización y fijación de remuneraciones.

El Proyecto para la Evaluación de Tareas del Sector de la Celulosa y el Papel se desarrolló desde setiembre de 2014 a julio de 2015, con una segunda etapa de acompañamiento para la concreción de acuerdos sectoriales, desde setiembre a noviembre de 2015.

Su objetivo fue que el sector contara con una serie de herramientas actualizadas, como son la estructura ocupacional, las descripciones ocupacionales y el sistema de valoración de cargos como insumos, tanto para adecuación de las categorías vigentes a la realidad de las empresas, como para la detección de competencias y requerimientos para la formación profesional de los trabajadores del sector. Cita 4

Cabe señalar que la evaluación de tareas, vigente hasta entonces, se elaboró en el año 1970, y refleja una realidad sectorial muy diferente de la actual. El Proyecto contó con el financiamiento del Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP)¹⁰ y su ejecución técnica estuvo a cargo de OIT/Cinterfor a solicitud de las organizaciones del sector.

Al finalizar el ciclo del proyecto, se entregaron al sector los productos y herramientas previstas: estructura ocupacional, descripciones de cargos, sistema de valoración de puestos testeado en un 10% de cargos, sin embargo, el proceso de acuerdos y ajustes entre los actores sociales aún no había concluido. En este escenario y teniendo en cuenta los ritmos sectoriales, el sector planteó la necesidad de contar con un acompañamiento técnico de OIT/Cinterfor. Así se solicitó al INEFOP financiamiento, con el objetivo de que el equipo de OIT/Cinterfor facilitara y apoyara técnicamente el proceso de generación de acuerdos y toma de decisiones sectoriales consensuadas sobre descripción y valoración de cargos.

Es importante destacar el rol que jugó el diálogo social bipartito en los proyectos y su incidencia en el cumplimiento de los planes de trabajo así como en la concreción de acuerdos en torno a los productos. Más allá de los aspectos comunes, los proyectos implementados presentan sus especificidades en materia de diálogo social y relaciones laborales, así como en cuanto a los antecedentes de utilización de las herramientas (evaluación de tareas y descripciones de cargos). Se trata de un aspecto clave a analizar

10- El INEFOP creado por Ley N° 18406 del 2008 tiene la misión de "administrar el Fondo de Reversión Laboral (FRL) de forma tripartita, contribuyendo al desarrollo social y productivo del país". (<http://www.inefop.org.uy>). El FRL se compone con el aporte del 0.125 % de trabajadores y empleadores.

“En términos de sector lo que tenés es una larguísima historia de negociación



colectiva que tiene como base, como plataforma el propio centro de trabajo pero que después se ha desplegado en distintos ámbitos tanto en bipartitos como tripartitos (...) Lo cierto es que la media histórica dice que los sectores de la construcción, los empresarios y los trabajadores han negociado todo en todos los ámbitos”. (Dirigente sindical IC).

Cita 5

“En general, las pautas vienen de los países desarrollados y las industrias



nacionales tratan de imponerlas, lo cual, si bien es saludable en esencia, también puede producir barreras tecnológicas. Entonces, la armonización de esas asimetrías es lo que se logra cuando se hace una evaluación de tareas o se hace un estudio de campo donde están todas las partes intervinientes.

Por lo tanto, la visión de cada parte, además de lo específico del trabajo, protege en cierto modo la resistencia al cambio” (Referente de empresa IC). Cita 6

a la hora de diseñar las intervenciones ya que la cultura de diálogo social sectorial tiene un impacto importante sobre los ritmos, niveles de involucramiento y generación de acuerdos.

En el caso de la **Industria de la Construcción**, los acuerdos pudieron concretarse gracias a la larga trayectoria de trabajo conjunto que han demostrado históricamente los actores sociales sectoriales. Esta capacidad de concretar y sostener acuerdos, aún en períodos de conflictividad, les ha permitido avanzar en realizaciones sectoriales, tales como los Fondos Sociales de la Construcción¹¹, la gestión conjunta de la capacitación sectorial, entre otras. Cita 5

En lo que respecta a la **Industria de la Celulosa y el Papel**, los procesos de negociación tomaron un poco más de tiempo, aunque finalmente fueron muy eficaces. Esto se debe fundamentalmente a la heterogeneidad que caracteriza al sector en el Uruguay (diversidad de productos y procesos de trabajo, empresas, incorporación de tecnología, organización del trabajo, etc.) que complejiza el abordaje de estos temas desde una perspectiva sectorial. Cita 6

En todos estos escenarios, el equipo técnico de OIT/Cinterfor jugó un rol de generador de insumos y facilitador técnico del proceso de análisis y construcción de consensos.

1.3. Diálogo social sectorial, formación profesional y aprendizaje permanente

Si bien históricamente el diálogo social y, más precisamente la negociación colectiva, se han centrado en temas salariales, otros aspectos tales como la salud y seguridad, la equidad de género, la calificación y formación permanente de los trabajadores, han ido incorporándose paulatinamente a las agendas de los actores sociales. En forma creciente, la formación y el aprendizaje permanente son considerados por los diferentes actores (empleadores, trabajadores y decisores en materia de políticas públicas) no sólo como una expectativa o un derecho de las personas, sino también como un factor clave de las estrategias sectoriales en materia de competitividad y sostenibilidad. En esta línea, en la Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos, la OIT plantea que: “Los Miembros deberían, sobre la base del diálogo social, formular, aplicar y revisar unas políticas nacionales de desarrollo de los recursos humanos, educación, formación y aprendizaje permanente que sean compatibles con las políticas adoptadas en los ámbitos económico, fiscal y social¹². Cita 7

Los cambios en el mundo del trabajo, la vertiginosa incorporación de tecnologías a los procesos productivos y la complejización de las competencias requeridas para desempeñarse en un entorno cambiante, han llevado a una creciente confluencia de intereses entre los actores, sobre la necesidad de contar con oportunidades de desarrollo para trabajadores y empresas y con herramientas de gestión humana que valoricen y promuevan la calificación y el aprendizaje continuo.

En un entorno cada vez más competitivo y exigente, las empresas pertenecientes a una misma cadena de valor y, más específicamente, a un determinado sector, se ven en la necesidad de no competir aisladas y de elaborar estrategias comunes, tanto en materia de relaciones laborales como en lo que refiere a contar con personal capacitado, estableciendo vínculos con los sistemas de formación. Para los trabajadores, un enfoque sectorial asegura una mayor cobertura, contribuye a evitar la atomización y permite elaborar estrategias sindicales representativas del conjunto de los trabajadores, facilitando una mayor equidad entre situaciones asimétricas que se dan en las empresas de un mismo sector.

11 - FSC (Fondo Social de la Construcción), FOCAP (Fondo de Capacitación), FOSVOC (Fondo Social de Vivienda de Obreros de la Construcción), FOCER (Fondo de Cesantía y Retiro).

12 - OIT (2005).

"El diálogo social sectorial en los procesos llevados adelante en sectores



como la construcción y el papel, promueven y concretan un análisis de la organización del trabajo del sector conjunta, compartida, necesaria para el trabajo de descripción de cargos. A su vez, ambos aspectos - el análisis y la descripción - se convierten en insumos fundamentales para la planificación de la formación profesional en el sector: por un lado, visualizando los cargos estratégicos, la incidencia de las nuevas tecnologías, el lugar de la innovación; por otro lado, siendo la base para el desarrollo de los perfiles profesionales y los diseños curriculares, necesarios para los procesos formativos y de certificación". (Asesora del MTSS). Cita 7

"O sea, esto ha evolucionado mucho y entonces el hacer cuando es por competencias te da otro horizonte que lo que era una evaluación de tareas que se hacía en el '80 (...) Si bien la construcción de todo esto tiene una base técnica, también tiene una base de diálogo, de escuchar, de comprender, de ver, de analizar y de tener que fundamentar". (Delegado empresarial CBET ICyP). Cita 8



En el caso del Uruguay, desde la década del 40 en que se institucionalizaron los Consejos de Salarios de integración tripartita, existe una larga tradición de diálogo social sectorial. Dado que la negociación colectiva, tanto sobre las remuneraciones como sobre los demás temas emergentes antes mencionados (calificaciones, políticas de equidad, salud y seguridad, formación, entre otros), tiene lugar en el marco de los Consejos de Salarios, la cultura y la dinámica de las relaciones sectoriales inciden naturalmente sobre el enfoque y los acuerdos al respecto.

I.4. Profesionalización y demanda de competencias

Desde OIT/Cinterfor los proyectos sectoriales de análisis y valoración ocupacional (evaluación de tareas) fueron diseñados e implementados teniendo como eje conceptual la necesidad de contribuir a actualizar y dar una mayor transparencia a la estructura y perfiles ocupacionales del sector o la organización, como base para la profesionalización y el desarrollo permanente de las competencias de los trabajadores del sector.

En general, estas iniciativas responden a una preocupación e interés de los empleadores y trabajadores por mejorar las calificaciones como factor clave para la sostenibilidad, competitividad e innovación sectorial.

Cabe señalar que, tanto en la Industria de la Construcción como en la Celulosa y el Papel, los actores sociales habían venido asumiendo un rol clave en la dinamización del aprendizaje permanente en cada uno de los sectores, involucrándose directamente en la formación y el desarrollo de los recursos humanos.

En este marco, desde el inicio de los proyectos, el conjunto de los actores entendió que el desarrollo de las capacidades de los trabajadores constituye un factor crítico para la mejora de la calidad, competitividad e innovación y que, por ende, resulta clave identificar los requerimientos y necesidades de aprendizaje, así como valorizar las competencias y saberes.

La escasez y falta de pertinencia en materia de competencias laborales -o dicho de otro modo la "brecha" entre las capacidades requeridas y las disponibles- tiene diversas causas, entre las cuales cabe destacar la falta de información, tanto sobre las tendencias como sobre las oportunidades de aprendizaje disponibles, el escaso diálogo y coordinación entre los diferentes actores involucrados (ministerios, instituciones de formación, empresas, sindicatos), la ausencia de herramientas y marcos de referencia comunes, la falta de articulación entre niveles y espacios educativos, entre otras. Cita 8

Identificar la demanda en materia de calificaciones y competencias es clave, pero resulta indispensable tener en cuenta que se trata de requerimientos crecientemente dinámicos, aunque con diferente ritmo y profundidad, según el contexto de que se trate.

En tal sentido, la situación de cada sector es diferente. En la Industria de la Construcción si bien en los últimos años se ha producido una fuerte irrupción de nuevas tecnologías constructivas, aún siguen primando procesos y técnicas tradicionales. Por su parte, en la Industria de la Celulosa y el Papel se han venido operando cambios tecnológicos profundos en la producción de papel y, fundamentalmente, en la producción de celulosa, aunque aún coexisten realidades muy heterogéneas, tanto desde el punto de vista de la incorporación de tecnología como de la organización del trabajo.

En este escenario, la demanda realizada por los actores sectoriales a OIT/Cinterfor apuntó a disponer oportunamente de información actualizada y técnicamente consistente para la toma de decisiones, tanto a nivel de la estructura de cargos como a su ordenamiento relativo, con base en una valoración rigurosa y enfocada al desarrollo de capacidades.

“La industria tiene por delante la necesidad de pensarse, pero no para un nuevo manual dentro de 30 (años), sino para una nueva industria, la misma que se transforma dando respuestas a nuevas necesidades, nuevas demandas” (Dirigente sindical IC). Cita 9



La actualización de la estructura y de las descripciones ocupacionales, así como el sistema de valoración de cargos, son concebidos como herramientas para la profesionalización y desarrollo de las competencias de los recursos humanos del sector.

En tal sentido, se buscó trabajar con un enfoque de descripción y valoración de cargos por competencias, de manera de generar insumos para alinear los diferentes procesos de gestión humana con el desarrollo y aprendizaje permanente, tanto a nivel sectorial como organizacional.

I.5. Desarrollo de competencias

El diseño de los distintos componentes de los proyectos estuvo orientado a caracterizar e identificar cambios en los perfiles ocupacionales y, más particularmente, en las competencias y conocimientos requeridos para el logro de los objetivos.

La competencia laboral es la capacidad de interrelacionar y movilizar un conjunto de recursos: conocimientos, habilidades, actitudes y valores 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.

La competencia es un conjunto dinámico, en continuo desarrollo y transformación que no es observable en sí mismo, pero puede inferirse del desempeño, de la capacidad real, demostrada y verificable de actuar para lograr los resultados esperados. Se construye como producto de numerosos aprendizajes, con independencia de cómo y dónde se hayan adquirido (obra, taller, escuela, otro trabajo, comunidad o familia), lo que plantea la necesidad de contar con dispositivos que permitan reconocerla, evaluarla y certificarla.

El equipo técnico propuso para cada sector/organización la tipología de competencias a considerar en los diferentes procesos y productos, de manera de lograr un lenguaje común entre los diversos actores. La propuesta inicial se trabajó y acordó con los referentes sectoriales para la elaboración de un marco de competencias sectorial que permitiera definiciones ajustadas según el nivel de desempeño.

I.6. Tendencias y prospectiva de las competencias y las calificaciones

“La demanda por competencias; la incorporación de nuevas tecnologías de base microelectrónica, los nuevos materiales y procesos de producción, la sostenibilidad ambiental; entre otros, son factores que presionan por competencias más complejas y de base más analítica que requieren a su vez de mejores niveles de conocimiento y preparación en ciencias básicas, lectura y uso de las matemáticas. En el contexto actual resulta esencial contar con la posibilidad de prever las necesidades en materia de competencias y de este modo, alinear las oportunidades de formación con las cambiantes demandas del mundo del trabajo.”¹³

En los Proyectos realizados, las tendencias en materia de nuevos perfiles y competencias requeridas, se analizaron fundamentalmente desde un enfoque sectorial. Las preguntas iniciales planteadas a los diferentes actores fueron: ¿Hacia dónde va el sector? ¿Cuáles son los perfiles emergentes? ¿Qué competencias individuales resultan estratégicas para alcanzar los objetivos sectoriales? *Cita 9*

En el caso de la Industria de la Construcción, se tomaron como base las conclusiones del estudio **“Investigación regional: Tendencias en la demanda de competencias sectoriales en países seleccionados de América Latina”**¹⁴ focalizado en dos sectores: construcción y turismo. En este estudio se percibían las siguientes necesidades en materia de competencias y calificaciones:

En la base, se requiere un mayor desarrollo de competencias básicas y transversales ya que se incorporan en forma incesante trabajadores al sector con muy bajo nivel de educación básica y ninguna formación específica.

En los niveles superiores, es necesario mejorar la calificación tanto a nivel de las ingenierías como en relación a las ocupaciones técnicas altamente especializadas. Actividades tales como: mantenimiento petrolero, desarrollo de obras de complejos industriales, obras especializadas en minería, polos petroquímicos, piping, plantas de biodiesel, centrales hidroeléctricas, energía nuclear, montajes de alta tensión. Son ocupaciones que numéricamente son reducidas pero tienen una creciente demanda y no existe una oferta de desarrollo sistémica.

*Aunque no es tan evidente para el conjunto de los actores, de sus intervenciones puede inferirse la necesidad de desarrollo de nuevas competencias para los mandos medios, fundamentalmente en relación a la gestión de equipos, a la inducción y orientación del personal entrante y a la facilitación del aprendizaje en el puesto de trabajo*¹⁵.

En el caso de la Industria de la Celulosa y el Papel, las nuevas tendencias en materia de roles ocupacionales y competencias se ven reflejadas en las empresas de punta que han arribado al país en los últimos años. En tal sentido, las nuevas tecnologías y perfiles ocupacionales emergentes coexisten en un sector sumamente heterogéneo y con grandes asimetrías en materia de tecnología, lo que complejiza el abordaje sectorial.

I.7. Dimensiones transversales

Tanto en el proceso de diseño e implementación de las diferentes herramientas, como en la construcción de acuerdos en el marco del diálogo social sectorial, desde el equipo técnico se trabajó haciendo foco en la transversalización de los enfoques de equidad de género, sostenibilidad medioambiental y calidad.

¿Por qué se considera necesario incorporar los enfoques de género, medioambiente y calidad a los procesos de diálogo social sobre descripción y valoración de cargos? Porque tenerlos en cuenta implica reconocer y valorizar su importancia e impacto en el mundo del trabajo y la formación.

En lo que respecta al enfoque de equidad de género, es importante tener en cuenta que los roles de género son comportamientos aprendidos en una sociedad, comunidad, sector u organización, donde sus miembros están condicionados para percibir como masculinas o femeninas ciertas actividades, tareas y responsabilidades. Desde la infancia, niñas y niños son socializados y aprenden a desempeñarse en determinadas actividades, percibiendo como “natural” el orden social. La asignación de ciertas funciones y actividades a las mujeres o a los hombres, de acuerdo con “condiciones” supuestamente naturales, les brinda oportunidades diferentes tanto a nivel profesional, como del desarrollo de sus competencias mediante la experiencia. Es preciso integrar el enfoque de género cuando se analizan, describen y valoran los cargos y las competencias asociadas a ellos ya que los actores suelen definir funciones y saberes asignándoles implícitamente una connotación de género. Los atributos asignados a varones y mujeres se “cristalizan” así

14 - Billorou, N.; Silveira, S.; Vargas, F. (2012).

15 - Idem, p. 152

como competencias masculinas y femeninas; como ocupaciones o puestos de trabajo masculinos o femeninos, perpetuando la segregación ocupacional.

En un análisis de 142 países sobre los que se dispone de datos descriptivos por ocupación se observa que las mujeres tienden a estar altamente sobrerrepresentadas en las ocupaciones peor remuneradas. En el mundo “especialmente, en los países desarrollados”, las mujeres prevalecen en ocupaciones administrativas, de los servicios y el comercio, por encima incluso de los hombres, así como en trabajos no cualificados¹⁶.

La incorporación de un enfoque de sostenibilidad medioambiental a las descripciones de los cargos y a las competencias sectoriales, resulta clave para responder a los desafíos de protección del medio ambiente y de un desarrollo económico sostenible. En este sentido, OIT desarrolla estrategias para involucrar a gobiernos, trabajadores y empleadores como agentes de cambio activos, promoviendo la ecologización de las economías y de las empresas, de las metodologías de trabajo y del mercado laboral en general. Estos esfuerzos contribuyen a crear oportunidades de empleo decente, incrementar la eficiencia de los recursos y construir sociedades sostenibles de bajo carbono¹⁷.

Los empleos verdes son empleos decentes que contribuyen a preservar y restaurar el medio ambiente ya sea en los sectores tradicionales como la manufactura o la construcción o en nuevos sectores emergentes como las energías renovables y la eficiencia energética¹⁸.

La calidad es un factor que reviste importancia e interés para los actores sociales y que tiene diversas facetas a considerar: la calidad del producto o servicio y su conformidad con las normas, la calidad del trabajo, es decir las competencias y conocimientos que se requieren para el desempeño de un determinado cargo y la calidad del empleo en tanto “posibilidad para el trabajador de hallar bienestar material en la realización de un trabajo determinado, en condiciones de libertad, dignidad, igualdad de oportunidades y seguridad.”¹⁹

Transversalizar estos enfoques (género, medioambiente y calidad) supone valorar las implicaciones que cada acción que se planifique y cada herramienta que se diseñe pueden tener en relación a estas dimensiones. Implica concretamente velar porque estas perspectivas se tengan en cuenta en todas las herramientas, procesos, estrategias e intervenciones, a todos los niveles y en todas las etapas, por los diferentes actores involucrados en ellos.

I.8. Herramientas para la negociación y la gestión de las competencias sectoriales

Tanto para los actores y referentes sectoriales como para los decisores en materia de políticas de formación y desarrollo, es de sumo interés contar con herramientas de gestión acordadas y enfocadas al desarrollo de las competencias de los recursos humanos del sector. Herramientas que constituyan un marco y a la vez un insumo para los procesos de negociación y diálogo, con el objetivo de contribuir a mejorar las relaciones laborales y crear una ventaja competitiva sostenible.

Desde OIT/Cinterfor se ha venido trabajando en la elaboración de una caja de herramientas que comprende un conjunto dinámico de productos que constituyen una base técnica

16 - OIT. (2016a).

17 - Sitio web de OIT: Empleos Verdes. Disponible en: <http://ilo.org/global/topics/green-jobs/lang-es/index.htm>

18 - OIT. ¿Qué es un empleo verde? http://ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS_325253/lang-es/index.htm

19 - OIT (2004a).

“Creí que no iba a funcionar porque teníamos un desorden interno con relación a lo que queríamos y que iba a ser muy difícil compatibilizar realidades muy diferentes, de distintos sectores de la industria y entre los mismos sectores con diferencia de tecnología” (Referente empresa ICyP). Cita 20



sólida para la negociación colectiva, el desarrollo de competencias de los trabajadores y la gestión humana a nivel sectorial. Así, tomando en cuenta los antecedentes sectoriales en la materia y los nuevos requerimientos que los cambios en el mundo del trabajo plantean, se ha diseñado e implementado un conjunto articulado de productos, tales como: un marco de competencias sectoriales claves, descripciones actualizadas de las funciones y cargos y, un sistema de valoración de cargos transparente y equitativo, construidos para y con cada sector, en un marco de diálogo social.

¿Qué características tiene este conjunto de herramientas sectoriales?

En primer lugar, el conjunto de herramientas debe ser sistémico, articulado e integrado, es decir, funcionar en forma alineada y coherente con los intereses y la estrategia acordada por los actores sectoriales. Si bien cada uno de los componentes puede ser aplicado en forma independiente, cada herramienta cobra sentido en la medida que se integra con las demás.

En segundo lugar, se trata de un conjunto de herramientas flexible y dinámico. Flexible y adaptable a las singularidades de cada sector u organización, de acuerdo a sus necesidades, características, cultura de diálogo social y de relacionamiento entre los actores. Dinámico y abierto, dado que debe ser adaptable a los cambios y evolucionar con ellos. Desde OIT/Cinterfor se considera entonces, que cada aplicación genera aprendizajes desde el punto de vista metodológico, enriqueciendo los productos y las prácticas. *Cita 10*

Asimismo, se hace referencia a una “caja de herramientas” en la medida que se trata de un set de instrumentos que no son un fin en sí mismos, sino que cobran sentido cuando los actores sectoriales los utilizan, apropian y les dan vida para mejorar el diálogo social, la negociación colectiva y la gestión sectorial.

¿Cuáles son las herramientas y productos sectoriales que se han elaborado en los proyectos?

- **Estructura ocupacional o estructura de cargos del sector:** permite ordenar el conjunto de los cargos 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 (tipo de competencias, responsabilidad, autonomía, etc.) que el ejercicio de las funciones requiere. La estructura organiza, sitúa y permite poner en relación los diferentes cargos del sector.
- **Marco de competencias sectoriales:** es un marco de referencia que comprende las competencias transversales clave, requeridas para desempeñarse en el conjunto de los cargos del sector y las organiza según niveles que están 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, en la medida que es el resultado de los acuerdos sectoriales en materia de requerimientos de competencias, es una herramienta de gran valor para la gestión de la formación, la capacitación, procesos de selección y el desarrollo de itinerarios laborales y programas formativos a nivel sectorial.
- **Metodología de análisis de cargos:** supone el diseño pertinente 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.
- **Sistema de valoración:** es una herramienta técnica que, a través de un proceso de apreciación y comparación sistemática de determinados factores y subfactores acordados sectorialmente, permite determinar el valor de cada cargo. Su principal objetivo es la contribución a la transparencia y equidad interna (sectorial) en cuanto a la adjudicación de categorías salariales. Los sistemas de valoración han sido desarrollados a la medida de cada sector, incorporando los requerimientos de los cargos en materia de capacidades y competencias (Marcos) como un eje central. Se ha optado por el método de factores y puntos que presenta claras ventajas para la negociación colectiva,

“Si queremos y llegamos a un nivel de certificar competencias, podemos dar algunos pasos para mejorar todo el tema de capacitación, valorar bien todo el tema de la responsabilidad, el tema de la decisión, de la comunicación. Me parece que si ese proceso se hace bien, se transmite la necesidad de tener todo más estructurado.” (Referente de empresa ICyP). Cita 11



“...pasa en el día a día y hay un promedio de cinco conciliatorias por día en el MTSS; la reclamación de salarios, de informes de categorías en función de lo que hace, esto va a echar luz a una porción, a un determinado perfil dentro de la industria, pero tiene muchas más aristas, el potencial que tiene es mucho más amplio.” (Experto sectorial IC). Cita 12



en particular por ser sistemático, secuenciado y permitir una comparación cuantificada y objetivable. En esta línea, ambos sectores venían utilizando sistemas de valoración mediante factores, en consecuencia, tanto desde el equipo técnico como por parte de los actores sectoriales, se estimó conveniente mantener la metodología. En función de ello, se rediseñaron y actualizaron los sistemas, pero conservando, en términos generales, la lógica con la que los sectores se encontraban familiarizados, dado que es aquella mediante la cual históricamente han negociado, acordado, evaluado y valorado sus cargos.

En la práctica global actual, los sistemas de valoración estándar ofrecidos por firmas especializadas, así como los desarrollados a medida por las distintas Organizaciones se enmarcan casi que exclusivamente en el método de “Factores y Puntos”. Esto se debe a sus claras ventajas con relación a otros métodos, en particular por ser sistemático, permitir una comparación cuantificada y graduada, y ofrecer una secuencia lógica. Asimismo, estas ventajas permiten a todos los involucrados una mayor comprensión y seguimiento del proceso y de sus resultados (Chiavenato, 2009; Shields, J. 2007-2010; Dessler, G., 2013).

- **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.
- **Propuesta de procesos de certificación de competencias:** la certificación de competencias consiste en el reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores, independientemente de la forma y lugar en que éstas fueron adquiridas. Se trata de un reconocimiento público y documentado, a través de un certificado de competencia que se otorga a partir de los resultados de un proceso de evaluación, con base en un referencial o una norma de competencia laboral. En el caso de la Industria de la Construcción y a pedido expreso del sector, se trabajó en la elaboración de una propuesta de certificación, alineada con las herramientas diseñadas (en particular, con el marco de competencias y análisis ocupacional). A partir de analizar las características sectoriales y la experiencia comparada, se diseñaron las grandes líneas de un proceso sectorial (comprendiendo procedimientos, institucionalidad y roles, entre otros aspectos) para su consideración por parte de los actores²⁰. Cita 11

La aplicación de este conjunto articulado de herramientas permite contar con las descripciones y valoraciones de los cargos del sector.

Para que el sector se apropie de estas herramientas, ellas no solo deben sintetizar los intereses comunes de los actores sectoriales, sino que deben ser construidas en un proceso que contemple la más amplia participación, liderado por las organizaciones representativas de la realidad sectorial.

¿Cómo pueden ser utilizados por los actores sectoriales y de la formación?

La descripción de un cargo da cuenta de los diferentes aspectos que lo identifican y definen. Para organizar y sistematizar la información se utilizan «descriptores» que especifican los aspectos clave que lo caracterizan, 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 trabajador. Cita 12

Ahora bien, ¿cuál es la utilidad que estas descripciones tienen para los diferentes actores sectoriales?

20- La propuesta realizada tiene continuidad en el marco del Proyecto CETFOR que se está ejecutando por parte de OIT/Cinterfor y en el cual participan ambos sectores. El alcance del Proyecto se amplía en el capítulo V.

En el cuadro siguiente se resumen algunas de ellas:

Cuadro 1: 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 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 debe cumplir; qué competencias debe 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 la base 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 elaboración de marcos de cualificaciones sectoriales y el diseño de carreras técnicas. • Permite diseñar e implementar respuestas pertinentes a las necesidades de aprendizaje las empresas y los trabajadores del sector.

Fuente: Elaboración propia.

Las valoraciones de los cargos del sector proporcionan una base técnica para la negociación colectiva, elaborada según criterios acordados por empresas y trabajadores y que por ende, contempla los intereses de ambos colectivos.

La rigurosidad que implica la aplicación sistemática y secuenciada de las herramientas, así como la expresión cuantitativa que adquiere la valoración y que permite comparar los cargos en función de los factores acordados, dan garantías a los diferentes actores implicados a la vez que facilitan su comprensión y análisis.

La OIT recomienda también el método de factores y puntos como el más apropiado para la aplicación de programas de igualdad salarial, en la medida que se diseñe y aplique un sistema de valoración de cargos no discriminatorio y particularmente no sexista²¹.

21 - Chicha, M.T. (2008).

“O sea, si nosotros vemos que solo el proceso de evaluación de tareas va a terminar en una escala salarial, es una visión muy corta. Uno tiene que decir, bueno, en función de esto uno empieza a tener un orden diferente, empieza a tener un equilibrio eso nos va a dar posibilidades de ver, analizar, de cambiar, de mejorar, de tener mejor el tema estructurado”. (Referente de empresa ICyP). Cita 13



Cuadro 2: Utilidad de contar con una valoración de cargos acordada a nivel sectorial

Para las organizaciones de empleadores y trabajadores	Para las empresas	Para los trabajadores	Para las políticas en materia laboral y de empleo
<ul style="list-style-type: none"> • Facilita el diálogo social y la negociación colectiva. • Da sentido, transparencia y racionalidad al sistema de remuneraciones. • Se cuenta con una base acordada por las partes y un lenguaje común en la materia. • Es un sistema dinámico: puede y debe mantenerse actualizado de manera de responder a los cambios en el sector. • Los referentes de las organizaciones manejan toda la información para explicarlo y transmitirlo a sus bases, así como para tomar decisiones frente a posibles conflictos en la materia. • Incluye como elemento clave las competencias sectoriales, lo que implica una valoración del desarrollo y el aprendizaje de los RRHH del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un insumo clave para la gestión de las compensaciones. • Es una herramienta fundamental para el área de gestión humana. • Da una señal clara de los aspectos que el sector y el conjunto de las empresas valoran. • Mejora el clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les da garantías de equidad ya que se aplica a todos por igual. • Les permite comprender qué se valora ya que los puntajes se basan en las descripciones de cargos y reflejan el peso que se le da a los diferentes factores. • Es un instrumento para promover la equidad de género en el trabajo. • Les permite tomar decisiones en materia de carrera y planificar su propia trayectoria ocupacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la mediación en los procesos de negociación colectiva y el trabajo de los Consejos de Salarios. • Permite tomar decisiones en materia de políticas salariales con base técnica. • Proporciona información para la orientación laboral a colectivos con dificultades en materia de empleo.

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, la Evaluación de Tareas (como se ha venido llamando históricamente a los procesos de descripción y valoración de cargos) es una herramienta privilegiada para la negociación y el diálogo entre los actores, dado que proporciona pautas claras y previamente acordadas para la categorización y la toma de decisiones en materia de remuneraciones. Efectivamente, la definición y valoración de los cargos es fundamental para construir un lenguaje común y establecer la proporcionalidad en las remuneraciones de acuerdo a las capacidades que la función exige, así como a la importancia que cada puesto de trabajo tiene en la cadena productiva²².

Este conjunto de herramientas, construidas a partir del diálogo social, si bien presentan características generales comunes, deben analizarse en el marco de un sistema de relaciones laborales específico y considerando los desarrollos socio-productivos sectoriales. Cita 13

Capítulo II Diálogo social y relaciones laborales en Uruguay

Este capítulo tiene por objetivo presentar una breve descripción del sistema de relaciones laborales uruguayo a través de sus distintas etapas, para luego brindar una reseña de las características de las relaciones laborales en las industrias de la Construcción y de la Celulosa y el Papel desde la voz de sus actores.





II.1. Evolución histórica de las relaciones laborales y de la negociación colectiva

Históricamente, aunque con distintas características según la etapa, los Consejos de Salarios se han constituido como el principal mecanismo de activación del sistema de relaciones laborales en el Uruguay a partir de mediados del siglo XX, siendo el que más ha contribuido a explicar las variaciones en los niveles de empleo y salario²³.

En el Uruguay es posible hablar de cinco grandes períodos en términos de negociación colectiva y relaciones laborales, como se observa en el siguiente esquema:

Figura 1: Períodos en la negociación colectiva y relaciones laborales en el Uruguay



Fuente: Elaboración propia en base a material bibliográfico

Un **primer período**, se sitúa desde principios de siglo XX y hasta la Ley Nro. 10.449 de 1943, donde se instalan los primeros Consejos de Salarios. Se caracteriza por una profusa legislación laboral y previsional, en el marco del proyecto de modernización iniciado en el primer gobierno batllista.

En el **segundo período**, se institucionaliza el primer mecanismo de negociación colectiva a partir de la Ley Nro. 10.449. La relación entre Estado, trabajadores y empresarios pasa de una *modalidad arbitral informal* a una *modalidad arbitral institucionalizada*. A través de esta Ley, el Poder Ejecutivo contaba con poderes suficientes para fijar por sí solo la política salarial, no obstante fue un período que se caracterizó por una dinámica descentralizada, que brindó la posibilidad a la negociación de soluciones particulares y diferenciadas, según los distintos niveles de actividad²⁴.

Los Consejos de Salarios, como ámbito de negociación tripartito, funcionan por grupos divididos sectorialmente, y han tenido tradicionalmente por cometidos fijar el monto mínimo de salario por categoría salarial para todos los trabajadores, actuar como organismos de conciliación ante conflictos y, establecer condiciones laborales según sean acordadas por los delegados del grupo salarial respectivo. Estas pautas son formalizadas en los convenios colectivos, firmados por las partes, para los cuales se establece un período de vigencia específico que puede variar. En algunas circunstancias, ante la falta de acuerdos, el Poder Ejecutivo cuenta con la potestad de fijar, por ejemplo, la pauta salarial por decreto.

En el **tercer período**, y antes de que se efectivice el gobierno autoritario en el año 1973, comienzan los cambios en materia de relaciones laborales. El país atravesó un proceso inflacionario importante, y el gobierno decidió ir aumentando poco a poco su actuación en los Consejos de Salarios, limitando el accionar de los sindicatos. Los convenios

23 - Pucci, F.; Quiñones, M. (2015).

24 - Supervielle, M.; Pucci, F. (2008).

colectivos dejan de ser dispositivos de desarrollo de las relaciones laborales, para pasar a ser principalmente herramientas de ajuste de salarios. Se inicia una fase “defensiva” del movimiento sindical, en el marco de un período donde aumentan las tensiones sociales y los niveles de conflictividad social.

En 1968, se crea la Comisión de Productividad, Precios e Ingresos (COPRIN), y a partir de ella se dejan de utilizar los mecanismos establecidos por la Ley de Consejos de Salarios de 1943. Se sustituye la participación de los trabajadores por la concentración de las decisiones económicas en el Poder Ejecutivo, fijando de manera centralizada los niveles de precios e ingresos.

En 1977, se instalan las comisiones paritarias por empresa, que se sistematizan en la Ley de Asociaciones Profesionales de 1981, estableciendo criterios que debían regir la conformación de las futuras organizaciones sindicales. A partir de 1983, se reanudan paulatinamente las actividades sindicales.

A partir de 1985 y hasta 1990, se da la llamada “Concertación social”, que tiene como antecedente la creación de la Mesa Ejecutiva de la Concertación Nacional Programática (Conapro), en 1984. Los objetivos de la CONAPRO fueron elaborar una estrategia de diálogo con respecto a las Fuerzas Armadas para hacer frente al proceso electoral de noviembre de 1984 y un plan de emergencia con el acuerdo de todas las fuerzas opositoras. Entre los principales temas, surge el de las relaciones laborales, abordado a través de las organizaciones profesionales de cúpula, representativas de los empleadores y los trabajadores. Sus recomendaciones fueron: 1) derogar leyes del período de la dictadura y, 2) la convocatoria a Consejos de Salarios. Es un período de alta conflictividad laboral, pero encauzado dentro de marcos legales establecidos oficialmente. En 1985, el Poder Ejecutivo fija un máximo de aumento salarial, que puede ser superado en la negociación.

En 1988, el Poder Ejecutivo sustituye los Consejos de Salarios, por acuerdos a mediano plazo. A partir de este momento hay un aumento de la conflictividad laboral.

Según Lanzaro²⁵, el modelo de relaciones laborales se puede catalogar como «corporativismo subordinado» en el cual, más allá de los espacios formalizados de intermediación de intereses, como por ejemplo los Consejos de Salarios, el funcionamiento real de los organismos de negociación y la estabilidad de los acuerdos logrados allí, se encuentran significativamente garantizados por el accionar de los partidos políticos. Cuando se debilitan las estructuras partidarias, entonces, no sólo afecta al movimiento sindical sino que también fragiliza las áreas de intermediación de intereses, construidas históricamente^{26y27}.

El **cuarto período**, que va desde 1991 hasta 2004, se caracterizó por la flexibilidad en materia de relaciones laborales y la preeminencia de la negociación por empresa. A partir de 1990 se impondrá desde el gobierno una política de desregulación y de apertura de la economía²⁸. El Estado se retira de la negociación salarial, reduciéndola a la instancia bilateral, e intenta, aunque sin éxito, reglamentar directamente la actividad sindical. Notaro (2010) define a esta etapa como de degradación del sistema de relaciones laborales²⁹.

Asimismo, en este período se instala un proceso de deterioro de la calidad del empleo, como fenómeno común a toda América Latina. Esto lleva a la priorización de la defensa del empleo como estrategia de lucha, dejando de lado el énfasis histórico en la defensa del salario como eje de las reivindicaciones sindicales. Si bien el sindicalismo se debilitó numéricamente y perdió buena parte de su peso político como actor social, algunos autores señalan que acrecentó su poder en tres planos: como referente simbólico de la

25 - Lanzaro, J. (1991).

26 - Pucci, F. (2007).

27 - Pucci, F.; Nión, S.; Ciapessoni, F. (2011).

28 - De 1990 a 1995 estuvo en el gobierno el Partido Nacional.

29 - Notaro, J. (2005).

clase obrera, como actor capaz de articular movilizaciones más amplias de la población y como referente de la realidad política y social del país³⁰.

A partir de 1995, cambio de partido de gobierno mediante, se tendió a intensificar la política de descentralización de la negociación y la aparición de diferentes modalidades de flexibilización laboral en los convenios acordados³¹.

No obstante, existen ámbitos tripartitos creados en este período. En 1992, se sanciona la Ley Nro. 16.320 donde se prevé la creación de la Junta Nacional de Empleo (JUNAE), dentro de la Dirección Nacional de Empleo en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. La JUNAE estaba compuesta por tres miembros: el Director Nacional de Empleo (quien la presidía) y dos miembros designados por el Poder Ejecutivo; uno a propuesta de la organización sindical más representativa y otro a propuesta del sector patronal (Industria, comercio y agro).³² También en el año 1992 se integra en forma tripartita el Directorio del Banco de Previsión Social (BPS), que a partir del 2006 serán electos por votación ciudadana. Este organismo contempla la gestión tripartita de la seguridad social, con el espíritu de generar tanto políticas participativas a nivel institucional como mecanismos de contralor de la gestión³³.

Por último, a partir del 2005, con la tercera convocatoria histórica a los Consejos de Salarios se puede definir el inicio de un **quinto período** en materia de negociación colectiva y relaciones laborales en el Uruguay; lo que Quiñones y Pucci (2015) han llamado de "*restauración tripartita ampliada*". Tiene como características la convocatoria al Consejo Superior Tripartito, al Consejo Superior Rural, una Mesa Bipartita del sector público, y la re-clasificación de grupos de negociación, como así también su funcionamiento en sub grupos. Muy especialmente y, por primera vez en la historia, el país tiene la innovación de crear un grupo de negociación para el trabajo doméstico y la integración de todos los sectores de trabajo rural a la negociación.

Esta nueva convocatoria a los Consejos de Salarios fue acompañada de legislación de protección de derechos sindicales, lo que conjuntamente tuvo efectos positivos en el movimiento obrero.

Los desafíos para este período tuvieron que ver con la articulación de la negociación por rama, que se reinstala en este período, con la negociación por empresa, que se extendió ampliamente a partir de los años noventa. La recuperación de la negociación por rama establece una dinámica que contrarresta las tendencias descentralizadoras, al tiempo que se pierde riqueza en el contenido de los acuerdos, debido a que en este nivel, la discusión tiende generalmente a centrarse en el tema salarial³⁴.

Las modificaciones más importantes en esta etapa fueron:

- la ampliación de la cobertura al sector rural y las empleadas domésticas y, el desarrollo de un marco normativo para dar un respaldo formal a los procesos de negociación;
- el nuevo marco jurídico que se desarrolla a partir del año 2005 introduce un cambio fundamental en las relaciones laborales: la posibilidad de que la convocatoria a Consejos de Salarios se realice a pedido de trabajadores, de empresarios o, como lo establecían las normas anteriores, por voluntad del Poder Ejecutivo.

Estas medidas son altamente significativas en la medida que autonomizan el sistema de relaciones laborales del sistema político, y contribuyen a promover actores laborales

30 - Supervielle, M.; Quiñones, M. (2002).

31 - Pucci, F.; Quiñones, M. (2015).

32 - Ley N° 16.320 (1993); Inciso 13; Artículo 323: Rendición de cuentas y balance de ejecución presupuestal ejercicio 1991. Disponible en: <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp3688034.htm> [20-12-2011]

33 - Banco de Previsión Social: <http://www.bps.gub.uy/11626/evolucion-historica.html>. Consultado el : [20-12-2016]

34 - Pucci, F.; Nión, S.; Ciapessoni, F. (2012).

predispuestos a respetar las “reglas de juego” en un marco donde -aunque con algunos matices según el sector- el Estado es percibido como “neutro”.³⁵

Este proceso de negociación aumentó los niveles de legitimidad en dos dimensiones: 1) legitimidad global del proceso, que todos los actores coinciden en señalar y que tiene como fundamento el fuerte respaldo legal; 2) legitimidad recíproca que se otorgan las partes que participan del proceso.³⁶

La experiencia de negociación colectiva iniciada en el año 2005 generó condiciones para el fortalecimiento de las organizaciones sindicales y empresariales, debido a la necesidad de elegir representantes para participar en las rondas salariales. La normativa jurídica sancionada a partir del año 2005 tuvo un efecto importante en la disminución de los desequilibrios de poder entre los actores laborales que participaron en la negociación colectiva. Reinstala al sindicato sectorial en la posición que había perdido durante quince años, pero también mantiene una importante actividad de negociación a nivel de empresa. Esto implicó contar con negociación en tres niveles: Consejo Superior Tripartito, negociación sectorial y negociación por empresa, y enfatizar los mecanismos de articulación entre ellos.

Por otro lado, se incorporan nuevos temas en la negociación a nivel de rama de actividad, como el de la discriminación de género y la seguridad y salud laboral. Estos nuevos temas tienen sus orígenes en el marco normativo implementado a partir del año 2005, que legisló sobre los mismos, promoviendo la mejora de las condiciones de trabajo en las empresas. Asimismo, en este marco, algunos sectores incluyen los acuerdos sobre la necesidad de actualizar las evaluaciones de tareas sectoriales.

Las pautas salariales otorgaron mayor claridad al proceso de negociación, en la medida en que permitieron ordenar y orientar la discusión, brindando un marco para llegar a los acuerdos más rápidamente.

A partir del año 2005 también se aprobó una batería de normativas jurídicas para reglamentar los diferentes aspectos de las relaciones laborales, destacándose muy especialmente la Ley 17.940 relacionada a la protección y promoción de la libertad sindical, que opera -al menos formalmente- disminuyendo los desequilibrios de poder entre los actores laborales para participar en la negociación colectiva. Por su parte, la aprobación de la Ley 18.556 actualiza disposiciones de la Ley 10.449 de 1943 de Consejos de Salarios, reglamenta la convocatoria y su funcionamiento. De esta forma, se avanza en la producción de leyes de reglamentación del derecho del trabajo colectivo, superando la escasa institucionalización histórica de los procesos de negociación colectiva en el Uruguay, que los supeditaba a la voluntad política del gobierno vigente.

En el 2009, se promulga la Ley 18.566 de Negociación Colectiva, que establece modificaciones a la hasta ese momento vigente Ley 10.449, donde se redefine el formato de negociación, formalizando los cambios implementados a partir de 2005 hacia adelante. Por su parte, la Ley 19.027 del 2012, modifica la composición del Consejo Tripartito Superior, vigente hasta el momento según lo indicado en el artículo 8 de la Ley de 18.566 del año 2009, concretando la paridad en la integración de dicho Consejo: seis delegados del Poder Ejecutivo, seis delegados de las organizaciones más representativas de empleadores y seis delegados de las organizaciones más representativas de trabajadores.

35 - Pucci, F.; Nión, S.; Ciapessoni, F. (2012).

36 - Ídem.

“...restan algunas materias, cómo visualizar desde la negociación colectiva aportes a la formación profesional, aportes a la inclusión social, al ejercicio pleno por parte de las mujeres y colectivos vulnerables. Se ha comenzado a asumir ese ejercicio posible del diálogo que trasciende las cuestiones duras de los salarios y a veces de las condiciones laborales.” (Director MTSS). Cita 14



Regulación de la negociación colectiva en el Uruguay

Los cambios sustanciales que se dieron en el país desde el 2005 se cristalizaron en la sanción de una serie de leyes y decretos relacionados al ámbito laboral, que acompañaron las políticas de autonomización de las RRLL como fue la convocatoria de los Consejos Laborales del 2005. Además de las leyes sobre fuero sindical (N°17.940 / año 2006) y la de abreviación del proceso laboral (N° 18.847 / año 2011), existe normativa específica relacionada a la negociación colectiva:

- Ley 10.449 Consejos de Salarios (Año 1943) (<https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp2526914.htm>)
- Decreto 105/005, 7 de marzo 2005. Nueva convocatoria a los Consejos de Salarios. (<https://www.impo.com.uy/bases/decretos/105-2005>)
- Ley 18.508 Negociación Colectiva en el sector público de 2009 (<https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp4849991.htm>) y Ley 18.566 Negociación Colectiva en el sector privado de 2009 (<https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp966193.htm>)

Fuente: Pita, F. (2015).

Este último período sienta las bases para un nuevo desarrollo de las relaciones laborales, formalizadas, garantizadas y autónomas. Sin embargo, sus resultados dejan clara la necesidad del desarrollo de mayores relaciones de confianza entre las partes, reglas de juego claras y profundización de la cultura de negociación sobre todo en algunos sectores (Pucci, F.; Quiñones, M. 2015).

De igual modo, resta avanzar en las cuestiones relacionadas a los propios contenidos de la negociación colectiva (Pucci, F.; Nión, S.; Ciapessoni, F. 2011) y a cómo la negociación se descentraliza en las diferentes dimensiones de la esfera laboral, tanto a nivel de diseño de políticas, como de ejecución y financiación de proyectos y de participación de actores laborales en diferentes niveles. Cita 14

II.2. Relaciones laborales y negociación en la Industria de la Construcción y la Industria de la Celulosa y el Papel

Una de las condicionantes, señaladas tanto por actores políticos, sectoriales y técnicos, para poder planificar el diseño y ejecución de un proyecto de esta índole (cuyo ritmo de trabajo y resultados dependen claramente de los actores sociales, su involucramiento, relaciones y capacidad para arribar a acuerdos), tiene que ver con la trayectoria histórica, la cultura y los actores involucrados.

Si bien, históricamente ambos sectores tienen tradición de relacionamiento entre sus actores laborales, la situación y cultura de diálogo social presenta diferencias sustantivas entre uno y otro sector/organización al momento de iniciadas las experiencias de descripción y valoración de cargos.

"Porque si yo veo que no puedo contigo porque no nos ponemos de acuerdo, pero arriba nuestro se pusieron de acuerdo, aunque sea difícil, aunque no me guste o me guste menos, el camino, hay que llegar. (...) Eso fortalece cualquier mesa de negociaciones. Y en los sindicatos pasa lo mismo" (Experto sectorial IC).
Cita 15



"Tenía la ventaja de que te los encontrabas en cualquier esquina, pero eran negociaciones muy duras, fuertes, y tenía ese componente de que discutías casi siempre con la patronal, con los dueños". (Dirigente sindical ICyP). Cita 16



"Pero los resultados más importantes que hoy organizan las relaciones laborales en el sector son fruto de acuerdo sectorial, de negociación colectiva y de lucha del sindicato." (Dirigente sindicato IC). Cita 17



"Haberse fortalecido en el diálogo y nunca haber cortado los puentes, como que fuiste entendiendo más al otro, por dónde pasan más sus preocupaciones y dónde pasan las de la empresa. Ahí se fue generando esa empatía logrando entender que esto no es una lucha, a ver quién gana o grita más fuerte, sino que esto es diálogo y negociación. Que un sindicato fuerte es aquel que tiene una empresa sólida también. (...) Yo creo que la primera etapa fue aprendizaje, de conocimiento y te estoy hablando de más de diez años ya, y creo que ahora ya hay un ejercicio y por eso se llegó ahora a esta etapa de madurez en estos últimos tres años donde podíamos ya dar un paso adelante." (Dirigente cámara empresarial ICyP). Cita 18



El siguiente cuadro identifica los actores laborales (organizaciones sindicales y cámaras empresariales) de cada sector.

Cuadro 3: Actores laborales por sector

	Industria de la Construcción	Industria de la Celulosa y el Papel
Organizaciones empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara de la Construcción del Uruguay (CCU) • Liga de la Construcción • Asociación Promotores Privados de la Construcción del Uruguay (APCCU) • Coordinadora de la Industria de la Construcción del Este (CICE) 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación de Fabricantes de Papel (AFP) • Empresas: Sagrin / Lenci
Organización Sindical	<ul style="list-style-type: none"> • Sindicato Único Nacional de la Construcción y Afines (SUNCA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Federación de Obreros del Papel y la Celulosa del Uruguay (comprende un nivel central y sindicatos por empresa) (FOPCU)

Fuente: Elaboración propia.

Importancia de la cultura y tradición de negociación

Deben tenerse particularmente en cuenta la historia pasada, la cultura de los actores y la estructura de las organizaciones sociales participantes del proceso. Los modelos de relaciones laborales en cada país tienen una elevada continuidad en su evolución histórica. En gran medida ello se explica porque los actores sociales tienen sus culturas y se resisten a aceptar cambios radicales en sus formas de comportamiento, particularmente en períodos cortos.

Lo anterior no implica, sin embargo, que no se produzcan cambios. Por el contrario, la experiencia nacional e internacional indica que en los países se producen por un lado cambios graduales, de poca magnitud, en forma permanente; y, por otro, que en algunos momentos específicos se pueden producir cambios significativos, que alteran las bases centrales de la negociación preexistente.

Estos últimos procesos habitualmente son acompañados de fuertes tensiones y conflictos desencadenados por el o los sectores que se sienten afectados por los cambios.

Es por estas razones que el modelo de negociación en todo período histórico se conforma por una combinación de factores de diferente naturaleza. Algunos de ellos se originaron en el pasado y se mantuvieron en el tiempo, otros, en cambio, responden a las necesidades de las coyunturas específicas o a las necesidades previsibles en el futuro³⁷.

Tal como señalan Pucci y Quiñones (2015), la construcción de un sistema de relaciones laborales autónomo y estable que permita y facilite el desarrollo de una cultura de diálogo social, requiere de un proceso de negociación colectiva legitimado por los actores laborales, como así también de legitimidad recíproca entre actores. Cita 15

En el Uruguay, históricamente tanto sectores empresariales como sindicales, han tenido dificultades para construir legitimidad recíproca³⁸. Cita 16

Los procesos de negociación iniciados en el 2005 incrementaron los niveles de legitimidad, en la medida que necesariamente se tuvieron que elegir representantes de ambas partes en cada uno de los grupos de consejos de salarios, para representar al colectivo de empresarios o trabajadores en cada sector (Op. Cit.) No obstante, los problemas de

37 - Fernández, A.; Lanzilotta, B.; Mazzuchi, G.; Perera, J. (2008).

38 - Pucci, F.; Nión, S.; Ciapessoni, F. (2014).

“Acá no había un interés de una de las partes sino que un interés común (...) ese encuentro, todos trabajando



igual, los trabajadores, el sindicato, los expertos de las áreas que acompañaban el proceso y recursos humanos articulando; fue súper rico, aportó muchísimo, lo hizo más transparente y más representativo.” (Referente de empresa ICyP). Cita 19

“Entonces esto lo vi como una oportunidad muy fuerte desde el punto



de vista de definir bien qué es lo que queremos; y no desgastarse en la discusión de qué es lo que tengo que hacer y qué es lo que no tengo que hacer.

Aparte, contábamos con una evaluación de tareas que era viejísima y prácticamente no contemplaba nada de toda la tecnología que tenemos por delante y en lo inmediato...” (Experto sectorial ICyP). Cita 20

“El vínculo siempre es respetuoso y en equilibrio si no es imposible sin la



activa participación sin gremios, sindicatos, empresas, trabajadores. Sin respeto no se puede trabajar. Tenemos cultura de diálogo, a veces nos peleamos y fuertemente, pero siempre con ese tono de equilibrio, de un lado y del otro...” (Dirigente cámara empresarial IC). Cita 21

legitimidad subsisten, y -por tanto- requieren de esfuerzos conjuntos de canalizar los objetivos de ambas partes hacia acuerdos que vinculen los diferentes intereses. Cita 17

En esta línea, Senatore (2009) plantea que el logro de acuerdos mediante consensos entre las partes es un indicador de las capacidades de los actores laborales.

En el caso del sector de la Celulosa y el Papel, se puede observar que tradicionalmente las negociaciones eran intensas, signadas por el hecho de que, en la mayoría de los casos, los representantes en la negociación luego compartían actividades productivas a nivel de empresa. Esto representa dos caras de una misma moneda, por un lado, permea el clima de negociación y tensiones al interior de las empresas, mientras que por otro supone relaciones interpersonales cercanas, de confianza en algunos casos, entre los actores partícipes en los ámbitos de negociación. Citas 18 y 19

No obstante, los actores destacan la existencia de representantes de ambas partes (trabajadores-empresa) respetados y legitimados por su actitud de diálogo y búsqueda de consensos, aunque manteniendo firmes los intereses que encarnan.

Estas posturas de diálogo y búsqueda de consensos, son destacadas por los dirigentes sectoriales como un aprendizaje a lo largo del tiempo, que apunta a la apuesta por la profesionalización, mantenimiento y crecimiento del sector, impulsada tanto por la voluntad interna de las organizaciones como por las exigencias productivas externas (nacionales e internacionales). Esto último, forma parte de la demanda de la propia actualización de la descripción y valoración de cargos. Cita 20

En síntesis, podemos decir que en lo que respecta a la Industria de la Celulosa y el Papel los procesos de negociación han sido tradicionalmente más lentos y difíciles, fundamentalmente por la dificultad histórica de abordar estos temas desde una perspectiva sectorial, heterogeneidad que se profundizó con la reciente instalación de las empresas productoras de pasta de celulosa. Sin embargo, se destaca el rol y legitimidad de referentes de ambas partes para impulsar y consolidar el diálogo en ámbitos de decisión política sectorial.

En el caso de la Industria de la Construcción, también se señala como fundamental la construcción histórica de un vínculo de diálogo y respeto entre las partes. Esta relación tiene como un hito fundamental la huelga de 1993, que fue “dura” para ambas partes, que dejó como uno de los aprendizajes más importantes, la certeza de que había que fomentar la capacidad de diálogo entre las partes y agotar las vías de negociación, antes de volver a repetir una experiencia de confrontación. Cita 21

En este caso, las características de los actores de la negociación, quienes tienen como funciones exclusivas la representación de su organización en las diversas instancias de negociación y actividades bipartitas, promueven la independencia política de las relaciones laborales sectoriales frente a las actividades productivas cotidianas. “La relación ha sido conflictiva pero real” (Dirigente sindical. IC).

La Industria mantuvo el diálogo aun cuando en el Uruguay los actores laborales estaban inhibidos de ejercer sus actividades. El ejercicio de ese diálogo con más garantías y con una participación más activa del Poder Ejecutivo, consolidó un esquema de relaciones laborales que ha facilitado los acuerdos, así como la detección de necesidades comunes de empresarios y trabajadores.

También se explica -según los actores laborales consultados- por el desarrollo de acuerdos en dimensiones centrales tales como la seguridad en el trabajo, la seguridad social, y la creación en 2009, de un fondo específico para atender las necesidades de capacitación del sector.

“Nosotros tenemos un dicho: a los delegados sindicales no los elegimos, son los que hay, y ellos no eligen a los delegados empresariales, son los que hay. La virtud es saber trabajar y saber dialogar con las personas que te toque dialogar y no te queda otra. Yo creo que esa es una de las fortalezas que tiene el sector.”
(Experto sectorial IC). Cita 22



“Si no hay un ida y vuelta, es muy difícil. Y obviamente tiene que ser así y creo que se puede hacer en cualquier tipo de empresa de rama de actividad. Pero básicamente tiene que haber intención de las dos partes, y si las dos partes no se benefician, no se puede. Que haya mejor productividad, que haya mejor rendimiento en la producción, todas esas cosas suman.”
(Representante de sindicato de empresa ICyP). Cita 23



Otro aspecto fundamental a considerar es la legitimidad de los actores; internamente, dentro de las organizaciones, y también externamente. Existe una amplia participación de los niveles políticos en la toma de decisiones en ambas organizaciones, decisiones que luego son respetadas e incorporadas por los actores que participan en los distintos ámbitos y niveles de la negociación. Las estructuras de decisión tanto políticas como técnicas de las organizaciones sectoriales, cuentan con información, conocimiento y autonomía (regulada) que permite la atención de los distintos temas. Cita 22

Por tanto, en el caso de la Construcción la generación de acuerdos fue posible gracias a la larga trayectoria de trabajo conjunto que han demostrado históricamente los actores sociales sectoriales. Esta capacidad de concretar y sostener acuerdos, aún en períodos de conflictividad, les ha permitido avanzar en realizaciones sectoriales, tales como los Fondos Sociales de la Construcción (ya mencionados), las evaluaciones de tareas precedentes, entre otras.

Ambos sectores cuentan con referentes con una mirada estratégica de desarrollo del sector que, trasciende la situación actual y, se proyecta a mediano y largo plazo. En palabras del Director de Empleo del MTSS, se trata de referentes sectoriales con visión “moderna” y en cierta medida “desprejuiciada” e “innovadora”. Dichos referentes, a su vez, logran poner sobre la mesa de negociación determinados temas que son recibidos con apertura para su discusión por las contrapartes, dada la legitimidad recíproca y las relaciones interpersonales existentes entre estos actores.

Como se analizará en el capítulo siguiente, además de la tradición en materia de relaciones laborales y negociación en estos sectores, ambos se han visto transversalizados por procesos de inversión e incorporación de tecnología en la mayoría de sus procesos. Estos cambios supusieron la reconversión de parte de la fuerza de trabajo y dinamizaron forzosamente la forma de concebirse sectorialmente a futuro. Estas dimensiones contextualizan tanto la necesidad, demanda, gestación e implementación de los procesos de evaluación de tareas y sus resultados finales.

La evolución de las relaciones laborales en ambos sectores, aunque con sus diferencias, marcan un contexto específico donde tanto el diálogo existente como potencial, constituyen una condición significativa para poder ahondar en acuerdos sobre temas de interés común que trascienden la discusión en torno a lo salarial. Para ello, la construcción de confianza y legitimidad tanto dentro de las organizaciones como externamente, resulta fundamental.

A este aspecto, debe sumarse el rol de algunos referentes tanto en las cámaras empresariales como en las gremiales sindicales, que cuentan con la legitimidad de sus interlocutores y el grupo que representan, no sólo por su consecución con los intereses del colectivo, sino también por su actitud de búsqueda de acuerdos y soluciones compartidas, y su apertura a las condicionantes socio-productivas de sus sectores. Cita 23

A modo de síntesis, a continuación, se exponen algunos aspectos que caracterizan las culturas de diálogo a nivel sectorial.

Cuadro 4: Caracterización de la cultura de diálogo social a nivel sectorial.

	Industria de la Construcción	Industria de la Celulosa y Papel
Actores	<p>Cámaras empresariales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cámara Construcción del Uruguay (CCU) • Liga de la Construcción • APPCU • CICE <p>Sindicato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SUNCA • A nivel de empleadores es claro el liderazgo de la CCU. • El SUNCA no presenta fisuras y su representatividad es clara en los diferentes niveles. 	<p>Empleadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociación de Fabricantes de Papel (AFP) • Sagrin/Lenci (empresas que no pertenecen a la AFP) • A nivel de empleadores, la AFP funciona con la participación de todas las empresas que la integran. • A su vez, resulta complejo avanzar a un ritmo sostenido ya que el funcionamiento de la AFP es por consenso y las empresas son muy heterogéneas (tamaño, tecnología, situación, etc.). <p>Sindicato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Federación de Obreros del Papel y la Celulosa del Uruguay (FOPCU). Comprende un nivel central y sindicatos por empresas. • A nivel sindical participan representantes de todos los sindicatos.
Características de las relaciones laborales y las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Tradición de negociación y trabajo conjunto sectorial más allá de posibles contradicciones o conflictos. • Las partes reconocen intereses "sectoriales" y están habituadas a funcionar en forma bipartita (Fondos Sectoriales, por ejemplo) • Si bien se produjeron conflictos y enfrentamientos a distintos niveles durante el período del Proyecto, no tuvieron consecuencias en el mismo. • No se lograron acuerdos en todos los puestos. Quedaron pendientes de resolución para tratar en el Consejo de Salarios (esto implicó que se elaboraran productos en dos versiones, contemplando ambas posiciones). 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante el proyecto se construyó una perspectiva sectorial, aún con capacidad para desarrollarse, dada la heterogeneidad del sector. • En algunas empresas se trabaja tradicionalmente en forma bipartita.
Antecedentes evaluación de tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Vigente evaluación de tareas de 1968 / ajustes 71 y posteriores. • En 1999 se realizó una evaluación de tareas (OIT/Cinterfor) pero no se llegó a acuerdos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de tareas vigente se elaboró en el año 1970, y refleja una realidad sectorial muy diferente de la actual. • Descripciones de cargos en algunas empresas (no acordadas).
Involucramiento y apoyos	<ul style="list-style-type: none"> • Interés, involucramiento y apoyo de todas las organizaciones. • Facilitó el acceso a la información y consultas técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas: Interés, involucramiento y apoyo de la mayoría. • Sindicato: interés y apoyo permanente.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo III

Los sectores y las demandas de evaluación de tareas

En este capítulo se identifican las condiciones del contexto histórico, económico y socio-productivo, que explican las demandas sectoriales y viabilizan procesos de diálogo social y acuerdos en las experiencias realizadas. Asimismo, se desarrollan las características de las demandas sectoriales que gestaron los proyectos de Evaluación de Tareas en los sectores y las condiciones -que según los actores involucrados- permitieron su concreción.





“La industria acompañó la inversión en nueva tecnología, en industria, equipos y maquinaria, en los últimos 11 años al igual que hicieron otras industrias en el Uruguay. Nosotros debemos de haber invertido en once años unos 1.400 millones de dólares en equipo, maquinaria y tecnología” (Dirigente cámara empresarial IC). Cita 24



“Venían grandes emprendimientos y había que mejorar, y pasó que en otras áreas las tecnologías habían cambiado tanto que en realidad era difícil tener a la gente en condiciones salariales con categorías adecuadas porque las desconocías.” (Experto sectorial IC). Cita 25



“Porque debería pensar que apuestan a procesos de Formación Profesional más o menos permanentes porque la industria va a seguir requiriendo. Hay una parte del montaje del parque eólico que no lo hacen los trabajadores uruguayos porque no saben, y no saben porque no aprendieron. Pero no aprendieron porque no se generaron condiciones para que aprendieran...” (Dirigente sindical IC). Cita 26



Los sistemas de relaciones industriales varían entre regiones, países y sectores. Esto se debe a sus historias y trayectorias diversas, así como a diferentes desarrollos económicos y tecnológicos tanto entre sectores, como también a la interna de los mismos, donde influye la cultura empresarial y laboral específica³⁹.

Los nuevos modelos productivos, de transformación y/o adaptación, requieren de información actualizada sobre los contenidos del trabajo y los perfiles, como medio para poder definir, en ese marco, las capacidades reales y deseadas de los trabajadores y sistemas de gestión. *Cita 24*

Por tanto, en la búsqueda de comprender las experiencias de descripción y valoración de cargos en los sectores de la Industria de la Construcción y de la Industria de la Celulosa y el Papel, se caracterizarán sus tendencias presentes y a futuro, cómo se gestó la demanda de los proyectos de descripción y valoración, así como cuáles son las condiciones sectoriales que permiten el desarrollo de este tipo de procesos. *Cita 25*

III.1. Las tendencias sectoriales presentes y a futuro en la Industria de la Construcción

En el Uruguay, al momento de realizarse el proyecto, la Industria de la Construcción venía experimentando un proceso de crecimiento sostenido cuyo pico máximo tuvo lugar en el segundo trimestre de 2013. Para febrero de 2016, el sector acumuló nueve trimestres consecutivos de caída, ubicándose en niveles similares a los registrados en noviembre de 2011. No obstante la inversión en maquinarias, equipos, y la incorporación de nuevas tecnologías constructivas ha transformado las capacidades, dinámicas y necesidades del sector⁴⁰.

El período de crecimiento rápido de la demanda de empleo en el sector puso en evidencia la insuficiencia de una oferta laboral adecuadamente calificada. No sólo resultaba difícil cubrir las vacantes sino que, adicionalmente, los trabajadores en actividad necesitaban actualizar sus competencias para desempeñarse de acuerdo a las innovaciones y actualizaciones tecnológicas en el sector. *Cita 26*

La percepción de los actores del sector, indica que la evolución de la industria fue dinámica en las últimas décadas, gracias a emprendimientos productivos a los que se apostó en el país, cuya construcción demandó sortear los desafíos de habilidades y tecnología dura requeridos al sector de la construcción, de modo de que pudiera integrarse plenamente a estas oportunidades de desarrollo. *Cita 27*

También, existieron algunos rubros específicos donde el sector no pudo dar respuesta por sí mismo, por ejemplo, en la construcción y armado de los parques eólicos. Esto representó un aprendizaje de cómo la Industria debe poder proyectar sus necesidades de formación para poder cumplir con los perfiles ocupacionales demandados, como así también “exportar conocimiento y habilidades” fuera de fronteras para ampliar las oportunidades de empleabilidad de sus trabajadores.

III.2. Industria de la Celulosa y el Papel: presente y desafíos a futuro

Las industrias maderera y papelera en el Uruguay han crecido aceleradamente en las primeras décadas del siglo XXI. Con respecto a 1998, han llegado a duplicar el porcentaje que ocupan en la composición del Producto Bruto Interno (PBI): para ese año, el rubro madera, papel y otros derivados daba cuenta de un 1.35% del PBI (García, 2011), que se

39 - De la Garza Toledo, E.; Neffa, J. (2001).

40 - Cámara de la Construcción del Uruguay. (2016).

"El proyecto de ET de la construcción nace primero de una necesidad que



constatamos como sindicato y también constataron las cámaras empresariales. La anterior evaluación data de 1969-1970, entonces esa instancia temporal no respondía a los cambios tecnológicos en el sector. (...) procesos productivos que se habían incorporado más allá de tecnologías, nuevas formas de construcción, nuevos sistemas. Y después, tenemos una necesidad de resolver lo que esto generaba pero en conflictos cotidianos de categorización." (Representante sindical IC). Cita 27

"Por eso lo importante no era defender el puesto de trabajo por el puesto de trabajo en sí, sino que la persona que esté ahí defenderle la empleabilidad, y por eso necesitábamos capacitarlo.



Entender eso es entender que no importa en qué empresa estés, o sea, a la larga vas a trabajar donde tu herramienta o tu conocimiento pueda ser aplicado. Entonces no tenemos que atarnos a un puesto y menos a una empresa. Yo creo que hay que entender que eso es lo que se está dando en el mundo. No quedarnos en el puesto en sí porque mañana ese puesto no existe." (Dirigente cámara empresarial ICyP). Cita 28

"Estábamos entrando en etapas de nuevos proyectos y la discusión siempre era



que esto no está en la tarea, esto no me corresponde, es decir, una discusión que es desgastante y en una situación que lo que nosotros estamos necesitando es ser un país en general y en particular una empresa productiva. O sea, la productividad es lo que te mantiene viva la organización." (Experto sectorial ICyP). Cita 29

incrementó hasta alcanzar el 2.76% para el 2010. No obstante, según fuentes sectoriales, en el período 1985 - 2010 existió una disminución de casi el 50 % del personal empleado.

Impulsadas por el crecimiento del sector forestal, en los últimos cinco años se han incrementado las inversiones intensivas en capital y tecnología en la cadena celulósico-papelera (madera rolliza sin tratar, chips, pasta de celulosa, papel y cartón, etc.). Ello ha propiciado el incremento de los puestos de trabajo y generado necesidades de capacitación y actualización para los trabajadores del sector. Cita 28

Según datos del Banco Central del Uruguay (BCU), para el año 2010 la industria manufacturera a nivel general en Uruguay representaba el 13,1% del PBI. Dentro de ese porcentaje, un 21,1% corresponde a lo generado por el rubro Madera, papel y otros derivados. Sumado a esto, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el rubro pulpa de madera, papel y cartón ha sido el que ha experimentado mayor crecimiento en la participación en el Valor Bruto de Producción (VBP) del país, observándose un aumento del 5,4% desde 1998. Vale destacar que en ese rubro se registran las actividades de importantes inversiones en el área celulosa, empero, "se observa un aumento de la producción de la mayoría de las ramas relacionadas con ésta" (García, 2011: 15). Cita 29

En términos del empleo en la cadena papelera, el crecimiento económico se refleja en un leve aumento del personal ocupado en la Industria de fabricación de productos de papel y cartón, especialmente en aquellos relacionados a la fabricación de pasta de celulosa.

Si se tiene en cuenta la industria del papel exclusivamente (Fabricación de artículos de papel y cartón), la evolución del Índice de Personal Ocupado (IPO) fue positiva entre los años 1998 y 2010 (García, 2011), aunque al considerar el período 1985 - 2010 existió una disminución de casi el 50% del personal empleado.

No obstante, la situación de las empresas es heterogénea, como así también las dificultades que las mismas enfrentan. La heterogeneidad del sector, de las necesidades y desafíos de la industria, tienen que ver con que la misma comprende tanto empresas de escala mundial en el sector de la producción de celulosa, como otras de escala más local y/o con producción para el Mercosur. Estas diferencias se traducen asimismo en distintas escalas de productividad, incorporación de tecnología e inversión de capital, como así también del desarrollo de la gestión de sus recursos humanos.

En el sector, las nuevas tendencias en materia de roles ocupacionales y competencias se ven reflejadas en las empresas de punta que han arribado al país en los últimos años. En el mismo sentido, las nuevas tecnologías y perfiles ocupacionales emergentes coexisten con tecnologías, roles ocupacionales y formas de organizar el trabajo más conservadoras, en un sector con grandes asimetrías, lo que complejiza una mirada sectorial.

III.3. Las demandas sectoriales

Ambos sectores, si bien tienen puntos de partidas similares (necesidad de actualización de contenidos del trabajo y categorización por desactualización de las evaluaciones vigentes, cambios recientes en las formas de producir y organizar el trabajo, la formalización de dicha necesidad en acuerdo en el Consejo de Salarios), presentan alguna diferencia en términos de sus antecedentes en la materia, como así también las posibilidades de realizar estos procesos de manera autónoma del Estado o no. Cita 30

En el caso de la Industria de la Construcción la demanda se fundamentó en la necesidad de contar con una oferta laboral adecuadamente calificada en un escenario en el que no sólo resultaba difícil cubrir las vacantes, sino que, adicionalmente, los trabajadores en actividad necesitaban (y necesitan) actualizar sus competencias para desempeñarse de acuerdo a las innovaciones y actualizaciones tecnológicas en el sector. Frente a esta situación, las organizaciones de empleadores y trabajadores del sector se plantean la

El Consejo de Salarios de la IC, planteó en su acta de acuerdo de diciembre 2010



que: "... las partes han definido como un objetivo de alta prioridad la capacitación y formación profesional de todos sus recursos humanos y de quienes se integren en el futuro a la industria de la construcción. Definen como un nuevo objetivo de alta prioridad la concreción de una nueva evaluación de tareas y generar mecanismos que permitan aplicar la certificación por competencia..." (Acta de acuerdo del CCSS del 3 de diciembre de 2010 Art.21). Cita 30

"Ahora es un tema que ha planteado tanto el sector empresarial como el sindicato lo del CCSS hay que aprobarlo, porque es otra realidad de la industria, del sector. En aquel momento, en el 2000 ni siquiera teníamos al FOCAP trabajando capacitación. Entonces, es como que la industria está más preparada como para dar respuesta no sólo a una descripción de puestos y unos perfiles ocupacionales sino a que se capaciten aquellas personas que necesitan capacitarse, o a elaborar capacitación que está en el estudio en función de los nuevos perfiles." (Experto sectorial IC). Cita 31



"La condición fundamental es el compromiso entre los actores. Esa es una condición determinante. Y tener actores (...), que dentro de cada ámbito logren tener cierto respeto y logren generar un cierto liderazgo, porque eso facilita mucho." (Representante cámara empresarial IC). Cita 32



necesidad de impulsar la calificación de los trabajadores, promoviendo el desarrollo de la oferta de formación inicial y permanente, así como dispositivos de reconocimiento y certificación de competencias. Sin embargo, el sector carecía de información actualizada, sistematizada y acordada acerca de su estructura ocupacional así como de descripciones de los cargos y de las competencias requeridas, tampoco contaba con mecanismos que permitieran reconocerlas y certificar los saberes adquiridos por los trabajadores mediante la experiencia laboral. Cita 31

En este marco y a los fines establecidos precedentemente, las partes acordaron la conformación de una Comisión Bipartita para la Evaluación de Tareas de la Industria de la Construcción y Actividades Complementarias (CBET) y resolvieron solicitar a OIT/Cinterfor la formulación de un Proyecto para actualizar la estructura ocupacional, diseñar y aplicar un sistema de evaluación de tareas y proponer un proceso de certificación ocupacional para la Industria de la Construcción.

En el caso de este sector, la financiación era propia, y esto era vivido como un sentimiento de autonomía para poder construir procesos y herramientas que se ajustaran a su realidad. Esto, facilitó la toma de decisiones a la hora de implementar el proyecto y decidir con quién llevarlo adelante. Cita 32

Como se ha mencionado, este sector, a diferencia del de la celulosa y el papel, llevó adelante una experiencia anterior de actualización ocupacional en el año 1999, donde también participó OIT/Cinterfor desde la asistencia técnica. En aquella ocasión, se conformó un equipo sectorial con un referente por parte de las cámaras empresariales y un referente por parte del sindicato, ambos con potestades tanto técnicas como políticas. En este sentido, esa experiencia evaluada como positiva por algunos de sus participantes, incluía un número menor de actores que los que participaron en el Proyecto, agilizando los procesos de toma de decisiones y definición, pero al mismo tiempo concentrándolos.

En esa ocasión, el proceso de actualización de la evaluación ocupacional no fue concluido, por falta de acuerdos finales y también porque entre los años 2001 y 2003 el sector, como parte de un contexto socioeconómico desfavorable a nivel nacional, se sumergió en un período de crisis que derivó la atención política y técnica hacia otros temas de mayor urgencia.

Finalmente, en la ronda de Consejos de Salarios del año 2010, impulsadas por los cambios en los contenidos del trabajo de los procesos productivos clásicos del sector, pero también por la existencia de nuevas tecnologías de construcción y nuevos emprendimientos, las partes acuerdan la necesidad de emprender una nueva Evaluación de Tareas.

Este acuerdo se basaba en la existencia de la experiencia anterior de Evaluación de tareas de 1999, que aunque no fuese homologada en su momento, sentaba las bases para un nuevo trabajo técnico conjunto entre los actores del sector y OIT/Cinterfor desde la asistencia técnica. Dentro de esta demanda, estaba acordada también la ejecución bipartita es decir, que la financiación y seguimiento del proyecto sería de competencia sectorial, sin la participación de los actores estatales. Cita 33

Por su parte, como se mencionó en el punto anterior, el crecimiento de la actividad en el sector de la Celulosa y el Papel ha traído aparejada una serie de innovaciones en los procesos de trabajo y en las tecnologías aplicadas, que plantean nuevas demandas en materia de calificaciones y desarrollo de competencias. Cita 34

En este caso, el avance tecnológico (tanto en tecnología dura como blanda), presentaba diferencias y matices en las diferentes empresas, por lo que la demanda de actualización de los perfiles ocupacionales, si bien era entendida como necesaria, también era percibida como una amenaza de forzar a la homogeneidad entre empresas diversas con algunos rubros productivos diferentes entre sí, pero también con capacidades de gestión y financieras diversas.

“Que más allá de lo que es la producción, los costos, los beneficios, la productividad, la seguridad, y todo, hay algo que engloba al componente trabajador - empresario o empresa que supera a todo eso y que es el buen relacionamiento y tener un diálogo permanente.” (Representante cámara empresarial IC). Cita 33



“Después avanzó el tiempo y la tecnología avanzó muy rápido y cuando comenzamos nuevamente los CCSS en el 2005 arriba de la mesa enseguida estuvo la discusión de una nueva ET. Costó mucho, porque ahí sí notamos que la tecnología había avanzado en algunas plantas, en otras no había avanzado tanto, pero cuando discutíamos salario era una necesidad muy grande de poder ver cómo podíamos coordinar esas cosas. Tenía que salir en acuerdo, por el convenio de 2011 firmamos la instalación de una comisión que empezara a estudiar la ET.” (Dirigente sindical ICyP). Cita 34



“Lo que teníamos claro era que había que actualizar los roles que teníamos definidos de un convenio que venía de la década del noventa, con alguna actualización que sufrió en la década del dos mil. Pero un convenio muy viejo, sobre líneas y tareas que no se realizaban, y categorías o puestos que tenían en su valoración en su momento. Hoy la tecnología llevó a que esos puestos no tienen la misma valoración en cualquier proceso, y han surgido nuevos que tienen más valoración.” (Dirigente cámara empresarial ICyP). Cita 35



La evaluación de tareas vigente data de 1971, y respondía a una industria diferente a la actual, más homogénea, y con ciertas actividades y procesos productivos cuya ejecución era más artesanal que hoy en día. *Cita 35*

En varias empresas del sector había habido algunos intentos aislados de actualizar los contenidos de los cargos, ligados a sus políticas de productividad y gestión humana, pero fueron esfuerzos aislados, a nivel de empresas que, en ciertos casos, no lograron implementarse o sólo se implementaron parcialmente por no contar con el acuerdo del sindicato. *Cita 36*

Como ya se ha mencionado, el Proyecto en la Industria de la Celulosa y el Papel surgió como resultado de un acuerdo bipartito celebrado entre la FOPCU y la AFP, suscrito en 2011 con el objetivo de actualizar la estructura ocupacional, las descripciones y el sistema de valoración de cargos, generando insumos tanto para la adecuación de las categorías vigentes a la realidad de las empresas, como para la detección de competencias y requerimientos para la formación profesional de los trabajadores del sector.

A diferencia del caso de la Construcción, desde la instalación del tema en la agenda de las rondas de Consejos de Salarios, hasta su concreción en un convenio y, posteriormente, su materialización en un proyecto, pasaron varios años.

El tiempo transcurrido desde el comienzo de la discusión de la necesidad de actualizar los contenidos de los puestos de trabajo, hasta su firma en un convenio colectivo y luego hasta el inicio del proceso en sí mismo, se explica en parte, por las características de los actores laborales del sector, descritas en el capítulo II. En este sector existían posturas más escépticas y puntos de vista heterogéneos a conciliar en aspectos tales como la viabilidad del alcance sectorial versus la realidad específica de cada empresa, entre otros. Una vez firmado el convenio surgieron varios temas a resolver, especialmente el financiamiento del Proyecto. Los actores sectoriales recurrieron al INEFOP y se enfrentaron a un proceso de negociación complejo con la Dirección de la época, lo que llevó innumerables gestiones y fundamentalmente insumió largo tiempo.

Otro de los temas a resolver (que estuvo vinculado al punto anterior) fue la definición del soporte técnico. Hubo varias propuestas técnicas, antes que se consensara llevar adelante el proceso con el apoyo técnico de OIT/Cinterfor. Finalmente, una vez lograda la financiación por parte del INEFOP y elaborado el Proyecto, hubo que ajustar las condiciones de la contraparte estatal en el proceso con el sector y con OIT/Cinterfor. En este sentido, si bien la conducción política del proceso fue bipartita (a través de la CBET), se contaba con un ejecutor técnico (OIT/Cinterfor) y un financiador público (INEFOP).

III.4. Condiciones sectoriales para los procesos de evaluación de cargos

Cuando se analizan las condiciones necesarias para llevar adelante este tipo de procesos de actualización ocupacional sectorial, en el discurso de los actores laborales de ambos sectores aparecen tres tipos de condiciones, relacionadas con: la gestación de la demanda, la definición del proyecto de evaluación ocupacional, y -por último- con la ejecución del mismo.

En el primer conjunto de condiciones, relacionadas con la gestación y definición de la demanda, los entrevistados de ambos sectores coinciden en subrayar que este tipo de procesos sólo puede darse a través de la detección de la necesidad de esa actualización por parte del propio sector y que dicha actualización sea consensuada entre las partes. *Citas 37 y 38*

Asimismo, una vez consensuada la necesidad, debe formalizarse un compromiso que obligue a las partes a impulsar y llevar adelante el proceso de implementación. En los

“Teníamos la voluntad de la empresa, de la Federación y nos encontramos con la dificultad de encontrar los actores para hacerla y con la dificultad del dinero. Ahí empezó una nueva etapa que llevó mucho tiempo y mucha paciencia porque no podíamos obligar a nadie. Tenía que ser todo en base a un acuerdo y eso implicaba muchas reuniones hasta que en definitiva encontramos el grupo de OIT/Cinterfor y la financiación del INEFOP. Pero se pudo hacer y para mí es el capítulo, junto con el día de papeleros, más importante desde el 2005 hasta ahora en el CCSS.” (Dirigente sindical ICyP). Cita 36



“Lo primero que yo pondría como condición es que las partes tengan claro cuál es el objetivo final, para qué lo quieren hacer. Después, como segunda cuestión, es no perder tanto tiempo en las necesidades propias de cada uno, sino en la generalidad.” (Experto sectorial ICyP). Cita 37



“Después se fue entendiendo (...) incluso el sindicato tuvo que hacer una asamblea aclarándolo en cada empresa que esto no era una reivindicación salarial, que esto era una evaluación de tareas y que era independiente de la parte salarial.” (Experto sectorial ICyP). Cita 38



“Primero fue un deseo y después ya más adelante en los consejos de salario quedó acordado con la Cámara de que se iba a empezar a trabajar y pasaron dos consejos, 2005 y 2009 y 2012, y recién 2012 fue cuando se pudo.” (Referente sindicato de empresa ICyP). Cita 39



casos analizados, mediante la firma de convenios colectivos como uno de los productos de las negociaciones en las rondas de los Consejos de Salarios. Cita 39

Por tanto, es necesario que la necesidad se transforme en un compromiso político sectorial que, según los actores consultados, fue posible en estos sectores por las características e involucramiento de las organizaciones y/o referentes de ambas partes.

Es clave, entonces, que cada una de las partes se involucre a partir de la visualización del beneficio para ambos de poder satisfacer la necesidad sectorial. Cita 40

Si bien el compromiso de las partes, es un aspecto que en ambos sectores se define como determinante para poder iniciar este tipo de procesos, también lo es la existencia y liderazgo de referentes claves que impulsen la búsqueda de acuerdos y consensos, tal como se mencionaba en el capítulo II.

Asimismo, en el caso de la Industria de la Celulosa y el Papel, se señala como significativo que la concreción de la evaluación de tareas fue posible porque hubo ese compromiso político firmado, al que tuvieron que atenerse aquellos referentes, sobre todo del sector empresarial, inicialmente menos convencidos de los beneficios de la visión sectorial.

Otro aspecto relevante es identificar con claridad cuál es el objetivo de la evaluación de tareas, “depurando” algunas de las prenociones ligadas a la misma. Para que este conjunto sistémico de productos: estructura ocupacional, marco de competencias, descripción y valoración de cargos, pueda cumplir con su verdadera finalidad, debe ser el reflejo actualizado de la realidad laboral del sector. Sólo así, posteriormente, se podrá transformar en una herramienta para la negociación y la gestión en diferentes niveles: remuneraciones, organización del trabajo, desarrollo de carrera, políticas de formación profesional, entre otras.

Una vez que se logra consensuar la necesidad de actualizar la evaluación de tareas y formalizar su acuerdo, se puede identificar un segundo conjunto de condiciones ineludibles para poder comenzar el proceso en sí mismo que implican acuerdos sobre el rol de los actores, los ámbitos de toma de decisiones políticas y/o técnicas, las instancias de participación, etc. En concreto, se trata de que el sector (ambas partes) logre consensos acerca de cómo se articularán los ámbitos técnicos y políticos del proceso, si se trabajará con un equipo técnico externo al sector, cuál será ese equipo, quiénes serán los delegados y/o representantes sectoriales en los ámbitos técnicos y en los ámbitos políticos de decisión específicos del proceso de evaluación ocupacional, y asimismo, la fuente de financiación. Cita 41

Para ello, en primer lugar es necesario, según entienden los actores que participaron en ambas experiencias, tener claros los objetivos del proceso y cómo se trabajará.

Por otra parte, las experiencias realizadas demuestran que en la etapa inicial y para facilitar la generación de estas condiciones, un rol proactivo y propositivo desde el equipo técnico resulta clave. En efecto, clarificar las funciones políticas y técnicas, los espacios y sus relaciones en el marco de una planificación general del proyecto, permite a los actores sectoriales comprender el propósito y el alcance de cada uno de los niveles de trabajo y tomar decisiones al respecto. Concomitantemente, se han desarrollado algunas herramientas que facilitan ese tipo de acuerdos técnico-políticos sobre objetivos y procesos, que apuntan a homogeneizar el conocimiento en la materia, adaptándolo a la cultura y realidad del sector en específico. Por ejemplo, contar con un glosario que unifique los conceptos utilizados, construido específicamente en el marco del proyecto.

"Ahora estamos metidos en esto y hay que sacarlo y saldrá por mayoría. En el fondo había un par de empresas que estaban más reactivas que después fueron las que terminaron metiendo proactividad en todo esto" (Experto sectorial ICyP). Cita 40



"La industria aprendió de la huelga y hoy es una industria diferente a la del 93, está en condiciones de hacer la ET. Fuimos a buscar a Cinterfor porque necesitábamos esa tercera figura que nos ayudara a neutralizar. Entonces, si tengo mecanismos e instrumentos, utilicémoslos con inteligencia. Tenemos la ventaja de ser nosotros los que hacemos las cosas." (Dirigente cámara empresarial IC). Cita 41



"Creo que no lo ves en muchos sectores, que es el involucramiento de los empresarios. Hay un compromiso político fuerte que en otros sectores no sé si se da tan así, uno ve negociadores de otros sectores, y yo tengo claro el mensaje, pero son formas, y veo que la construcción tiene eso y eso fortalece la negociación/decisión" (Experto sectorial IC). Cita 42



Por último, en la etapa de ejecución se señala como fundamental el perfil de los participantes en las instancias de trabajo del proyecto, tanto de los referentes sectoriales como de los técnicos facilitadores de los procesos de negociación y de búsqueda de soluciones técnicas de calidad.

Para lograr una participación activa y comprometida de los actores resulta fundamental sensibilizar al conjunto del sector desde el inicio del proyecto. La claridad y amplitud con que se trasladen los objetivos y características del mismo a todos los niveles del sector que puedan estar potencialmente involucrados de una u otra manera, es una condición fundamental para asegurar la calidad de los productos y el éxito del proceso. Estos participantes, deben tener incorporada la visión de diálogo social y construcción conjunta apuntando a los fines sectoriales, para el logro de procesos y productos que constituyan herramientas de calidad para todos los integrantes del sector. *Cita 42*

Estas tres esferas de condiciones, están transversalizadas por la necesidad del ejercicio de diálogo social y la participación en sus diversos niveles, punto que será expuesto en el capítulo siguiente.

Por último, todas las personas entrevistadas de ambos sectores concuerdan en destacar como condicionante para estos procesos, el rol del equipo técnico en el acompañamiento, tanto para el logro de calidad de los productos como para los procesos de diálogo social que median en su construcción.

El rol de ese equipo debe ser de facilitador de procesos y productos de calidad, integradores y orientados a los objetivos planteados según la realidad y necesidades sectoriales específicas. Asimismo, se valora la capacidad técnica y conciliadora del equipo, como así también la legitimidad del mismo mediante la equidistancia con los intereses de las partes, el enfoque de complementariedad y propositivo, que permita saldar las diferencias de las partes y orientarlas hacia los fines y beneficios comunes.

Capítulo IV

Los actores y sus roles, diálogo social y desafíos

Este capítulo presenta a los distintos actores involucrados en los procesos de diálogo social, en el marco de los proyectos de elaboración de herramientas de gestión sectorial. Se hace énfasis en sus funciones, los niveles de participación y el desarrollo de los procesos de trabajo conjunto, considerando sus vivencias y opiniones acerca de la experiencia.





“Por eso, para mí el perfil del que va a negociar, del que va a jugar el partido, tiene que ser un perfil técnico pero también tener empatía, entender al otro. Yo cuando me tuve que poner en duro o, entre comillas, tonto, me puse en duro y tonto, pero también entendiendo la posición del otro, entendiendo cuál es el objetivo común que hay.” (Experto sectorial ICyP). Cita 43



Como ya se ha mencionado, los Proyectos sectoriales diseñados e implementados por OIT/Cinterfor fueron elaborados y desarrollados teniendo como eje metodológico la promoción del diálogo social y de una activa participación tanto de empleadores y trabajadores, como de las organizaciones que los nuclean.

Uno de los desafíos que se planteó, desde el inicio de los proyectos, fue cómo asegurar y articular los diferentes ámbitos de participación y diálogo social entre los actores sectoriales. Para ello, desde el equipo técnico se buscaron alternativas y se trabajó atendiendo a ciertas dimensiones que resultaron claves para los procesos de trabajo y la consecución de acuerdos. En esta línea, se buscaron e implementaron estrategias para anticiparse y responder a los desafíos que se iban planteando al diálogo social en:

- **el diseño organizacional y funcional del proyecto:** definición de ámbitos y niveles de participación de los actores, objetivos, integrantes, funciones y pautas de trabajo;
- **la construcción de confianza y clima de trabajo** propicio al logro de resultados, fundamentalmente entre los actores directamente involucrados en el proceso;
- **la gestión del cambio cultural:** evaluar la voluntad de cambio y alcance de las posibles transformaciones que cada sector estaba dispuesto a incorporar, hacer foco en el desarrollo de competencias, inclusión de ejes transversales tales como calidad, equidad de género, medioambiente, mirada sectorial con enfoque prospectivo, buscar acuerdos más allá de las especificidades y heterogeneidades para contribuir a la construcción de herramientas consensuadas;
- **la atención permanente a las necesidades, intereses** convergentes y divergentes de los actores sectoriales: cámaras y sindicatos, empresas grandes, medianas y pequeñas, situación en el mercado, diferencias en la organización del trabajo, asimetrías en materia tecnológica, brechas en materia de calificación, etc.

IV.1. Niveles de diálogo y participación

El diálogo social es uno de los pilares de la OIT y por tanto se reflejó desde el comienzo y en toda la experiencia de los proyectos. Los resultados en materia de diálogo social sectorial, desarrollo y gestión humana demuestra que cuantas más personas, niveles y funciones organizacionales se encuentran involucradas en los procesos de construcción colectiva, mayor será la apropiación de los productos y por ende, la posibilidad de acuerdos y de uso adecuado de los mismos. Sin embargo, hay que establecer y delimitar este involucramiento mediante la definición de niveles, espacios, roles y participantes para no crear figuras inoperantes, desperdiciar recursos y generar un desgaste, tanto en las organizaciones como en las personas directamente concernidas.

Independientemente de las formas organizativas específicas que un proyecto sectorial de esta índole pueda adquirir, resulta indispensable analizar y organizar el diálogo social y la participación del sector en tres grandes niveles de trabajo: toma de decisiones a nivel político o político-técnico sectorial, asesoramiento técnico e información de base. *Cita 43*

El siguiente esquema ilustra cómo, en términos generales, se diseñó y llevó a cabo la participación de los actores sectoriales en los diferentes niveles, en todos los cuales se aseguró una participación e interacción bipartita.

“Trabajar de igual a igual fue muy bueno para ambas partes.”
(Delegado sindical Comisión Bipartita ICyP). Cita 44



“Una de las condiciones que tiene que tener un integrante de la CBET es apuntar al diálogo. De nada sirve tener dos actores sumamente fuertes, con liderazgo, en cada uno de los sectores profesionales, si lo primero que hacen es chocar.”
(Representante cámara empresarial IC). Cita 45



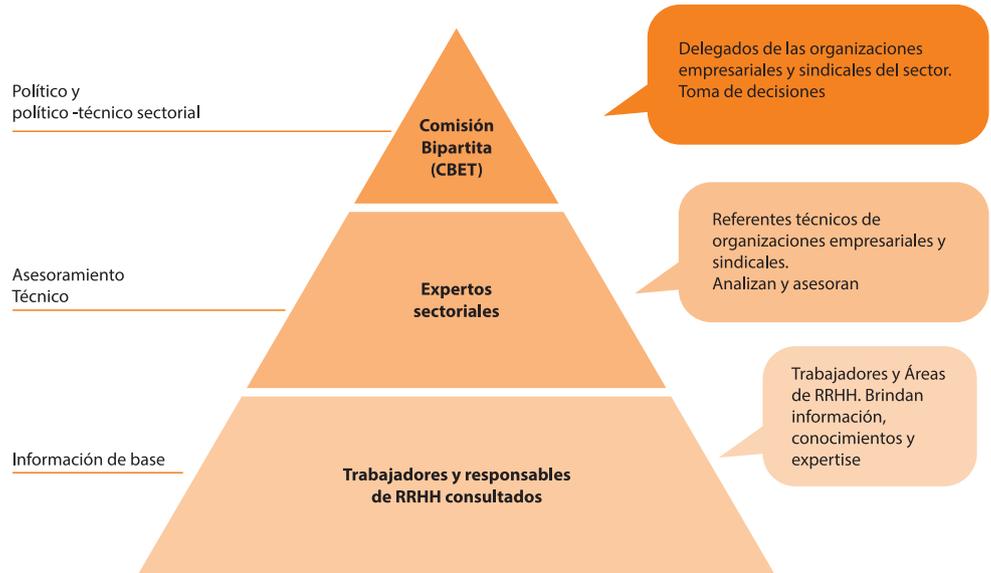
“El mayor desafío fue el tiempo, porque al ser una de las empresas más pequeñas del sector no tenemos por ejemplo un responsable de recursos humanos que se pueda dedicar a esto.”
(Referente de empresa ICyP). Cita 46



“Una condición para que esto (los resultados del proyecto) se diera fueron las personas que participaron. Todos. Se formó un equipo que funcionó bastante bien, entonces con eso se logró que fuera saliendo y avanzando todo el proyecto.”
(Delegado empresarial Comisión Bipartita IC). Cita 47



Figura 2: Niveles de participación sectorial



Fuente: Elaboración con base en el diseño del proyecto.

En los proyectos, el nivel estratégico y de toma de decisiones se concretó en las respectivas comisiones bipartitas, conformadas sectorialmente e integradas por referentes de las organizaciones sectoriales y los técnicos de OIT/Cinterfor. Cita 44

Al inicio de cada proyecto se aprovechó la estructura de negociación colectiva y se contó con la Comisión Bipartita sectorial con el objetivo de asegurar que los productos respondieran a los intereses y los resultados fueran los esperados por los beneficiarios finales, trabajando en base a la consulta y diálogo a partir de su conocimiento de la realidad del sector. En ambas comisiones, hubo representación política o político-técnica del sector y el trabajo conjunto de sus integrantes fue permanente. Cita 45

El segundo nivel de trabajo estuvo integrado por referentes técnicos designados por las organizaciones empresariales y sindicales. Este espacio de trabajo funcionó a demanda del equipo técnico según las necesidades de los proyectos. En función de los requerimientos en materia de información y análisis para la elaboración de propuestas técnicas, su actividad se intensificó en algunas etapas. Cita 46

En el nivel de base, los aportes de los trabajadores y referentes fueron fundamentales para el relevamiento de la información.

“Todas las partes mantuvimos un equipo, que a veces podía ser más o menos numeroso, pero era siempre el mismo. Las dudas que a vos te podían venir, el resto te las aclaraba, y te apoyaba, entonces el crecimiento que tuvo la CBET fue muy marcado.” (Delegado empresarial Comisión Bipartita ICyP). Cita 48



“Fue fundamental el trabajo de recuperación de información, sistematización que transmitía también, un resultado y propuestas, sobre esos resultados todos trabajábamos. Pero siempre dije lo mismo, trabajar sobre algo que está hecho es mucho más fácil que hacerlo.” (Delegado empresarial Comisión Bipartita IC). Cita 49



“Participar en la Comisión Bipartita te obliga a tener otra capacidad de diálogo y otras flexibilidades (...) esas cosas creo que te fortalecen y que te dan capacidad de más diálogo.” (Delegado empresarial Comisión Bipartita IC). Cita 50



Cuadro 5: Niveles de participación y espacios de referencia según las etapas del proyecto

Nivel	Integración	Espacios de referencia	Funciones	Etapas del proyecto
Político y político técnico	Representantes de las organizaciones sindicales y empresariales de los sectores.	CBET	Representación de los actores sectoriales. Toma de decisiones.	Transversal a todo el proyecto.
Asesoramiento técnico	Expertos sectoriales, designados por las organizaciones representativas con integración paritaria (uno por las empresa y uno por el/los sindicato/s).	Grupo Técnico y/o instancias de intercambio y consulta según necesidades del proyecto.	Revisar productos y realizar aportes técnicos. Facilitar la consulta a terceros.	Transversal a todo el proyecto.
	Expertos por proceso y/o especialidad.	Talleres.	Revisar productos y realizar aportes técnicos.	Instancias específicas del proyecto.
Información de base	Trabajadores, técnicos y áreas de RRHH consultadas para brindar información sobre los cargos.	Diferentes espacios según metodología implementada.	Brindar información.	Instancias específicas del proyecto.

Fuente: Elaboración con base en el diseño del proyecto.

Los diferentes espacios y participantes permitieron una retroalimentación entre niveles, valorando los aportes de cada uno, a la vez que manteniendo su especificidad. Cabe señalar que, si bien los espacios y las formas organizativas pueden variar según el sector o la organización, a juicio tanto de los actores, como del equipo técnico, todos los niveles aquí mencionados son necesarios para asegurar una construcción compartida y de calidad que facilite los acuerdos y brinde garantías a las partes.

IV.1.1. La Comisión Bipartita (CBET), su funcionamiento y el rol de sus integrantes

Como ya se mencionó, en ambos proyectos se utilizó al máximo la existencia de una CBET con el de objetivo de asegurar que los resultados respondieran a las necesidades de los beneficiarios finales, como un espacio de consulta y diálogo basado en la demanda y el conocimiento de la realidad del sector. Para facilitar el proceso de trabajo y ordenar su funcionamiento el equipo técnico propuso una serie de pautas que fueron aprobadas por los delegados de las organizaciones. Cita 47

La dinámica de trabajo de las Comisiones consistía en analizar, considerar, retroalimentar y aprobar las propuestas técnicas, elaboradas con base en los insumos del sector. Adicionalmente, sus integrantes facilitaron mecanismos de apoyo para la recolección de información y para todas las etapas de ejecución del proyecto. Citas 48 y 49

El involucramiento de la CBET y la transferencia de conocimiento durante el proyecto aseguraron que los resultados llegasen a los beneficiarios finales. Cita 50

El número de representantes por las organizaciones de empleadores y de trabajadores en las comisiones, se definió en función de la realidad de cada sector. En el caso de la industria de la Construcción fueron seis personas (una por cada organización empresarial: CCU, CICE, Liga de la construcción y APPCU y dos por el sindicato SUNCA).

“Como nosotros hicimos una experiencia de evaluación de tareas interna en el año 80, con asesor externo, y yo estuve trabajando y después quedé con responsabilidades de actualización de tareas, se entendió que como conocía los procesos y tenía esa experiencia, podía dar un aporte y se me pidió que me integrara al proyecto.” (Delegado empresarial Comisión Bipartita ICyP). Cita 51



“La CBET, que fue obviamente creciendo, cumplió el rol que debía, diseñando la herramienta desde el punto de vista conceptual, práctico y de internalizar a todos los miembros. No es sencillo, gente que viene de distintos sectores, construir una herramienta y que todos tengan claro cómo cada cosa tiene su lugar en el todo, y cada cosa tiene su peso relativo.” (Delegado empresarial Comisión Bipartita ICyP). Cita 52



“El grupo de la CBET, funcionó todo muy bien. No hubo inconvenientes. Sí alguna discusión, algún punto de discrepancias, pero siempre un ambiente muy cordial.” (Delegado empresarial Comisión Bipartita IC). Cita 53



“Fue todo un desafío personal, era nuevo en esto y en la industria vi categorías, analicé y entendí los procesos de producción, comprendí cómo se realiza la evaluación de tareas con todos los actores ahí, con todas las discusiones ardiendo. En lo personal ¡lo volvería a repetir cien veces!” (Delegado empresarial Comisión Bipartita IC). Cita 54



En lo que atañe al Proyecto de la Industria de la Celulosa y Papel, se conformó en forma paritaria según lo estipulado por el Consejo de Salarios: seis delegados, tres por las empresas y tres por los trabajadores. En ambos casos las organizaciones nombraron titulares y suplentes por cada parte. No obstante, durante el proceso de trabajo la participación se incrementó y fue más numerosa, con asistencia de titulares y suplentes, en forma casi permanente. *Cita 51*

En términos generales, más allá de ser designados por su representatividad, es deseable que los delegados tengan algunas características particulares: amplio conocimiento del sector en su conjunto y de los actores, capacidad de comunicación con diferentes interlocutores, conocimientos técnicos generales sobre los procesos sectoriales y los cargos, manejo de información sobre aspectos normativos y de negociación colectiva, entre otros.

Desde el equipo técnico de OIT/Cinterfor se trabajó arduamente para apoyar a los miembros de la CBET en la toma de decisiones informadas y basadas en fundamentos técnicos. Para ello, se desarrolló una estrategia de fortalecimiento de los integrantes que implicaba la convocatoria a las reuniones de la comisión con antelación y enviando una agenda previa (y materiales cuando era pertinente), de manera que los delegados pudieran familiarizarse anticipadamente con los temas. En el mismo sentido, como preparación de las reuniones de la CBET, el equipo del Proyecto elaboraba propuestas que se materializaban en dos tipos de insumos: temas a tratar y propuestas técnicas mediante presentaciones y documentos para el análisis, como base para la generación de acuerdos por parte de los actores. Paralelamente, los delegados tenían acceso a una plataforma elaborada especialmente para la consulta y comunicaciones colectivas (espacio virtual OIT/Cinterfor) a través de la cual se podían compartir informaciones, actas, resoluciones, presentaciones y un foro donde plantear preguntas, comentarios. *Cita 52*

En cada una de las reuniones, el equipo técnico planteaba una o varias propuestas según los avances del Proyecto. Las propuestas se presentaban en una exposición dialogada en el curso de la cual se iban generando intercambios, debates y acuerdos, donde los delegados iban realizando sus aportes. *Citas 53 y 54*

Una vez finalizadas las reuniones de la Comisión, el equipo de OIT/Cinterfor elaboraba el acta correspondiente dejando claramente explicitadas las resoluciones y acuerdos, así como los aspectos pendientes de resolución. La misma sistematizaba los aspectos claves del intercambio y una versión preliminar era cuidadosamente redactada para luego ser enviada a los integrantes de la CBET para su revisión. Cuando era aprobada por los miembros de la Comisión (en la reunión siguiente), la versión definitiva se firmaba y se colocaba en la plataforma virtual, en un espacio específicamente creado para que los distintos actores concernidos pudieran acceder a toda la información que se iba generando.

En el proyecto en la Industria de la Celulosa y el Papel, el sector enviaba periódicamente las actas aprobadas al organismo financiador (INEFOP), según el procedimiento establecido en el acuerdo entre ese instituto y OIT/Cinterfor.

Las comisiones se reunían con una periodicidad mínima mensual, dependiendo de las exigencias y fases de los proyectos que, por momentos, requerían de reuniones quincenales, incluso semanales según un cronograma de funcionamiento que se iba ajustando de acuerdo a los ritmos sectoriales y los requerimientos del plan de trabajo. En síntesis, a lo largo del proceso, se buscó que los avances técnicos se acompañaran con la retroalimentación por parte del sector, presentando cada una de las propuestas técnicas a la CBET y promoviendo acuerdos por parte de sus integrantes y las organizaciones a las que representan. Debido a las características del diálogo social en los sectores y, no obstante, los esfuerzos realizados por los actores para cumplir con los plazos, el proceso

"Aprendí primero intentar escuchar para conocer y aprender, no sólo de los representantes de la Asociación sino del sindicato. Aprendí que si tengo una postura diferente, debo plantearlo con el mayor nivel posible para que se comprenda y el otro no se sienta avasallado u ofendido." (Delegado empresarial Comisión Bipartita ICyP). Cita 55



"Implicó estar dispuesto a tratar de poner lo que sabes un poco al servicio de lograr cosas buenas para la industria." (Delegado empresarial Comisión Bipartita IC). Cita 56



"Del punto de vista profesional esto te abre la cabeza y te da una visión diferente a lo que cotidianamente haces, o sea, si bien hay muchas cosas que ya las tenés incorporadas y asumidas, esto te ayuda a pensar con otra óptica de las carencias que tenés en el sector." (Delegado empresarial Comisión Bipartita IC). Cita 57



"Yo creo que fue un período de acostumbramiento y aprendizaje en la CBET, porque las primeras reuniones fueron bastante duras, complicadas. Después, creo que hubo un proceso; se fueron acomodando las piezas y terminó siendo un elemento bastante dinámico, que después cumplió ese rol que tenía de solucionar los problemas." (Delegado Sindical Comisión Bipartita ICyP). Cita 58



"Me sumó, porque me ayudó a entender mucho más la organización del trabajo y comprender cómo funciona un puesto de trabajo en la fábrica." (Delegado sindical Comisión Bipartita ICyP). Cita 59



de consulta insumió más tiempo del previsto originalmente lo que significó sucesivas reprogramaciones⁴¹.

En función de las características sectoriales las comisiones bipartitas presentaron algunas diferencias. En la Industria de la Construcción, la CBET tuvo un carácter de autonomía en la toma de decisiones a nivel técnico-político y una representación sectorial amplia.

En el caso de la Industria de la Celulosa y el Papel, por las propias características del sector, los representantes de las empresas generalmente debían tratar los temas en su ámbito asociativo sectorial (AFP) para posteriormente tomar decisiones sectoriales.

En ambos proyectos, los delegados contribuyeron a generar un buen clima de trabajo, demostrando apertura y buena receptividad frente a las propuestas técnicas que el equipo fue realizando. *Cita 55*

En general, en la medida que cada proyecto avanzaba, se iba creando una dinámica de trabajo enfocada a lograr avances significativos en temas relevantes que permitieron que todas las etapas y productos se cumplieran y avanzaran a un ritmo sostenido, superando algunas dificultades puntuales. *Cita 56*

Con ritmos y características diferentes según el sector, en ambos casos, se fue generando o afianzando la madurez técnica para analizar y llegar a acuerdos, a pesar de las diferencias existentes entre las empresas y/u obras de los sectores. En esta línea, cabe señalar que se lograron alcanzar los resultados esperados en plazos de tiempo "muy buenos", es decir, bastante reducidos, considerando la complejidad y alcance de los proyectos.

Toda experiencia de estas características representa un aporte sustantivo para los actores involucrados. Por su nivel de participación y contribución, los delegados a la CBET que fueron los principales protagonistas de los procesos, reconocen que la experiencia les sirvió para adquirir nuevos conocimientos y competencias. La experiencia les permitió manejar más información, aprendiendo unos de otros, al tiempo que comprender e interpretar las herramientas generadas. Este proceso facilitó el análisis del sector desde una visión global y estratégica, promoviendo el intercambio entre empresas y actores sobre distintos temas, por ejemplo, sobre la organización y los procesos de trabajo. *Citas 57 y 58*

A su vez, la dinámica de trabajo habilitó el aporte personal y grupal de los delegados durante todo el proceso.

Del mismo modo, el trabajo colaborativo permitió desarrollar las competencias de comunicación, no solo entre los delegados de la CBET, sino también hacia los colectivos que representaban. Todos ellos incorporaron conocimientos y desarrollaron competencias para explicar los procesos de evaluación de tareas a sus bases y mantener actualizados los productos, tal como señalan algunos actores. *Cita 59*

41 - En el caso del Proyecto de la Industria de la Construcción se realizaron 32 reuniones de la CBET y en el de la Celulosa y Papel, 23.

“Una cosa es vivir este proyecto día a día y otra cosa es sentarse a leerlo... La valoración, el trabajo que dio, no fue poca cosa. Entonces, importa todo lo que te da estar en la cotidiana.” (Delegado empresarial Comisión Bipartita IC). Cita 60



“Me acuerdo que en la prueba los compañeros ya sabían quién era el que iba a ir, y le decían: no te olvides de poner tal cosa, no te olvides de esto, no te olvides de aquello. Algunos compañeros hacían hasta una listita con las cosas que había que poner, se prepararon.” (Referente sindicato de empresa ICyP). Cita 61



“Una condición fundamental es que intervengan referentes de verdad, que no sean cuestionados, que tenga una palabra que incida sobre los grandes grupos. Pero hay que trabajar sobre esos referentes, porque ellos también van a tener una visión parcializada de acuerdo a donde estén parados.” (Referente de empresa IC). Cita 62



“Yo quedé muy sorprendido con el aprendizaje que hicimos todos, hubo gente que aportó mucho, pero colectivamente creo que fue un proceso muy importante y que nos dio a todos una visión de la industria que creo que no teníamos. Y eso fue allanando el camino de ir construyendo cosas (Delegado Comisión Bipartita. ICyP). Cita 63



Cuadro 6: Integrantes de las CBET

Integrantes CBET Industria de la Construcción	Integrantes de la CBET de la Industria de la Celulosa y Papel
Ignacio Castiglioni y Ernesto Gravier (CCU), Pedro Espinosa (CICE), Juan Angel Díaz (Liga de la Construcción), Alvaro Piñeyrúa y Gonzalo Secco Rodríguez (APPCU)	Armando Zulián (AFP-IPUSA), Martín López (AFP-PAMER), Marianela Libonatti (AFP-FANAPEL), Carlos Eguren (Sagrín S.A.), Paul Morgan (AFP-CICSSA), Gonzalo Gascue (AFP-Montes del Plata) y Gonzalo Suarez (Gerente de AFP).
Iván Häfliger y Claudio Iturra (SUNCA)	Carlos Correa (FOPCU-CICSSA), Juan José Mancebo (FOPCU-PAMER), Washington Cayaffa (FOPCU-IPUSA), Juan Morales (FOPCU-Sagrín), José Gómez (FOPCU-UPM) y Julio Burgueño (Presidente FOPCU).

Fuente: Elaboración propia.

IV.1.2. Los expertos sectoriales

Tal como fue señalado anteriormente, los expertos sectoriales fueron seleccionados por sus amplios conocimientos técnicos del sector. Se trata de una figura que fue concebida desde el diseño por OIT/Cinterfor, para asegurar la calidad técnica y la *expertise* sectorial a lo largo de las diferentes instancias del proceso, en la medida que el equipo técnico estaba integrado por metodólogos y carecía de especialistas sectoriales.

Los expertos apoyaron técnicamente el proceso de trabajo del Proyecto en todas sus etapas, revisaron productos y realizaron aportes técnicos, entre otras funciones. *Cita 60*

Uno de sus principales desafíos fue mantener la ecuanimidad para analizar fielmente los productos y realizar sugerencias, sin hacer prevalecer los intereses de una de las partes. Otro aspecto central, fue su legitimación como expertos desde el inicio del proyecto, o en su defecto la construcción de confianza en el ejercicio de su rol desde las primeras etapas del proceso. *Cita 61*

También se apeló a expertos por proceso o especialidad que reforzaron el análisis de acuerdo a las necesidades, sumándose al trabajo en diferentes momentos para revisar, sugerir ajustes, retroalimentar al equipo y evacuar dudas.

En ambos proyectos, los expertos en procesos o subprocesos específicos tuvieron un rol de reflexión, análisis e incluso generación de instrumentos de apoyo a la descripción y/o valoración, tales como clasificación de equipos y herramientas, jerarquización y categorización de técnicas entre otros.

Los expertos sectoriales o de proceso tuvieron un rol de promoción del proyecto, transmitiendo fundamentalmente una mirada comprehensiva, contagiando el interés y entusiasmo por el desarrollo de las actividades requeridas por el proyecto. *Cita 62*

Adicionalmente, a sugerencia de las partes, se integraron expertos temáticos (por ejemplo, en salud y seguridad del trabajo). Con el acuerdo bipartito, los especialistas trabajaron con el equipo técnico analizando los productos.

IV.1.3. Los trabajadores consultados

Los trabajadores consultados fueron seleccionados por su desempeño, antigüedad y conocimiento del sector para brindar información sobre los cargos que ocupaban. Tenían la responsabilidad de reflejar lo mejor posible la descripción del mismo. Valoraban

"Primero está el proceso de confianza, de confianza entre todos para ir construyendo algo y después de ir viendo cómo los interlocutores a nivel de la federación también íbamos pudiendo construir, que terminara siendo una herramienta que nos sirviera a todos." (Delegado empresarial Comisión Bipartita ICyP). Cita 64



"El principal desafío fue generar confianza." (Dirigente Sindical ICyP). Cita 65



"Noté que cuando empecé me miraban con desconfianza, era nuevo y eso se notó." (Delegado empresarial Comisión Bipartita IC). Cita 66



"Lo más complejo desde mi óptica fue generar un único lenguaje, y un único criterio de conceptos y definiciones que aplicara para todos." (Experto sectorial IC). Cita 67



"El clima que se vive (entre los dirigentes sectoriales) es de mucha confianza. (...) Son sólidos los vínculos, son de confianza. Amablemente civilizados. Viene de décadas." (Delegado sindical Comisión Bipartita IC). Cita 68



poder participar y ser seleccionados, pero a la vez ser los voceros del sector implicaba la responsabilidad de explicar su cargo de la manera más completa posible.

Por ello, desde el equipo técnico se trabajó para apoyar tanto las empresas como los sindicatos en la difusión y preparación con antelación de las instancias de consulta. Como prueba del interés que las mismas suscitaron, cabe señalar que, en algunos casos, los propios trabajadores se organizaron espontáneamente para hacerlo. Cita 63

Como parte de la estrategia de preparación y difusión al sector, se diseñaron y entregaron a las organizaciones boletines informativos que iban dando cuenta de las etapas a transitar y de los avances. Estos boletines contenían una información lo más sintética y clara posible del proceso y su alcance.

Figura 3: Ejemplo Boletín de novedades del Proyecto evaluación de tareas de la Industria de la Construcción

NOVEDADES
Proyecto evaluación de tareas de la construcción

5 de Junio 2013

EL ENFOQUE DEL TRABAJO
El proyecto se implementa con un enfoque:

- ✓ Participativo y de diálogo social.
- ✓ Orientado a garantizar la calidad técnica de los procesos y los productos;
- ✓ Figuroso en el manejo ético de la información;
- ✓ Facilitador de la inclusión de las diferentes perspectivas de los actores involucrados;
- ✓ Que apunta a la construcción del conocimiento en las diferentes materias abordadas, sistematizando las lecciones aprendidas, las buenas prácticas y experiencias significativas y las metodologías diseñadas y aplicadas.
- ✓ Colaborativo y de trabajo en equipo.

EL PROYECTO

El acta de acuerdo del Consejo de Salarios de la Industria de la Construcción y actividades complementarias de diciembre 2010 expresa que las partes involucradas "definen como un nuevo objetivo de alta prioridad la concreción de una nueva evaluación de tareas y generar mecanismos que permitan aplicar la certificación de competencias".

Es en el marco del cumplimiento de este objetivo, que las organizaciones de empleadores y trabajadores solicitaron a OIT/Centerfor la elaboración de propuestas técnicas referidas a la estructura ocupacional, la actualización del sistema de evaluación de tareas y el proceso de certificación ocupacional. Desde noviembre de 2012, se ha instalado en OIT/Centerfor el equipo técnico del proyecto con el cometido de desarrollar las referidas propuestas.

Para cumplir con estos objetivos y acompañar el proceso, los actores sociales del sector crearon la Comisión Bipartita de Evaluación de Tareas (CBET). El proyecto finalizará en febrero del 2014.

LA COMISIÓN BIPARTITA PARA LA EVALUACIÓN DE TAREAS

La primera reunión de la CBET se realizó el 6/11/12. En esa oportunidad se fijaron los objetivos y pautas de trabajo de la Comisión y se acordó un cronograma de trabajo. A su vez se definió la contratación de dos expertos técnicos sectoriales cuyos nombres fueron sugeridos por las propias organizaciones: uno de ellos designado por el sector empleador -Jorge Pazos- y el otro por el sector sindical -Javier Díaz del SUNCA.

- La CBET es un ámbito de vital importancia para el proyecto. Ha venido siendo un factor clave en el avance de las propuestas que elabora el equipo del proyecto con la orientación de los expertos sectoriales, así como en la discusión de la planificación y ejecución.
- Se reúne periódicamente convocada por el equipo del proyecto, de acuerdo a las necesidades y a su programa de implementación, hasta el momento se han realizado nueve reuniones.
- Los avances logrados en las reuniones así como las necesidades ulteriores de información o compromisos adquiridos se sistematizan en actas que son aprobadas por los delegados.

La CBET está integrada por representantes de las organizaciones que conforman el Consejo de Salarios del Grupo 9 Subgrupo 01: el Sindicato Único Nacional de la Construcción y Anexos (SUNCA), la Cámara de la Construcción del Uruguay (CCU), la Liga de la Construcción del Uruguay, la Asociación de Promotores Privados de la Construcción del Uruguay (APPCU) y la Coordinadora de la Industria de la Construcción del Este (CICE). Las organizaciones involucradas nombraron sus respectivos representantes que son los siguientes:

- Ernesto Gravier y Juan Manuel Gutiérrez, CCU
- Iván Hafziger y Claudio Iturra, SUNCA
- Pedro Espinosa, CICE
- Juan Angel Díaz, Liga de la construcción del Uruguay
- Alvaro Piñeyra, APPCU

AVANCES DEL PROYECTO

- La definición de factores y subfactores para la valoración de puestos y operacionalización de los mismos.
- Los factores de valoración definen el contenido de los puestos tipo y permiten compararlos en base a criterios comunes. Apuntan a describir aspectos estructurales de las actividades del sector, como así también aspectos dinámicos y dan cuenta de la movilidad ocupacional dentro del sector de manera precisa.
- El glosario de términos del Proyecto que busca construir un lenguaje común entre los distintos actores e ir plasmando acuerdos en torno a los conceptos que se manejan en las diferentes etapas y productos del Proyecto.
- El formulario para la recolección de información y la Guía de apoyo para la implementación del trabajo de campo.
- Diseño e implementación de la prueba piloto en Montevideo y Maldonado con el apoyo de las empresas y los trabajadores de Siller, Noris y Rienz.
- Convocatoria, conformación y capacitación de un grupo de analistas de campo que se encargan de la recolección de la información en las obras. Ocho de ellos se encuentran ya realizando entrevistas en obras e ingresando la información al sistema informático elaborado en el marco del proyecto.

Hasta el momento se elaboraron y aprobaron una serie de productos técnicos tales como:

- La estructura ocupacional del sector, la cual brinda el marco sobre el cual se analizan los distintos procesos. La estructura comprende cuatro niveles que buscan dar cuenta de la complejidad, autonomía y responsabilidad de las actividades que se realizan en los distintos puestos de trabajo que se describen y valoran en el marco del Proyecto.
- El formato para la descripción de puestos que permitirá presentar las actividades, capacidades y condiciones del entorno laboral para cada puesto, elaboradas con base en la información recabada en diferentes obras, entrevistas a diversos trabajadores y aportes que realizan informantes clave de la industria en talleres.
- Los mapas funcionales de las áreas ocupacionales que se irán analizando en forma prioritarias.

A los efectos de la Evaluación de Tareas, este análisis previo permite identificar y ordenar los subprocesos de trabajo y funciones clave. Los mapas funcionales se complementan con la identificación de puestos de trabajo "tipo".

El producto del análisis es una herramienta de trabajo que facilita la preparación del diseño metodológico de recolección de información en tanto proporciona insumos para el diseño muestral como para la identificación y selección de informantes clave y de funciones a relevar.

Actualmente el Proyecto está llevando adelante entrevistas a trabajadores de los diferentes puestos de trabajo en Obras de arquitectura.

1. Acta de acuerdo: 3 de diciembre de 2010, Artículo 21.
2. En la cual participan representantes de las gremios empresariales y del SUNCA. Como así también los miembros del equipo de OIT/CENTERFOR.

“Les aclarábamos mucho que no tuvieran miedo, que no era una evaluación a la persona. Pero entonces decían ¿yo estoy representado a otros?, y ¿qué pasa si me equivoco?” (Referente sindicato de empresa. Delegado Comisión Bipartita ICyP). Cita 69



“Quedaron unas relaciones incluso personales de mayor confianza entre todos los que participamos.” (Delegado sindical Comisión Bipartita IC). Cita 70



“Las barreras, los prejuicios, se fueron derribando rápidamente y fue un diálogo permanente, fluido, con mucho intercambio, y creo que la gente de OIT entendió el proceso, se embarraron y metieron, hubo un crecimiento mutuo, de las tres partes.” (Dirigente cámara empresarial ICyP). Cita 71



“En nuestra federación, muchos dirigentes aprendieron a flexibilizar, a dialogar, a no tirarse en contra de primera, ir con el planchazo. Al principio pensábamos que iba a ser imposible.” (Referente sindicato de empresa ICyP). Cita 72



“Si me preguntan cuál fue el gran valor de esto, es que todos ganamos, todos terminamos con confianza y hay una transparencia absoluta. Se abrieron todas las cosas que al principio eran de desconfianza. (...) Si uno mira el resultado final, lo que terminó refleja realmente las necesidades de las empresas en el mundo que viene y del sindicato en el cuidado de las personas.” (Experto sectorial ICyP). Cita 73



IV.2. La construcción de confianza y de un lenguaje común entre las partes

Un aspecto clave fue la construcción paulatina de confianza entre las partes en todos los niveles de trabajo. *Citas 64 y 65*

Los diferentes actores fueron transitando un proceso de cambio y maduración de las relaciones sectoriales, de articulación, de reflexión en conjunto, logrando pasar de una posición de: “estamos en conflicto, en posiciones enfrentadas, a estamos en el mismo camino” y “de somos competidores a somos aliados”. *Citas 66 y 67*

Para ello fue fundamental que, desde el equipo técnico de OIT/Cinterfor, se diseñara una estrategia que permitiera ir haciendo visibles los avances y acuerdos alcanzados, mediar frente a conflictos y presentar nuevas alternativas cuando las diferencias resultaban insalvables y asegurar permanentemente una comunicación fluida y asertiva con y entre las partes.

En las primeras etapas del proceso, hubo que desarrollar estrategias para construir relaciones de confianza entre los actores directamente implicados y también con el equipo técnico.

También en este caso, la situación era diferente en cada sector. En la industria de la Construcción existía una confianza consolidada a nivel de la cúpula de las organizaciones pero no necesariamente entre los integrantes de la CBET o de los grupos técnicos por proceso quienes por primera vez compartían espacios conjuntos. *Cita 68*

En la Industria de la Celulosa y el Papel, hubo que trabajar para revertir la desconfianza en distintos niveles: entre las partes, a la interna de la organización empresarial y en que la perspectiva sectorial pudiera integrar legítimamente los intereses y necesidades de las diferentes empresas y actores laborales. *Cita 69*

También fue un reto para todos, definir criterios comunes y utilizar el lenguaje claro y adaptado al sector que no diera lugar a confusiones, y que, a la vez, fuera accesible para el conjunto de los trabajadores. *Citas 70 y 71*

En definitiva, se trató de un proceso de comunicación y construcción de significado a partir del diálogo social y la interacción entre los actores. *Cita 72*

Esto supuso también poner sobre la mesa los marcos de conocimiento de cada parte y generar progresivamente un lenguaje común y marcos compartidos a nivel sectorial. *Cita 73*

"Al principio era como un compromiso, lo hacíamos por compromiso, y eso fue cambiando en la medida que se dieron cuenta de que en el fondo, más allá de si después no lo vas a aplicar, es poner un entorno de excelencia a esto y te deja preparado para el futuro, porque no sabés lo que va a pasar de ahora en adelante." (Delegado empresarial Comisión Bipartita ICyP). Cita 74



"Y en esto se necesita mucha paciencia, mucha. Yo creo que el equipo técnico de Cinterfor fue el motorcito, desde ese punto de vista. Me parece que estaban bien definidos sus roles, me parece que le pedían demasiado para el poco tiempo que tenían. Cuando hubo discusiones con el sindicato, le ponían la cuota de tranquilidad y eso en el fondo te hace como una amortiguación. Y si uno mira, en general, mantuvieron siempre una posición y esa posición fue buena. Eso estuvo bueno y lo valoro." (Delegado empresarial Comisión Bipartita ICyP). Cita 75



"Cuando había desacuerdo, (el equipo técnico de OIT/ Cinterfor) siempre ofrecía alternativas técnicas de cómo podría resolverse ese acuerdo." (Delegado sindical Comisión Bipartita ICyP). Cita 76



IV.3. Profundidad y alcance de los cambios

Otro gran desafío, fue pensar más allá del puesto de trabajo o más allá de una empresa en particular. Es decir, pensar en el cargo, desde una perspectiva sectorial, sin referirlo o imaginar a la persona que se desempeña en el mismo, trascender la persona.

Transitar hacia una cultura de trabajo sectorial no es un ejercicio simple, y se complejiza aún más si se tiene en cuenta la diversidad de contextos que cada uno de estos sectores comprende. Es así que el proceso de análisis y generación de consensos sobre los cargos fue iterativo, en una dinámica que iba de lo específico a lo general o transversal y, en muchos casos, volvía a recobrar su particularidad en la discusión con y entre los actores sectoriales. Cita 74

Por otra parte, si bien en ambos casos existía una clara voluntad de "actualizar" la información sectorial, fue importante sondear desde el inicio, hasta dónde era posible ir en las propuestas de transformación.

En el caso de la Industria de la Construcción se evidenció la apertura de los actores respecto de una serie de aspectos tales como nuevos procesos y puestos, competencias a introducir (calidad, medioambiente) aún no presentes masivamente en la industria, todo esto sobre la base de un *compromiso* tácito entre las partes de no incrementar la masa salarial. Cita 75

En la Industria de la Celulosa y el Papel, más allá del discurso de los actores que apunta a "actualizar" la estructura, resultó difícil lograr consensos ante algunos cambios que afectan el *status quo* en las empresas y a nivel sectorial. Algunas empresas y trabajadores continúan considerando funcionales estructuras jerarquizadas, por ejemplo.

Por otra parte, los nuevos perfiles y ocupaciones que se incluyen refieren a nuevas áreas que se van creando en el seno de las empresas y/o en las empresas de reciente instalación en el país.

IV.4. Las necesidades e intereses del sector y el rol del equipo técnico

Un factor clave para el logro de los objetivos fue la conformación de equipos técnicos en OIT/Cinterfor con una mirada compartida en lo conceptual y metodológico, gran flexibilidad para adaptarse a las necesidades de los actores sectoriales y su modalidad de trabajo, desarrollando estrategias creativas y capacidad para aportar en todos los procesos de trabajo y productos de los proyectos. Cita 76

En el diseño inicial se preveían una serie de consultorías asociadas a los productos de cada proyecto, sin embargo, en los hechos, más allá de la *expertise* específica de cada uno de sus integrantes, se funcionó siempre como un equipo único y coordinado, con una clara orientación a las necesidades de los sectores sin perder de vista la calidad y el logro de los resultados de los Proyectos.

La función principal del equipo fue elaborar y proveer a cada sector de insumos técnicos de calidad, facilitando el logro de acuerdos entre las partes, con los recursos disponibles en el marco del proyecto.

No fueron proyectos de "gabinete" sino que promovieron una amplia participación e involucramiento de los actores. Esto supuso una tensión entre los ritmos y realidades sectoriales y las exigencias, fundamentalmente en materia de tiempos, que imponen los proyectos. Esta tensión exige una gran capacidad de adaptación y solución de problemas por parte del equipo.

“Y porque además tiene otra virtud -que el sector empresarial tiene que entender que no la tienen otros, y es que el sindicato lo escucha: los sindicatos escuchan la opinión de Cinterfor, y antes de decir que no, evalúan con Cinterfor respetan la capacidad y la idoneidad.” (Experto sectorial IC). Cita 77



“Lo que le da es la validez del prestigio, porque hay cosas que justamente, el tema de los trabajos a veces depende de quién lo patrocina, entonces el prestigio no es un tema solo de dinero, la gente necesita de las organizaciones, de que haya un sello fuerte y sino no funciona.” (Referente de empresa IC). Cita 78



“La gestión del proyecto a cargo de CINTERFOR, por su experiencia y por su concepción de gestión del conocimiento, es clave para la acumulación en todos los actores y especialmente desde nuestro lugar, para la consolidación de los roles institucionales de nuestro ministerio e INEFOP.” (Asesora del MTSS) Cita 79



En este marco, el equipo técnico desarrolló algunas estrategias que funcionaron de forma efectiva para el logro de avances en las diferentes instancias de participación de los proyectos. Una de ellas, fue aprovechar al máximo el papel de la CBET como un ámbito de negociación y toma de decisiones, a partir de los avances propuestos por el equipo y previamente avalados por los expertos o ámbitos sectoriales.

Un aspecto central para el equipo fue no perder de vista que la clave del éxito del proyecto no era el cumplimiento de los plazos y el cronograma previsto, que sin lugar a dudas había que tener muy presente, sino el logro de productos acordados por el sector y que respondieran a sus necesidades. Desde esta perspectiva, se buscaron incansablemente estrategias para la compatibilización y la superación de la tensión constante entre las necesidades y los tiempos del Proyecto y las necesidades y los tiempos del diálogo y la negociación entre los actores, sin perder de vista que son ellos los protagonistas del proceso y los destinatarios de los productos.

Respecto del rol y la actuación de OIT/Cinterfor, los actores coinciden en señalar que fue estratégico y pertinente recurrir a esta organización. Cita 77

Argumentan que, por su trayectoria, antecedentes y profesionalismo, así como por su búsqueda de la promoción del diálogo social, brindaban garantías que auguraban el buen desarrollo de los desafiantes proyectos. Citas 78 y 79

Capítulo V

El diálogo social en las diferentes etapas del trabajo

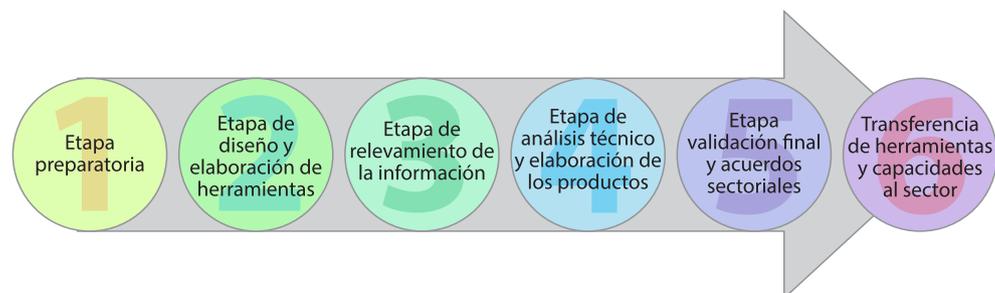
En el siguiente capítulo se analiza cómo se desarrolló el diálogo social en las grandes etapas del trabajo, considerando cuál fue el rol técnico, los productos y acuerdos realizados así como la estrategia de comunicación desarrollada en cada una de ellas y en cada sector (análisis comparado).





Los proyectos comprendieron seis grandes etapas de trabajo.

Figura 4: Etapas de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

V.1. Etapa preparatoria

Los proyectos requirieron una etapa inicial o previa de generación de condiciones y preparación para el desarrollo del proceso de diseño e implementación, que incluyó la definición del alcance del trabajo a realizar, negociaciones con diferentes actores intra y extra sectoriales, fuentes de financiamiento, firma de convenios, conformación de equipos técnicos por parte de OIT/Cinterfor, planificación general, entre otras actividades.

Cuadro 7: Etapa preparatoria

Etapa preparatoria	Industria de la Construcción	Industria de la Celulosa y Papel
Diálogo social	<ul style="list-style-type: none"> Los actores (a nivel de cúpula sectorial) acordaron implementar la ET, con financiamiento propio, y solicitaron apoyo técnico a OIT/Cinterfor. Se conformó la Comisión Bipartita para la Evaluación de Tareas (CBET). 	<ul style="list-style-type: none"> Los actores identificaron la necesidad de implementar una ET, gestionaron su financiamiento a través del (INEFOP) y buscaron el apoyo técnico de OIT/Cinterfor. Fue un proceso largo y complejo de negociación entre los diversos actores involucrados. Se conformó la Comisión Bipartita para la Evaluación de Tareas (CBET).
Rol técnico	<ul style="list-style-type: none"> Diseño del proyecto y negociación del convenio para su ejecución, considerando las expectativas sectoriales y las orientaciones técnicas. Identificación y estudio de antecedentes que sirvieran de referencia (evaluación de tareas anterior, estudios sectoriales, ocupaciones y perfiles elaborados en el ámbito internacional). Análisis de tendencias de desarrollo del sector. Consolidación del equipo de trabajo y planificación para el desarrollo del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Ídem Industria de la Construcción.
Productos acordados	<ul style="list-style-type: none"> Acta del Consejo de Salarios. Documento de Proyecto. Términos de referencia y contratos del equipo técnico. Plan de trabajo general y detallado. 	<ul style="list-style-type: none"> Acta del Consejo de Salarios. Documento de Proyecto. Convenio con INEFOP. Términos de referencia y contratos del equipo técnico. Plan de trabajo general y detallado.

Fuente: Elaboración propia.

“Estábamos pensando exclusivamente en el final y pensando



cómo nos iba a repercutir en un aumento de salarios, cómo nos iba a repercutir con el tema de la competencia (...) La verdad es que yo siempre fui bastante escéptico y creí que no iba a funcionar (...) Finalmente, por suerte, se pudo concretar.” (Delegado empresarial Comisión Bipartita ICyP). Cita 80

“Tuvimos que comunicar a todos los compañeros que el proyecto no incluía



ningún cambio en las categorías ni en los salarios.” (Representante sindicato de empresa ICyP). Cita 81

“Los compañeros eran reacios; decían, si yo no me pongo de acuerdo en mi



fábrica, ¿me voy a poner de acuerdo con siete fábricas? (Referente sindicato de empresa.” Delegado Comisión Bipartita. ICyP). Cita 82

En ambos sectores existía consenso en el conjunto de los actores en torno a la necesidad de actualizar la evaluación de tareas y adecuarla a la realidad, dada la obsolescencia de la evaluación vigente. Cita 80

No obstante, se interponían expectativas contradictorias inherentes a este tipo de proyectos: para los trabajadores la expectativa de mejorar de categoría y/o salarios; desde la mirada empresarial, el temor al aumento del costo de la masa salarial. Cita 81

En lo que concierne a las expectativas sobre el logro de los resultados previstos, si bien en la Industria de la Construcción existía un cierto optimismo, el antecedente del proceso llevado a cabo en 1999 que finalmente no contó con la aprobación de todas las organizaciones sectoriales, proyectaba una amenazadora sombra sobre el actual proyecto. Por su parte, en la Industria de la Celulosa y el Papel sobrevolaba una mirada pesimista sobre el logro de los resultados esperados. Para contrarrestarla, fue muy importante que quedara claro que el proyecto iba a generar insumos técnicos para la negociación y la toma de decisiones en materia salarial, definiciones que tendrían lugar en una etapa posterior de negociación bipartita, sin la participación de OIT/Cinterfor. Cita 82

V.2. Etapa de diseño y elaboración de herramientas

Esta fue una etapa en donde el trabajo del equipo técnico de OIT/Cinterfor fue intensivo, en un permanente intercambio con los actores sectoriales, fundamentalmente a nivel de expertos y Comisión Bipartita.

Tal como fue mencionado anteriormente, en un proceso orientado por el equipo técnico, los actores involucrados analizaron, discutieron, realizaron sugerencias de mejora y finalmente acordaron las propuestas técnicas.

Cuadro 8: Etapa de diseño

Etapa de diseño y elaboración de herramientas	Industria de la Construcción	Industria de la Celulosa y Papel
Diálogo social	<ul style="list-style-type: none"> Los actores integrantes de la CBET, participaron de la toma de decisiones y aprobación de propuestas técnicas (y realización de ajustes cuando era necesario). Las propuestas técnicas se elaboraron considerando las sugerencias de los expertos sectoriales de empresas y sindicatos. La CBET iba acordando y aprobando las propuestas técnicas presentadas por el equipo de OIT/Cinterfor. Los acuerdos sobre las distintas herramientas se generaron con facilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> La CBET iba acordando y realizando ajustes a las propuestas técnicas, de forma consensuada. Etapa muy exigente en términos de generación de acuerdos sobre el diseño.
Rol técnico	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar una estructura ocupacional sectorial, el marco de competencias, metodología de recolección de información y sistema de valoración en base a la consulta a los actores sectoriales. Proponer y fundamentar técnicamente los productos presentados a la CBET. Acompañar los procesos de discusión y generación de acuerdos. 	
Productos acordados	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de estructura ocupacional. Marco de competencias sectoriales. Formato de descripciones de cargos (descriptores). Mapas funcionales de procesos. Diseño de metodología e instrumentos de recolección de información. Diseño del sistema de valoración de cargos. Propuesta de diseño del proceso de certificación. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de estructura ocupacional. Marco de competencias sectoriales. Formato de descripciones de cargos (descriptores). Diseño de metodología e instrumentos de recolección de información. Diseño del sistema de valoración de cargos.

“Como federación, como trabajadores entendíamos al inicio que no teníamos la capacidad técnica, pensábamos que estábamos en desventaja con las empresas.” (Dirigente sindical ICyP). Cita 83



“Nos traían las propuestas a la CBET... de eficiencia... ese trabajo de recuperación de información y sistematización de propuestas.” (Delegado empresarial Comisión Bipartita IC). Cita 84



La etapa de diseño fue muy exigente en materia técnica y metodológica para el conjunto de los involucrados. Algunos delegados sindicales, manifestaron que, en ciertos momentos, se sintieron en desventaja técnicamente, frente a lo cual buscaron apoyo y consultaron a otros compañeros, por ejemplo, de sindicatos con experiencia en la materia o técnicos de la Central de trabajadores (PIT-CNT). Cita 83

En ambos proyectos, se constató una tensión entre lo nuevo y lo existente. Existían dos visiones: una enfocada en el presente y otra con una proyección estratégica, puesta en los cambios de futuro y en la actualización tecnológica. Para algunos (tanto referentes de ciertas empresas como sindicales), su principal expectativa era tener una descripción de las competencias y de los cargos que reprodujera la realidad: una foto de la situación del momento. En relación a este punto, el rol del equipo técnico de OIT/Cinterfor señalando tendencias, buenas prácticas y aspectos a mejorar en materia de calidad, salud y seguridad, sostenibilidad medioambiental, equidad de género, así como el papel de los expertos, fue muy importante para apoyar y orientar las discusiones y lograr acuerdos para su incorporación. Cita 84

El diseño de la metodología de relevamiento estuvo condicionado por varios factores, entre ellos:

- 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.

A continuación, se presenta un esquema de la metodología de recolección de información diseñada para cada proyecto:

Figura 5: Metodología de recolección de información

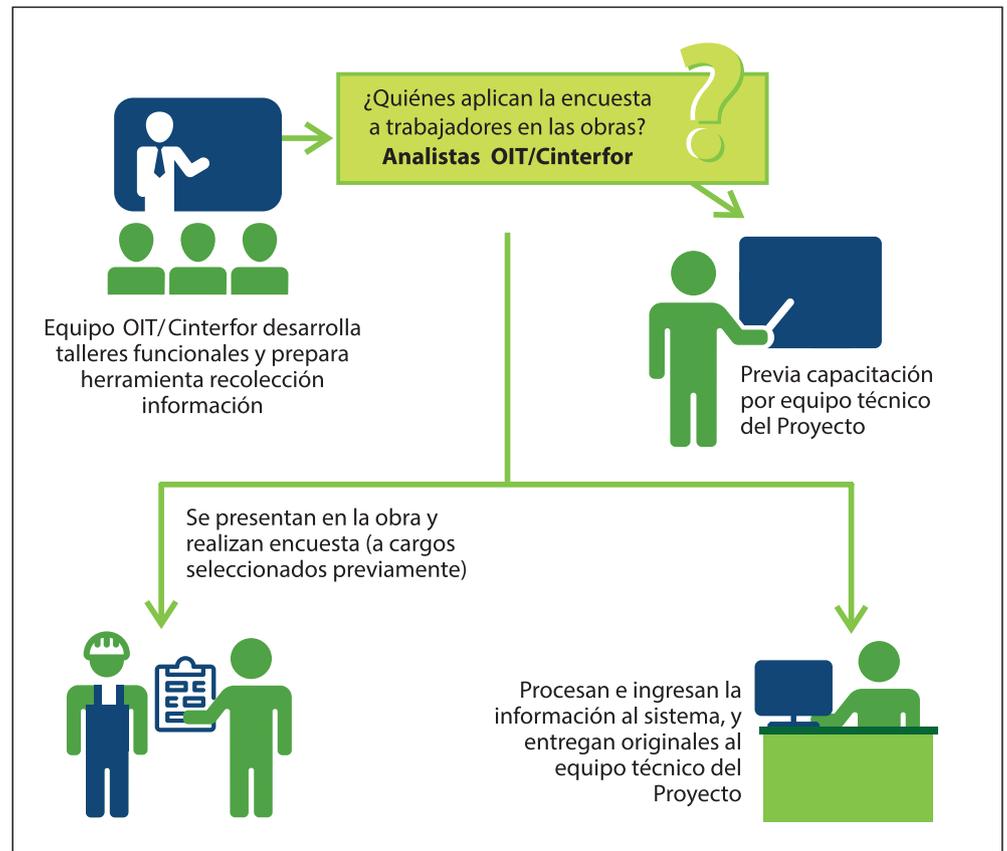


Fuente: Elaboración con base en el diseño del proyecto.

En el Proyecto de la Industria de la Construcción, se concibió y aplicó una triangulación de técnicas de recolección y fuentes de información, que comenzó con el análisis funcional como instrumento de recolección de información. Considerando que el mapa de puestos de la industria es muy amplio resultó necesario definir prioridades para el relevamiento y el análisis. Desde esta perspectiva, se realizó un primer abordaje de ciertos procesos

mediante el análisis funcional, como paso previo al relevamiento de información mediante encuestas.

Figura 6: Metodología de relevamiento - Industria de la Construcción



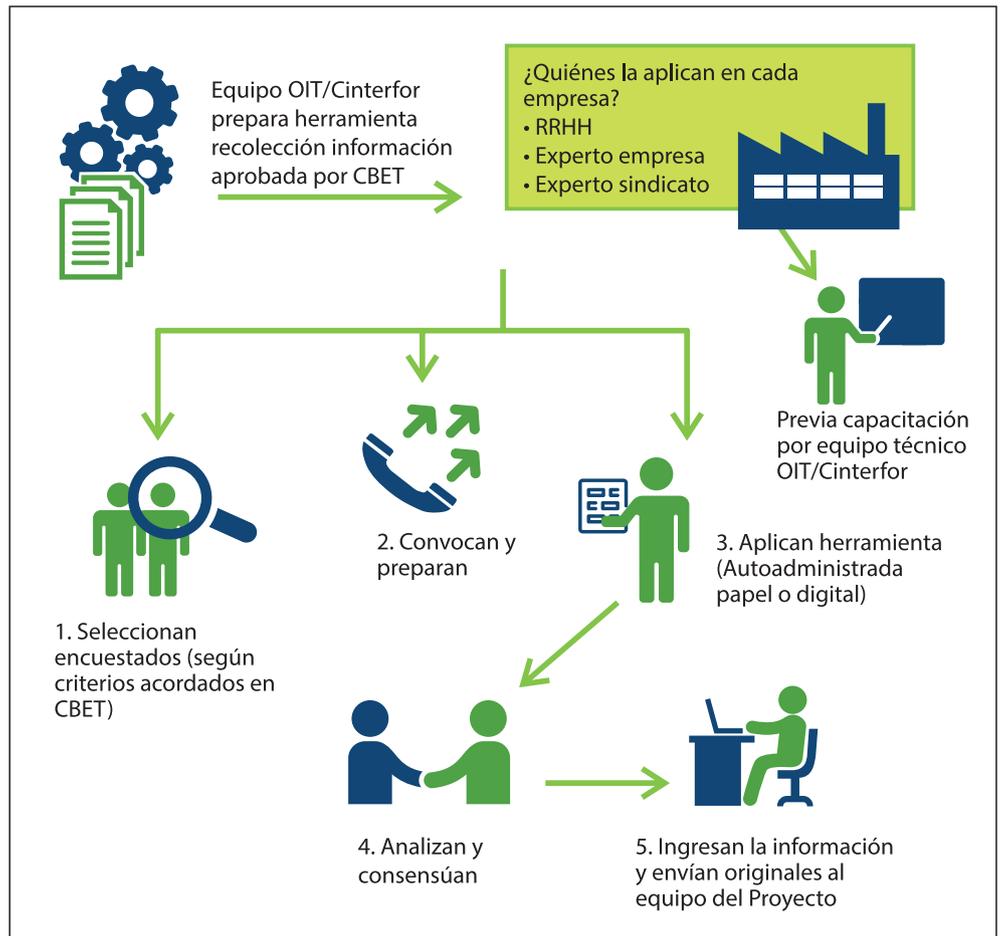
Fuente: Elaboración con base en el diseño del proyecto.

En el caso de la Industria de la Celulosa y el Papel, un desafío para el diseño del proyecto fue la metodología de relevamiento de información. Por restricciones presupuestarias se definió que el sector se haría cargo de esta etapa, estableciéndose que las áreas de RRHH de las empresas serían las responsables del relevamiento propiamente dicho. Desde el equipo técnico se entendió la necesidad de buscar una estrategia que promoviera los acuerdos desde la base y que asegurara la calidad y equilibrio de la información, mediante acuerdos de las partes en cada empresa y proceso de trabajo.

El análisis de las relaciones entre los actores puso en evidencia la falta de confianza existente, así como ciertas dificultades para llegar a acuerdos entre las partes (no en todas las empresas, pero sí en algunas de ellas). Esto llevó al equipo técnico a plantear que el proceso de recogida de la información, así como un análisis de primer orden fueran realizados por equipos bipartitos en cada empresa. En síntesis, la propuesta se basó en la necesidad de obtener información acordada y confiable que diera tranquilidad a las partes.

Fue, sin lugar a dudas, una fuerte apuesta al diálogo social pero que no carecía de riesgos, ya que de no concretarse los acuerdos, el proceso se enlentecería y dificultaría de manera sustantiva. Si se analiza retrospectivamente y, a la luz de los resultados, lo que inicialmente fue una limitante se convirtió en una ventaja y una fortaleza para el proyecto, dado que se logró una reflexión conjunta, un proceso de intercambio y generación de consensos, autogestionado por los actores a nivel de empresa que cimentó y legitimó los acuerdos posteriores.

Figura 7: Metodología de relevamiento - Industria de la Celulosa y Papel



Fuente: Elaboración con base en el diseño del proyecto.

“Absorber todo lo necesario para realizar el trabajo no fue fácil, fue complicado identificar bien qué se necesitaba: las precisiones del lenguaje, la definición de cada concepto.” (Equipo técnico trabajo de campo OIT/Cinterfor). Cita 85



“Para nuestra empresa no fue un problema y además entendíamos que era un aporte a la industria (...) La idea era facilitar, así que pusimos referentes, capataces, trabajadores con muchos años de experiencia. Los acompañamos, los presentamos, hicieron un relevamiento con absoluta libertad, los dejamos que trabajaran con libertad.” (Referente de empresa IC.) Cita 86



V.3. Etapa de relevamiento de la información

Cada proyecto tuvo su particularidad en cuanto al diseño metodológico y los mecanismos de relevamiento de la información, contemplado en el acuerdo de trabajo, teniendo en cuenta las condiciones sectoriales y presupuesto disponible.

Cuadro 9: Etapa de relevamiento

Etapa de relevamiento de la información	Industria de la Construcción	Industria de la Celulosa y Papel
Diálogo social	<ul style="list-style-type: none"> • Los actores, a través de la CBET, aprobaron la metodología e instrumentos para el relevamiento de la información. Aportaron información para la organización del trabajo de campo y facilitaron el acceso de analistas de campo a las obras. • Los expertos sectoriales participaron de la capacitación a analistas. • En cada obra, los capataces con el acuerdo del sindicato seleccionaban a los trabajadores a ser entrevistados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobaron la propuesta metodológica y realizaron sugerencias. • Los actores colaboraron para ajustar el instrumento diseñado por el equipo de recolección de forma previa al piloto. Vehiculizaron la aplicación del piloto, a través de dos empresas. • Empresas y trabajadores fueron capacitados para implementar el relevamiento por sí mismos en las empresas (referentes seleccionados). • Ambos eligieron a los trabajadores que debían completar el cuestionario, de común acuerdo (según criterios acordados en la CBET). • Además de los trabajadores consultados, cada cuestionario fue analizado, revisado y ajustado por un equipo bipartito de expertos en la empresa. • Ingreso bipartito de las encuestas en el sistema informático.
Rol técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño el instrumento de recolección. • Llamado, selección y capacitación de analistas. Elaboración de una guía para el levantamiento e ingreso de la información. • Planificación, coordinación y organización del trabajo de campo con colaboración de los referentes y expertos sectoriales • Monitoreo y aseguramiento de la calidad del proceso, controlando cumplimiento de plazos. • Resolución oportuna (en forma ágil) de dudas y dificultades. • Diseño e implementación de aplicación informática <i>on line</i> para el ingreso de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño el instrumento de recolección. • Capacitación a los responsables de la aplicación en cada empresa (RRHH, experto empresa, experto sindicato). • Aplicó el piloto. • Apoyo al trabajo de campo de las empresas, orientando a los equipos. • Seguimiento y control de la calidad del trabajo de campo. • Diseño e implementación de aplicación informática <i>on line</i> para el ingreso de información.
Productos acordados	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumento de recolección de información. • Guía para analistas de campo. • Aplicación informática para el ingreso de información por parte de los analistas. • Boletín 2 y 3 de difusión en las empresas. • Coordinación y comunicación con multiplicidad de actores de cada proceso y subproceso productivo. • Comunicación con capataces y trabajadores entrevistados individualmente en sus puestos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumento de recolección de información. • Folleto informativo. • Aplicación informática para el ingreso de información por parte de los equipos de relevamiento en cada empresa. • Entrega de una guía para los equipos de implementación del relevamiento en las empresas. • Comunicación permanente de los referentes de la implementación en cada empresa con el equipo técnico.

Fuente: Elaboración propia.

“Al principio, yo pensé que eso iba a ser una masacre. Creí que no se iban a poner de acuerdo, que se iban a sentar y que no íbamos a sacar ni una encuesta. Y la verdad es que fue una grata sorpresa, porque no hubo ni un solo incidente.” (Delegado empresarial Comisión Bipartita. ICyP). Cita 87



“Cuando recién arrancamos casi que cada pregunta que íbamos ingresando en la pantalla era una discusión y después un día hicimos como 15 en dos horas, porque ya estábamos bastante de acuerdo en qué interpretábamos de cada cosa.” (Referente de empresa ICyP). Cita 88



“En la fábrica hubo una numerosa participación de trabajadores y de la empresa, doscientos y pico de personas participaron directamente, de forma voluntaria. Eso fue bueno, que 1 de cada 3 o 4 en la empresa participó.” (Representante sindicato de empresa ICyP). Cita 89



El trabajo de campo y sistematización de la información recogida para la descripción y valoración de cargos estuvo determinado por la metodología diseñada y el tipo de muestreo definido.

En ambos proyectos se relevó la información a partir de los insumos generados por quienes realizan y conocen en profundidad las actividades y proceso/s de trabajo en el sector. Trabajadores, expertos en temáticas o procesos de trabajo u otros informantes calificados fueron convocados para participar y aportar información relevante para el desarrollo de los productos, siempre con participación bipartita. Las organizaciones empresariales y sindicales, así como las propias empresas y sindicatos facilitaron el relevamiento de la información a través de la selección de los trabajadores a entrevistar, comunicación y difusión del Proyecto, planificación y acompañamiento del trabajo de campo.

Cabe señalar que ambos proyectos tuvieron en común que las personas a cargo del relevamiento fueron previamente formadas para desarrollar sus funciones por el equipo técnico de OIT/Cinterfor. *Cita 85*

La preparación fue diseñada ad hoc e implementada con rigurosidad, incluyendo materiales complementarios, tales como publicaciones de presentación del proyecto y del trabajo a realizar, cartillas ilustrativas de determinados aspectos a indagar, guías de apoyo para la implementación de las entrevistas y la compilación de formularios de encuesta, glosarios, entre otros.

En los dos proyectos se incluyó una aplicación piloto, realizada para un número reducido de casos con el fin de poner a prueba las herramientas de relevamiento en condiciones reales.

En la Industria de la Construcción, la aplicación piloto fue realizada directamente por el equipo técnico del Proyecto, en una serie de obras indicadas por los representantes sectoriales que contemplaban diferencias de tipo y tamaño, situadas en Montevideo y Punta del Este. Esta experiencia permitió afinar el formulario de encuesta fundamentalmente en lo que concierne al lenguaje y secuencia de preguntas, así como los criterios de selección de obras y de encuestados. Tanto para las aplicaciones piloto como para el relevamiento en su totalidad, se buscó desarrollar una sensibilización previa enfocada a los trabajadores y los responsables de las empresas en obra. *Cita 86*

En el proyecto de la Industria de la Celulosa y Papel, la necesidad de transferir la metodología de relevamiento de la información, significó un importante desafío, tanto para los equipos de relevamiento como para el equipo técnico, dado que de su apropiación dependía en gran medida, la calidad de los insumos necesarios para las descripciones y valoraciones.

Cita 87

Se realizaron encuestas a trabajadores, pero a diferencia del proyecto realizado en la Industria de la Construcción, las mismas fueron autoadministradas, es decir, el formulario elaborado para tal fin tenía orientaciones y preguntas elaboradas de forma tal que el trabajador pudiera responder a todas las preguntas de forma autónoma. *Citas 88 y 89*

La información sobre cada cargo fue proporcionada por uno o varios trabajadores ocupantes del mismo, seleccionados por el equipo de relevamiento en cada empresa, es decir, de forma bipartita y según ciertos criterios definidos por el equipo técnico. Se buscó la participación de mujeres y hombres en todos los casos en que esto fue posible. El equipo de relevamiento en cada empresa seleccionó a los encuestados que se desempeñan en los cargos estipulados, siempre de forma consensuada entre la empresa y el sindicato. Una vez que la persona seleccionada respondía a las preguntas planteadas, el equipo bipartito de relevamiento de la empresa o del proceso en cuestión, revisaba la encuesta y corregía lo que consideraba necesario, de común acuerdo entre las partes.

“Tuvo un valor fundamental que las propias empresas hicieran el proceso con sus propios trabajadores y con los mandos medios, porque creo que implicó el involucramiento de todos.” (Referente de empresa ICyP).
Cita 90



“Yo era uno de los más escépticos en la forma de hacer el relevamiento. Pensé que íbamos a tener muchos más conflictos de lo que realmente tuvimos. Habiendo pasado todo el proceso ahora le recomendaría a otros que lo hagan de esta manera. Fue muy enriquecedor hacerlo de esta manera participativa.” (Referente de empresa ICyP). 91



“Lo que generó es que se formaron equipos muy potentes, porque un ámbito donde juntas un supervisor con un operario, con un representante sindicato, con recursos humanos, en el fondo los obligas a trabajar en equipo y la conclusión es que todo el mundo dijo que estuvo buenísimo.” (Experto sectorial ICyP)
Cita 92



Cabe destacar el compromiso, seriedad y responsabilidad de los equipos involucrados, así como también, la forma fluida en que se desarrolló el proceso de generación de acuerdos y trabajo colaborativo entre los participantes. Cita 90

El proceso de relevamiento puso *en movimiento* a muchos actores que, desde la base, se implicaron profundamente y aportaron al Proyecto. También las estructuras de gestión y de soporte de las empresas se vieron movilizadas y desafiadas para cumplir con los plazos y requisitos establecidos, realizando un gran esfuerzo, valioso y fundamental para el cumplimiento de lo planificado.

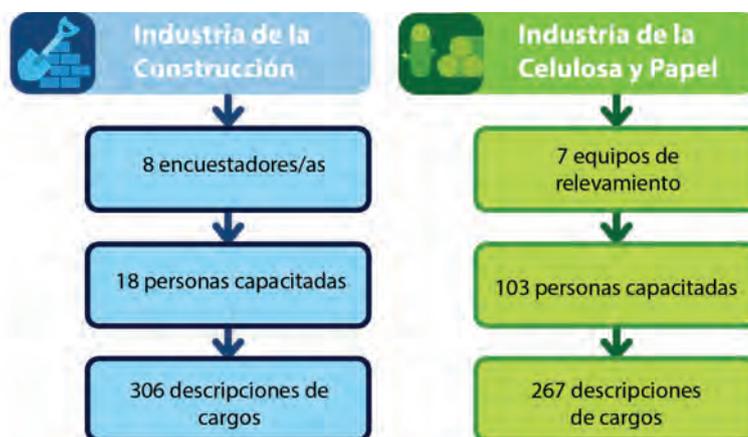
Empresas y sindicatos movilizaron una gran cantidad de recursos humanos para la implementación del relevamiento (participaron representantes bipartitos para la aplicación, análisis y aprobación de cada cuestionario). Además de las personas, el desarrollo de este proceso de relevamiento y análisis conjunto, implicó una importante inversión para las empresas y las personas en términos de tiempos de trabajo. Cita 91

La metodología del proyecto, posibilitó el desarrollo del diálogo social entre los diferentes actores sectoriales y en distintos niveles. Trabajadores, mandos medios, técnicos, gerencias y RRHH aportaron, discutieron, negociaron y fundamentalmente tuvieron un espacio 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. Cita 92

En ambos casos, en función de los tiempos acotados que pautaban los proyectos, así como de los propios tiempos de las empresas, el relevamiento de información requirió una planificación detallada y un seguimiento estricto del plan por parte de los equipos técnicos.

Finalmente, en lo que refiere a resultados el proceso de relevamiento: en la Industria de la Construcción se culminó con 306 cargos descriptos y valorados, en tanto en la Industria de la Celulosa y Papel, se identificaron y acordaron 267.

Figura 8: Resultados del proceso de relevamiento



Fuente: Elaboración propia.

Si bien como se ha planteado el diseño de la metodología de relevamiento estuvo condicionado por las características sectoriales y los recursos disponibles, resulta interesante analizar retrospectivamente las experiencias realizadas. A continuación, se presentan algunas de las fortalezas y debilidades de cada una de las metodologías aplicadas.

Cuadro 10: Metodologías de relevamiento

Metodología	Industria de la Construcción	Industria de la Celulosa y Papel
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la información recogida. • La simultaneidad entre la recolección de información y 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, 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 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. • Complejidad y mayor duración de la etapa de análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Depende de la selección de los participantes, puede producir resultados desparejos en materia de calidad. • Favorece la visión por empresa, puede debilitar la perspectiva sectorial.

Fuente: Elaboración propia.

V.4. Etapa de análisis técnico y elaboración de los productos

En esta etapa, el equipo técnico, con base en una planificación que tenía en cuenta los procesos y niveles de la estructura ocupacional, realizó el análisis técnico de todos los insumos disponibles, utilizando criterios que se plasmaron en un protocolo elaborado para tal fin de manera de asegurar la coherencia interna y externa de las descripciones. Durante el proceso de análisis y, en función de las necesidades, se realizaron consultas a expertos.

En el análisis, tanto en lo que concierne a las descripciones como a las valoraciones, se aplicaron criterios para asegurar la coherencia interna de cada cargo y externa entre los cargos del mismo proceso y nivel. Criterios de coherencia interna tales como revisar que la información que se consigna en los descriptores del cargo no resulte contradictoria (responsabilidad, autonomía, impacto y funciones) y que el puntaje final sea coherente y el nivel de las competencias y del cargo. Criterios de coherencia externa, siempre con perspectiva sectorial: análisis horizontal entre ocupaciones de un nivel de los diferentes procesos y análisis vertical entre cargos de un mismo proceso.

Como se ve en la tabla posterior, en el caso del proyecto realizado en la Industria de la Construcción, se elaboraron otros productos complementarios tales como la propuesta de certificación y la sistematización de un conjunto de informaciones que el sector consideró importante relevar en las entrevistas realizadas. Estas informaciones referían fundamentalmente a la estrategia sectorial en materia de seguridad en las obras (información e identificación sobre los delegados de seguridad), al conocimiento y la utilización de los fondos de gestión bipartita y, finalmente, a la identificación de los indicadores de productividad en uso por parte de los mandos medios y trabajadores subcontratados.

En todos los casos, cada uno de los productos elaborados en base al análisis fue supervisado y revisado cuidando su calidad técnica.

Cuadro 11: Etapa de análisis

Etapa análisis técnico y elaboración de los productos	Industria de la Construcción	Industria de la Celulosa y Papel
Diálogo social	<ul style="list-style-type: none"> Los expertos sectoriales y por proceso revisaron los productos y brindaron orientación ante consultas del equipo técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> Como en la industria de la construcción. También los equipos responsables del relevamiento de información en las empresas (bipartitos) evacuaron las dudas que surgían durante el proceso de análisis.
Rol técnico	<ul style="list-style-type: none"> Análisis y elaboración de descripciones de cargos. Protocolos para ambos procesos. Aseguramiento de la coherencia interna y externa de las descripciones. Revisión horizontal y vertical. Sistema de valoración. Análisis de sensibilidad. Valoración de cargos. Elaboración de propuesta de certificación para el sector. Itinerarios ocupacionales por proceso. Sistematización de información complementaria recogida durante el trabajo de campo (salud y seguridad, indicadores de productividad utilizados, entre otros). El proceso de aseguramiento de la calidad implementó a lo largo de toda esta etapa. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis y elaboración de descripciones de cargos. Protocolos para ambos procesos. Aseguramiento de la coherencia interna y externa de las descripciones. Revisión horizontal y vertical. Sistema de valoración. Testeo. Versión final. Valoración de cargos. El proceso de aseguramiento de la calidad se implementó a lo largo de toda la etapa.
Productos elaborados	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de valoración. Estructura ocupacional con cargos descritos y valorados (puntajes de valoración). Propuesta de certificación. Informe de sistematización de información complementaria sectorial. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de valoración. Estructura ocupacional con cargos descritos y valorados (puntajes de valoración).

Fuente: Elaboración propia.

V.5. Etapa de validación y acuerdos sectoriales

Una vez elaboradas, las descripciones y posteriormente las valoraciones de los cargos fueron validadas por los sectores, de forma bipartita.

Cuadro 12: Etapa de validación

Etapa validación y acuerdos sectoriales	Industria de la Construcción	Industria de la Celulosa y Papel
Diálogo social	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de diálogo y cierre de acuerdos se dio en cuatro momentos: primero sobre las descripciones de cargos que fueron revisadas por cámaras y sindicato proceso a proceso. • El diálogo y la negociación tuvieron lugar fundamentalmente en la CBET cuyos integrantes consultaban con sus bases concernidas por cada proceso y traían sugerencias de mejora si correspondía. • Sobre el sistema y las valoraciones de cargos, se analizaron uno por uno en CBET ampliada. • En lo que refiere a la propuesta de certificación, se envió a las organizaciones, se presentó en la CBET donde se aprobó el producto como base para un posterior análisis sectorial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lectura, análisis y acuerdos entre empresas y sindicatos (expertos bipartitos de empresas) sobre las descripciones y valoración de los cargos por proceso. • Posteriormente los acuerdos se validaron en CBET. • El diálogo y negociación sobre el sistema de valoración tuvo lugar en la CBET. • Retroalimentación sobre el análisis de sensibilidad y ajustes al sistema de valoración.
Rol técnico	<ul style="list-style-type: none"> • A partir de las sugerencias de los actores, se realizaron ajustes teniendo en cuenta el aseguramiento de la coherencia interna y externa. • Propuesta de certificación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ídem que en la Industria de la Construcción. • Además, incluyó un fuerte énfasis en facilitación de los procesos de negociación y acuerdo entre los actores, mediante reuniones presenciales con los directamente concernidos en cada caso.
Productos acordados	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción y valoración de todos los cargos sectoriales. La mayoría de ellos fueron acordados, pero subsistieron desacuerdos entre los actores en algunos casos puntuales (colocación de vidrios, peones prácticos con y sin herramientas eléctricas). Se entregaron productos en ambas versiones para la toma de decisiones en el Consejo de Salarios. • Informe final para los actores (incluye presentación del proyecto en contexto, diseño y marco conceptual, metodología de recolección y análisis de la información sectorial, estructura ocupacional y descripción de puestos, valoración de puestos y recomendaciones generales, certificación, glosario y anexos). • Aplicación informática para consulta y gestión de productos. • Actas de acuerdos realizados. • Presentación a referentes del sector en OIT/Cinterfor. • Acto de entrega de productos y presentación a otros actores en Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe final. • Descripción y valoración de todos los cargos sectoriales aprobados. • Aplicación informática para la gestión y actualización de las descripciones y valoraciones. • Protocolo de trabajo con criterios para el análisis y generación de acuerdos. • Actas con los acuerdos logrados que se difundían a todos. • Presentación a referentes del sector en OIT/Cinterfor. • Acto de entrega de productos y presentación a otros actores en Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Fuente: Elaboración propia.

*"Nuestras diferencias en la empresa eran mínimas (en descripciones), después cuando volcamos esa información dentro de un sector donde hay más participantes, ahí había diferencias y diferencias grandes." (Referente de empresa ICyP).
Cita 93*



*"Se logra un producto con un aporte fundamental de la interacción de los actores parte. Este es un logro más que destacable. Logramos un resultado con mucho trabajo entre actores, con acuerdos y desacuerdos – un 98% de acuerdos, diría yo." (Delegado empresarial Comisión Bipartita IC).
Cita 94*



En ambos proyectos, la etapa de acompañamiento a los actores fue de vital relevancia para asegurar los acuerdos en torno a las descripciones y valoraciones, cuidando la calidad.

Todas las descripciones fueron elaboradas por el equipo técnico y posteriormente revisadas y ajustadas -incluso en sucesivas oportunidades de ser necesario- para alcanzar acuerdos. Este proceso iterativo requirió de un esfuerzo significativo por parte de los diferentes actores involucrados, así como también de una atenta orientación del equipo técnico para asegurar que la negociación no alterara la calidad y la coherencia interna y externa, teniendo en cuenta los criterios de análisis y valoración definidos por el equipo. Este trabajo tuvo como objetivo apoyar el proceso de validación sectorial en base a acuerdos y realizar ajustes a las descripciones ocupacionales y luego a las valoraciones de los cargos, para su aprobación por parte de la Comisión Bipartita de Evaluación de Tareas.

La generación de acuerdos entre los actores se realizó en distintos escenarios, según el proyecto. En la Industria de la Construcción, las cámaras empresariales y el sindicato organizaron consultas que se complementaban con algunos talleres bipartitos, de ser necesario. En el caso de la Industria de la Celulosa y el Papel, se buscó la validación bipartita en el seno de cada empresa involucrada. Se consensuaron pautas para lograr un diálogo fructífero que se concretara en acuerdos. *Cita 93*

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

Por su parte, para la validación final de la Comisión Bipartita, la secuencia de trabajo consistía en:

- Enviar el acta de las reuniones realizadas con expertos sobre los subprocesos a tratar y las respectivas descripciones, 48 horas antes de la reunión con la CBET, para dar paso al proceso de revisión y aprobación de las mismas.
- En cada reunión de la CBET, según subproceso correspondiente, analizar uno a uno los cargos descritos, realizando ajustes cuando correspondiera para lograr su aprobación.
- Definir criterios generales y comunes de ajuste que comprendían a todas las descripciones del sector y que se incorporaron al protocolo de descripción.
- Realizar, luego de la valoración de los cargos, los ajustes considerados necesarios, acordados en forma bipartita.

En general, una vez aprobado el sistema de valoración, se entiende que el mismo debe ser aplicado sin variantes al conjunto de los cargos. Sin embargo, es necesario analizar posibles desviaciones o inconsistencias, así como revisar los puntajes de todos los cargos. Para aquellos cargos que presentaban inconsistencias de puntajes, niveles o contenidos de las descripciones, se realizaron sucesivas revisiones en diferentes instancias (CBET y/o en reuniones bipartitas con facilitación del equipo técnico de OIT/Cinterfor), con el objetivo de lograr coherencia y construir acuerdos.

En el caso de la Industria de la Celulosa y Papel como resultado de los procesos de ajuste, negociación y construcción de consensos, se logró acordar el 100%, tanto de los contenidos de las descripciones como de los puntajes de los cargos.

En el caso de la Industria de la Construcción, quedaron pendientes 5 puntos, donde no se llegó a un acuerdo dado que las posturas se plantearon como irreconciliables. Para facilitar el proceso ulterior y evitar estancamientos, el equipo técnico propuso elaborar dos versiones de cada uno de los cinco cargos en discusión y entregarlas al sector para la toma de decisiones a nivel político en el Consejo de Salarios. *Cita 94*

“La gente tiene que saber no solo el puntaje que le dio: por qué le dio alto, por qué le dio bajo, si le dio bajo, qué tiene que mejorar, si quiere mejorar en dónde tiene oportunidades, pero con el concepto, de saber qué es lo que pondera más, qué es lo que determina que es más. Porque en el fondo la gente sigue pensando que lo que más pondera es el tiempo que lleva en un puesto, y en el fondo no sabe realmente cuánto pondera la experiencia, cuánto la capacidad, la responsabilidad, cuánto pondera si estás expuesto al calor, al frío.”
(Experto sectorial ICyP).
Cita 95



“Esta herramienta debería estar en todas las plantas que están instauradas. Por ejemplo, si hoy miramos debe haber dos o tres actores que pueden hacer esto en nuestra empresa. Yo puedo trabajar, el jefe de recursos humanos y alguien del sindicato podríamos estar trabajando, y no hay más nadie. Pero me parece que deberían estar a nivel de los jefes, a nivel de otros puestos, debería ser mucho más conocida el detalle de la herramienta.” (Delegado empresarial Comisión Bipartita ICyP). Cita 96



V.6. Etapa de transferencia de herramientas y desarrollo de capacidades sectoriales

La transferencia y fortalecimiento de capacidades sectoriales fue una constante a lo largo de ambos procesos. En el transcurso de ambos proyectos, permanentemente se presentaban y compartían las propuestas técnicas, acompañadas de fundamentación, explicación y contextualización para que los actores se apropiaran tanto de los productos como de los procesos de elaboración y aplicación de las herramientas. Las personas que participaron de los proyectos fueron vivenciando el diseño y la implementación, así como desarrollando capacidades al servicio de ambos sectores. Para cada etapa y propuesta, se les orientaba, asesoraba y consultaba a los delegados y expertos, de acuerdo a las necesidades. Cita 95

Más específicamente y como un objetivo claramente enunciado desde el documento inicial, al finalizar cada proyecto, se brindó una capacitación de transferencia a ambos sectores. El equipo técnico diseñó y ejecutó el programa de capacitación, así como el material que se entregó a los participantes y el entrenamiento para el desarrollo de competencias de análisis de cargos y la utilización de aplicación informática. Teniendo en cuenta la evaluación realizada por los actores, se subraya como muy relevante que los sectores cuenten con una herramienta disponible, informatizada y validada por las partes, con la que pueden mantener actualizadas las descripciones y valoraciones de los cargos, en función de los cambios y demandas del futuro. Cita 96

Cuadro 13: Etapa de transferencia

Etapa de transferencia de herramientas y desarrollo de capacidades sectoriales	Industria de la Construcción	Industria de la Celulosa y Papel
Diálogo social	<ul style="list-style-type: none"> • Si bien durante todo el proyecto se fue transfiriendo a los delegados de la Comisión Bipartita, en la etapa final del proyecto se implementó una capacitación final. • En esta instancia participaron actores bipartitos interesados según cupo disponible. • Se brindaron herramientas, conocimientos técnicos y suscitaron diálogos entre los actores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ídem Industria de la Construcción. • La transferencia fue más amplia en participantes en la medida que las empresas fueron involucradas desde las etapas iniciales (encargadas del relevamiento de forma bipartita). • Se capacitó para el uso del sistema informático y se definieron criterios de acceso a la plataforma para el ingreso de nuevos cargos o ajustes en los existentes, brindando garantías para ambas partes.
Rol técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del curso, contenidos, elaboración de presentaciones. • Brindar capacitación a los participantes sectoriales. • Evaluar la capacitación a través de una encuesta de satisfacción final. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ídem Industria de la Construcción.
Productos acordados	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones con los contenidos del curso fueron entregados a los participantes. • Se brindó acceso a sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ídem industria de la Construcción.

Fuente: Elaboración propia.

"Hubo talleres donde nos transmitieron todo el conocimiento, nos transmitieron los procesos y eso quedó en un acervo cultural que, a la postre cuando haya que actualizar esto, esperemos poder hacerlo, no sé si igual, pero por lo menos poder hacerlo." (Representante cámara empresarial IC).



Cita 97

"DINAE, a DINATRA y a INEFOP, como instituciones que tienen roles complementarios a desarrollar y profundizar en la orientación, promoción y profundización de la formación profesional de calidad a través de la negociación colectiva, los comités sectoriales de empleo y formación profesional, coordinando y/o gestionando las acciones desde el sector público por cuadros profesionales calificados para ello, acompañando a los referentes sectoriales. Más allá del avance que podamos hacer en nuevos sectores, creo que lo más importante en término de resultados, será la generación y acuerdos tripartitos generales, entre el sector público, la central sindical y las cámaras empresariales, que nos permitirá luego, seguir avanzando sectorialmente, con bases conceptuales y metodológicas ya acordadas, y cuadros técnicos formados en los tres sectores."



Cita 98

La selección de participantes en la capacitación de transferencia se realizó con una mirada estratégica, de manera de incluir a quienes son tomadores de decisiones y también a personas que perduren en los sectores.

Si bien algunos actores señalaron que hubieran necesitado más tiempo y una cobertura (participantes) más amplia de la capacitación para asegurar los cambios que requieran sectorialmente en el futuro, en general los participantes adquirieron las bases para manejar las herramientas disponibles.

Cabe señalar el interés suscitado por el proceso de capacitación en los actores sectoriales. En el caso de la Industria de la Construcción, además de los representantes sectoriales (cámaras empresariales, sindicato), se amplió la invitación a otros interesados y asistieron integrantes de las áreas de RRHH de algunas empresas significativas del sector.

La transferencia ha sido un tema central para OIT/Cinterfor, en el entendido que son los propios sectores quienes deben ser capaces de aplicar, mantener y gestionar el conjunto de estas herramientas. *Cita 97*

En esta línea, actualmente, y en base a las dos experiencias de los proyectos sectoriales de la Construcción y de Celulosa y Papel, así como otros realizados a nivel organizacional (Proyecto Intendencia de Maldonado y otro de Inefop) que han permitido generar una masa crítica de conocimientos y metodologías, se está implementando un nuevo proyecto de gran envergadura que permitirá sistematizar y transferir los conocimientos y competencias a actores sociales y estatales (dos grupos conformados por técnicos del MTSS, el INEFOP, representantes de trabajadores y empleadores) a fin de que desarrollen herramientas para modernizar la gestión y extender estos procesos a otros sectores.

El proyecto se llama **"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.⁴² Mediante el proyecto se abre paso a la oportunidad de desarrollar estas capacidades dentro de la institucionalidad existente y vinculando a todos los actores potencialmente involucrados e interesados, tanto en la negociación misma, como desde los ámbitos de estudio y capacitación interna de las organizaciones de empleadores y de trabajadores.

Puede reconocerse entonces la relevancia que las experiencias en los dos sectores (Industria de la Construcción e Industria de la Celulosa y Papel) han significado un aporte sustantivo a las políticas públicas en el país como lo indica la participación de integrantes del sector público vinculados al diseño y a la implementación de las mismas en este nuevo proyecto. *Cita 98*

42 - OIT/Cinterfor. Proyecto CETFOR. Disponible en: <http://www.oitcinterfor.org/proyectos/cetfor>

Capítulo VI

A modo de cierre

Este capítulo presenta un resumen de los aspectos claves desarrollados en capítulos anteriores: el marco conceptual del diseño de herramientas dinámicas de gestión y desarrollo de competencias para el diálogo y la negociación sectorial; los proyectos realizados desde OIT/Cinterfor y el marco de relaciones laborales en que tuvieron lugar; las demandas sectoriales y las condiciones necesarias para su implementación; los actores involucrados y los niveles de participación y diálogo social; así como los procesos de trabajo y sus etapas desde la perspectiva del diálogo social. Se abordan también algunas lecciones aprendidas a partir de los proyectos y ciertas recomendaciones para el desarrollo de experiencias similares en otros contextos.





Los capítulos precedentes recogen el análisis y las reflexiones de los protagonistas (actores sociales sectoriales, autoridades y equipo técnico) de dos experiencias ejecutadas técnicamente por OIT/Cinterfor, signadas por el diálogo social sectorial y la construcción colectiva de herramientas de gestión como insumos para la negociación colectiva.

Si bien históricamente el diálogo social y, más precisamente la negociación colectiva, se han centrado en temas salariales, los rápidos cambios que se han venido operando en el mundo del trabajo, tanto en lo que refiere a la incorporación de nuevas tecnologías como a la organización y naturaleza del trabajo mismo, complejizan las competencias requeridas. Estas transformaciones han llevado a los actores laborales de algunos sectores, al reconocimiento conjunto de la necesidad de contar con información oportuna sobre las competencias y calificaciones que se requieren en el trabajo, como base para definir los factores a priorizar en materia de remuneraciones y desarrollo.

En este escenario, es probable que otros sectores y organizaciones, en el ámbito latinoamericano, puedan estar interesados en emprender procesos técnicos de estas características en un marco de diálogo social. Sin embargo, para lograr los objetivos y obtener productos de calidad, pertinentes y acordados por las partes, es recomendable tener en cuenta ciertos aspectos claves, así como algunas lecciones aprendidas a la luz de las experiencias realizadas.

Queda claro que los proyectos tuvieron aspectos comunes (enfoque conceptual y metodológico, los grandes procesos de trabajo, capacidades y dinámica de trabajo de los equipos técnicos involucrados, herramientas similares, entre otros), pero también características diferentes, tanto desde el punto de vista del contexto sectorial, como de la dinámica de relacionamiento entre los actores, su alcance y duración, entre otros. En los capítulos precedentes y sin pretender abarcar la riqueza y diversidad de cada uno de los casos, se ha buscado dar cuenta de los aspectos esenciales que han incidido y facilitado las prácticas de diálogo social y consecución de acuerdos.

A modo de síntesis, se recogen a continuación algunas conclusiones y reflexiones que devienen de los procesos sectoriales realizados.

• **Análisis de la demanda sectorial en contexto.** Una primera reflexión tiene que ver con la necesaria contextualización del análisis, desde la etapa inicial de elaboración del proyecto. Una investigación previa de la trayectoria histórica, la cultura de negociación y los actores en juego, resulta fundamental para poder “pensar” un proyecto de esta índole, cuyo ritmo de trabajo y resultados dependen claramente del marco de relaciones laborales en que se desarrolla, tanto a nivel global como sectorial. Se trata en primer lugar de analizar abarcativamente el contexto y sus potenciales implicancias en relación a los vínculos entre los actores laborales y su capacidad para arribar a acuerdos.

El sistema de relaciones laborales en el Uruguay, contaba con herramientas formalizadas desde 1943 que fomentaban la negociación colectiva y el diálogo social entre los actores laborales. No obstante, recién a partir del 2005 se sientan las bases para que dicho sistema sea autónomo frente a la voluntad política del gobierno.

Estas bases tienen que ver con la generación de condiciones para el fortalecimiento de las organizaciones sindicales y de las organizaciones empresariales, debido a la necesidad de elegir representantes para participar en las rondas salariales, combinando la negociación por rama con una importante actividad de negociación a nivel de empresa.

Por su parte, la normativa jurídica sancionada a partir de ese año impacta en la disminución de los desequilibrios de poder entre los actores laborales que participan en la negociación colectiva. Asimismo, el marco normativo implementado a partir del año 2005 que legisla sobre temas como género y discriminación, entre otros, promueve la incorporación en los convenios firmados de temas alternativos a los salariales que se orientan a la mejora de las condiciones laborales y competitividad de las empresas.

Fue en este contexto, que algunos sectores incluyeron acuerdos sobre la necesidad de actualizar las evaluaciones ocupacionales sectoriales, formalizados a través de compromisos y que constituirían la base de las experiencias de diálogo social en la Industria de la Construcción y en la Industria de la Celulosa y el Papel.

Ambos sectores, a pesar de sus diferencias, contaban con una trayectoria de diálogo y negociación arraigada entre sus actores laborales. Las personas entrevistadas con motivo de la elaboración de esta publicación, destacan la existencia de representantes de ambas partes (trabajadores y empresas), respetados y legitimados por su actitud de búsqueda de consensos y acuerdos, construidos en procesos de diálogo social a partir de los intereses que cada una de las partes representa.

La orientación hacia fines comunes, sin perder la perspectiva de cada organización y de sus miembros, pero entendiéndose como factores fundamentales para el crecimiento del sector, es un componente insoslayable para la determinación y tránsito de los procesos de descripción ocupacional y valoración de cargos, mediante el ejercicio del diálogo social.

Además de la tradición en materia de relaciones laborales y negociación, en ambos casos existieron contextos de desarrollo productivo que fomentaron la necesidad de llevar adelante estos proyectos. La incorporación de tecnología en la mayoría de los procesos productivos de los sectores focalizados, supuso la reconversión de parte de la fuerza de trabajo y dinamizó la necesidad de repensarse como sector por parte de los actores sectoriales. En este marco, se gestan tanto la demanda, como la voluntad de participar activamente en la implementación de los procesos de elaboración conjunta de herramientas para profesionalizar la gestión y negociación sectorial.

• **Condiciones previas a nivel sectorial.** Los actores sectoriales consultados destacan tres tipos de condiciones que deben considerarse para llevar adelante este tipo de procesos de actualización ocupacional sectorial. Las mismas refieren a: la gestación de la demanda, la definición del proyecto de evaluación ocupacional, y -por último- la ejecución del mismo.

En primer lugar, es fundamental que la necesidad surja desde el propio sector, consensuada entre las partes. Como paso siguiente, dicha necesidad debe traducirse en compromisos formalizados por los actores laborales, por ejemplo, mediante la inclusión del tema en los convenios colectivos como producto de los procesos de negociación. De esta forma, se logran varios objetivos: contar con actores sensibilizados y dispuestos a generar herramientas para adecuar los procesos de diálogo a la realidad y necesidades sectoriales, dar participación a referentes legitimados que lideren los procesos de acuerdo, y, a la vez, independizar la concreción de los acuerdos de la permanencia de determinados actores en los ámbitos de negociación de la política sectorial.

Otro aspecto relevante es que el objetivo y el alcance de los productos esté claramente definido e incorporado, deconstruyendo algunas de las preconcepciones que los mismos conllevan para los diferentes actores. Esto supone sensibilizar y comunicar con claridad a todos los involucrados en el sector cuál es el alcance de los productos y los beneficios tanto generales como específicos para cada parte. Implica también definir y difundir con nitidez sus límites, dejando claro que estos proyectos generan insumos técnicos para la negociación y la toma de decisiones en materia salarial que tienen lugar en una etapa posterior de negociación bipartita.

Finalmente, es clave asegurar que todos los actores entiendan que para que el conjunto de herramientas de descripción y valoración de cargos pueda cumplir con su verdadera finalidad debe estar construido sobre la base de una mirada actualizada y estratégica de la realidad laboral del sector. Así, posteriormente, se podrá transformar en una herramienta para la negociación y la gestión en diferentes niveles: remuneraciones, organización del trabajo, desarrollo de carrera, políticas de formación profesional, entre otros.

A partir de la detección de la necesidad y la firma del compromiso de llevar adelante dicho proceso, se deben lograr un segundo conjunto de condiciones para poder comenzar el proceso en sí mismo. Estas condiciones están ligadas a la formalización de la voluntad sectorial por parte de los actores sociales, empleadores y trabajadores, no sólo mediante una cláusula en la resolución de las instancias de negociación colectiva sectoriales sino a través de la formulación de un proyecto. Esto supone acuerdos sectoriales tanto en términos de identificación de un organismo o equipo ejecutor con *expertise* técnica en la materia (como fue el caso de OIT/Cinterfor), como de obtención de financiamiento externo o disposición de recursos propios. Implica también, disponer de un equipo de trabajo que represente a los actores del sector (delegados designados) para la toma de decisiones y aportes técnicos (nivel político y político técnico), dispuesto a dedicarle tiempo y atención al proyecto. Adicionalmente, se requiere asegurar la disponibilidad de las empresas para recibir visitas técnicas del equipo de trabajo, a fin de brindar información sobre los procesos productivos y los cargos asociados.

• **Liderazgos y dinámicas de relacionamiento y diálogo social entre los actores.**

Para transitar la etapa de ejecución del proceso resulta clave considerar los liderazgos presentes en las organizaciones y las dinámicas de relacionamiento e interacción entre ellos, en las diferentes instancias de trabajo del proyecto.

En términos generales, los referentes sectoriales deben tener incorporada, en mayor o menor medida, una visión de diálogo social y construcción conjunta (de búsqueda de acuerdos) apuntando a los fines sectoriales, para el logro de herramientas de calidad que respondan a las necesidades presentes y futuras del conjunto del sector. Asimismo, es importante contar con liderazgos legitimados y capaces de comunicar con claridad los objetivos y resultados a alcanzar al colectivo que representan.

• **El rol técnico y mediador de OIT/Cinterfor.** Para el diseño y ejecución de los proyectos, los sectores recurrieron a OIT/Cinterfor como un actor externo que contaba con la capacidad técnica, la legitimidad y la confianza, a nivel político y técnico, de las dos partes, para llevar adelante un trabajo profesional e imparcial.

Los actores sectoriales identificaron a OIT/Cinterfor como un “socio” capaz de promover y viabilizar el diálogo en forma permanente, funcionando como articulador, y buscando vías para posibilitar los acuerdos. Retrospectivamente, los actores sociales coinciden en señalar que fue una decisión pertinente y estratégica.

Sin duda la trayectoria de la OIT como garante y promotora del diálogo social fue un elemento clave para la toma de decisiones sectoriales, pero no el único. Fueron determinantes las credenciales técnicas y metodológicas de OIT/Cinterfor, que ha venido trabajando tanto en la transferencia de capacidades, como en el diseño de diversas metodologías y herramientas que apuntan a fortalecer a los actores sociales y sus organizaciones, para establecer procesos de diálogo social, con base técnica, en torno a diversos temas.

La experiencia indica que no basta con identificar un actor que sólo funcione como articulador, debe ser también un soporte técnico sólido.

En síntesis, resulta fundamental contar con una instancia técnica que, a juicio de ambas partes, asegure la equidistancia y equilibrio entre los intereses y posiciones, que facilite los procesos de diálogo y consecución de acuerdos y, a la vez, cuente con las competencias técnicas para el diseño e implementación de los procesos y productos, en un marco de diálogo social.

• **Enfoque conceptual y metodológico sólido.** Desde OIT/Cinterfor los proyectos sectoriales de análisis y valoración ocupacional fueron diseñados e implementados teniendo como eje conceptual la necesidad de contribuir a actualizar y dar una mayor transparencia a la estructura y perfiles ocupacionales, como base para la profesionalización y desarrollo permanente de las competencias de los trabajadores del sector.

Por su parte, el diálogo social, apoyado en una amplia participación de las bases (empresas y trabajadores), es el instrumento metodológico clave a partir del cual es posible diseñar, acordar e implementar herramientas de gestión sectorial, que respondan a una visión compartida entre los actores laborales de un determinado sector.

La participación, la promoción del diálogo y la generación de acuerdos para la elaboración de herramientas de análisis y valoración ocupacional, no sólo cobran un sentido ético y democratizador de las relaciones laborales, sino que constituyen una condición necesaria para asegurar su pertinencia, calidad y legitimidad que abonen los procesos de negociación sectorial posteriores.

• **Las competencias del equipo técnico.** La función principal del equipo técnico es facilitar el diálogo social y el logro de acuerdos sobre los insumos técnicos elaborados. Es también trabajar con una clara orientación a las necesidades de los sectores sin perder de vista la calidad y el logro de los resultados de los Proyectos.

Se requiere un equipo técnico que comparta un mismo enfoque conceptual y metodológico, asegurando la calidad técnica de los productos y el diálogo social como la única manera de concebir los procesos de trabajo en el marco de este tipo de proyectos.

A su vez, en la medida que se trata de diseñar e implementar procesos con y para el sector, con y para las personas que lo integran, los técnicos del equipo deben ser capaces de empatizar y mediar, pero a la vez innovar, proponer soluciones creativas y fundamentalmente aprender de la práctica individual y colectiva. Para ello, es necesario que el equipo mantenga una coordinación permanente y una reflexión periódica sobre los procesos y productos, contrastando avances y dificultades, compartiendo dudas y rutas de éxito.

Es fundamental la adaptabilidad y flexibilidad tanto en términos organizativos como de planificación. La coordinación del equipo debe manejar una asignación de funciones y responsabilidades suficientemente abierta y dinámica como para adaptarse a las necesidades de los actores sectoriales y su modalidad de trabajo, desarrollando estrategias creativas y capacidad para aportar en todos los procesos de trabajo y productos de los proyectos.

Un aspecto central para el equipo es no perder de vista que la clave del éxito del proyecto no está en el cumplimiento de los plazos y el cronograma (que, de todas maneras, también hay que cumplir) sino el logro de acuerdos sectoriales en torno a productos pertinentes y elaborados con rigurosidad técnica. Esto supone asumir que por encima de los tiempos del proyecto, están los ritmos y tiempos del diálogo y la negociación entre los actores que pueden dinamizarse pero no forzarse.

En este sentido, los actores sectoriales entrevistados valoran de las experiencias llevadas adelante, la capacidad técnica y conciliadora del equipo de OIT/Cinterfor que ha participado en los proyectos, así como la equidistancia con los intereses de las partes, el enfoque de complementariedad y propositivo, que permitió saldar las diferencias de las partes y orientarlas hacia los fines/beneficios comunes.

• **Estrategias para facilitar el diálogo social.** Para el logro de los objetivos propuestos en este tipo de experiencias, es necesario desarrollar un conjunto de estrategias que permitan avances en las diferentes instancias de participación de los proyectos. En los Proyectos analizados, una de esas estrategias fue aprovechar al máximo el papel de la CBET como un ámbito de negociación y toma de decisiones, a partir de los avances propuestos por el equipo y previamente avalados por los expertos o ámbitos sectoriales.

Los procesos de diálogo social son complejos e implican superar desafíos y dificultades, para lo cual el equipo técnico debe atender y desarrollar estrategias en diferentes planos de trabajo, tales como:

- **El diseño organizacional del proyecto:** ámbitos de participación, objetivos, integrantes, funciones y pautas de trabajo. Las experiencias realizadas demuestran que cuantas más personas, niveles y funciones organizacionales se encuentran involucradas en los procesos de construcción colectiva, mayor será la apropiación de los productos y, por ende, la posibilidad de acuerdos y de uso adecuado de los mismos. Pero, es esencial definir y delimitar la participación especificando con claridad los niveles, espacios y roles para evitar desperdiciar recursos y generar un desgaste, tanto en las organizaciones como en las personas directamente concernidas. Independientemente de las formas organizativas específicas que un proyecto sectorial de esta índole pueda adquirir, resulta indispensable analizar y organizar el diálogo social y la participación del sector en tres grandes niveles de trabajo: toma de decisiones a nivel político o político-técnico sectorial, asesoramiento técnico e información de base.
- **La construcción de confianza y clima de trabajo propicio al logro de resultados:** este fue uno de los mayores retos, fundamentalmente al inicio de los proyectos, cuando reinaba la desconfianza entre las partes, internamente en las organizaciones y, en algunos casos, se evidenciaba el escepticismo frente a una perspectiva sectorial que no se percibía como capaz de integrar legítimamente los intereses y necesidades de las diferentes empresas y actores. La estabilidad de los equipos y la continuidad en la participación de los interlocutores de ambas partes es un aspecto clave para lograr un clima de confianza y relaciones estables, además de facilitar la acumulación de aprendizajes y experiencias.
- **La gestión del cambio cultural:** otro gran desafío, es transitar hacia una cultura de trabajo sectorial que trascienda la mirada y la “circunstancia” de cada empresa, de cada una de las partes, de las diferentes personas. Para lograrlo, los procesos de análisis y generación de consensos deben ser iterativos, en una dinámica que permita a los actores sociales ir de lo específico a lo general o transversal, de lo concreto a la abstracción para recobrar la particularidad en la discusión con y entre los actores sectoriales. También es importante calibrar desde el inicio, hasta dónde es posible avanzar en las propuestas de transformación de las prácticas sectoriales. La tensión entre lo nuevo (actualización, cambios, competencias emergentes, prospectiva, nuevas tecnologías, entre otros) y lo que resulta familiar a los actores, aquello que se ha venido haciendo hasta ahora está presente a lo largo del proceso de trabajo. Asimismo, el equipo técnico debe mantener el foco en el desarrollo de las competencias de los recursos humanos sectoriales, así como en la inclusión de ejes transversales tales como calidad, equidad de género y medioambiente; que no surgen de manera espontánea y que a veces suscitan ciertas resistencias. La comparación entre cada nueva propuesta y los instrumentos preexistentes, de manera de puntualizar cuáles son los aspectos que se mantienen y clarificar qué cambia y por qué, facilita la gestión del cambio.
- **La atención permanente a las necesidades, intereses convergentes y divergentes de los actores sectoriales:** cámaras y sindicatos, empresas grandes, medianas y pequeñas, situación en el mercado, diferencias en la organización del trabajo, asimetrías en materia tecnológica, brechas en materia de calificación, entre otros. Un factor clave para el logro de los objetivos es la conformación de equipos técnicos en OIT/Cinterfor, con una mirada compartida en lo conceptual y metodológico, gran flexibilidad para adaptarse a las necesidades de los actores sectoriales y su modalidad de trabajo, desarrollando estrategias creativas y capacidad para aportar en todos los procesos de trabajo y productos de los proyectos. Un aspecto central para los integrantes del equipo técnico es tener claro que la clave del éxito del proyecto es el logro de productos acordados por el sector y que respondan a sus necesidades. Desde esta perspectiva, se deberán buscar incansablemente estrategias para compatibilizar los tiempos del proyecto con las necesidades y los tiempos del diálogo y la negociación entre los actores, sin perder de vista que son ellos los protagonistas del proceso y los destinatarios de los productos.
- **Los productos generados.** Resulta clave considerar los productos como una Caja de herramientas sistémica y dinámica que constituye una base técnica sólida para la negociación colectiva, el desarrollo de competencias de los trabajadores y la gestión humana a nivel sectorial. La elaboración de los productos en un marco de diálogo social debe basarse tanto en los antecedentes sectoriales en la materia como en los nuevos requerimientos que los cambios en el mundo del trabajo plantean desde una perspectiva

sistémica, que los concibe como un conjunto articulado y dinámico, y no como una sumatoria de instrumentos.

A su vez, es fundamental tener en cuenta que se trata de un conjunto en constante cambio que debe ser permanentemente revisado y actualizado por los actores sectoriales. En tal sentido, cada proyecto debe asegurarse que el sector en cuestión cuenta con la capacidad instalada para realizar el mantenimiento, la actualización y la revisión crítica de los productos elaborados.

• **Apropiación, desarrollo de capacidades y transferencia de herramientas a los actores sectoriales.** Para que el sector se apropie de las herramientas, ellas no sólo deben sintetizar los intereses comunes de los actores sectoriales, sino que deben ser construidas en un proceso que contemple la más amplia participación, liderado por las organizaciones representativas de la realidad sectorial.

Una vez alcanzados los acuerdos y aprobados los productos, son los referentes sectoriales quienes deben ser capaces de aplicar, mantener, gestionar y revisar críticamente el conjunto de estas herramientas, siempre en una dinámica de diálogo social. Desde esta perspectiva, la transferencia de los productos y la generación de capacidades y competencias en los actores sectoriales es un tema central para asegurar la sostenibilidad de los resultados de los proyectos. Paralelamente, desde el ámbito técnico resulta indispensable generar una masa crítica de conocimientos y metodologías, de manera de mejorar y complementar el conjunto de estrategias y herramientas para facilitar el diálogo social, modernizar la gestión y extender estos procesos a otros sectores.

BIBLIOGRAFÍA

- Barretto, H. (2015). *Actualidad de la formación profesional en el diálogo social*. Panoramas de la formación N°1. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor. Disponible en: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/Dialogo_Cinterfor_esp_sec.pdf
- BPS. Uruguay. <http://www.bps.gub.uy/11626/evolucion-historica.html> [20-12-2016]
- Billorou, N.; Silveira, S.; Vargas, F. (2012). *Investigación regional: Tendencias en la demanda de competencias sectoriales en países seleccionados de América Latina*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor. Disponible en: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/informecompleto_tendencias.pdf
- Boliolo, M.; Maneiro, C.; Silva, M. (2006). *Diálogo Social en los Consejos de Salarios: El caso del Grupo N° 8, subgrupo 1 y las categorías laborales*. En Boletín técnico Interamericano de formación profesional. Diálogo social en Uruguay. N°157. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor. Disponible en: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/boliolo.pdf
- Cámara de la Construcción del Uruguay. (2016). *Informe PIB sector Construcción*. Recuperado de: <http://ccu.com.uy/site/wp-content/uploads/2016/07/Informe-PIB-ILIC-EE.pdf> [24-01-2017]
- CEDEFOP (2016). Resumen de tendencias ocupacionales, Estudios prospectivos, 2016. Disponible en: <https://www.oitcinterfor.org/node/6855>
- Chiavenatto, I. (2002) *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill
- Chicha, M.T. (2008). *Promoción de la igualdad salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos: Guía detallada*. Ginebra: OIT. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_101326.pdf
- De la Garza Toledo, E.; Neffa, J. (2001). *El futuro del trabajo. El trabajo del futuro*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO ASDI. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101102085140/garza.pdf>
- Fernández, A.; Lanzilotta, B.; Mazzuchi, G.; Perera, J. (2008). *La negociación colectiva en Uruguay: análisis y alternativas*. Cinve: Universidad Católica del Uruguay. Montevideo, Uruguay. Disponible en: <http://www.cinve.org.uy/wp-content/uploads/2013/01/Negociacion-Colectiva.pdf>
- García Couto, S. (2011). *La industria manufacturera uruguaya entre 1998 y 2010*. Documento de trabajo 03/2011. Montevideo, Uruguay: Universidad Católica, Departamento de Economía. Disponible en: http://ucu.edu.uy/sites/default/files/facultad/fce/economia/la_industria_manufacturera_uruguaya.pdf
- Graña, Gonzalo (2002). Políticas de empleo, formación y diálogo social: discusión conceptual y aproximación empírica al caso uruguayo. Aportes para el diálogo social y la formación N° 8, OIT/Cinterfor, 2002
- Heron, R (2005). *Análisis del empleo y del trabajo: Directrices para identificar empleos para personas con discapacidades*. Ginebra, OIT.
- Lanzaro, J. (1991). El sindicalismo en la fase postkeynesiana: crisis y renovación en el fin de siglo. En Cuadernos del CLAEH, vol. 16 n° 58-59. Montevideo, Uruguay.

- MTEySS (2011). Nuevos contenidos de la negociación colectiva. Argentina, MTEySS. Disponible en: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/negociacion2010.pdf
- Notaro, J. (2005). Conflicto, desigualdad e instituciones laborales: Uruguay a mediados de 2001. Trabajo presentado en las IX Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales, UdelaR. Montevideo, Uruguay.
- OIT/Cinterfor (2006). Diálogo Social y formación profesional en el Uruguay. Boletín técnico interamericano de formación profesional N° 157. Montevideo, Cinterfor. Disponible en: <http://www.oitcinterfor.org/node/5706>
- OIT/Cinterfor. Proyecto CETFOR. Disponible en: <http://www.oitcinterfor.org/proyectos/cetfor>
- OIT (2002). Resoluciones adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 90ª reunión. Resolución relativa al tripartismo y el diálogo social. OIT, Ginebra.
- OIT (2004). Aspectos clave del diálogo social nacional: un documento de referencia sobre el diálogo social. OIT. Programa InFocus sobre Diálogo Social, Legislación y Administración del Trabajo, Ginebra.
- OIT (2004a). El futuro del trabajo y de la calidad en la sociedad de la información: el sector de los medios de comunicación, la cultura y las industrias gráficas. OIT – Ginebra. Disponible en: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/meetingdocument/kd00064es.pdf>
- OIT (2005). Recomendación 195. Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente. OIT, Ginebra.
- OIT (2007). La promoción de empresas sostenibles. Informe VI a la 96ª Conferencia Internacional del Trabajo, 2007.
- OIT (2008). Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa. Ginebra, OIT.
- OIT (2009). Marco de Políticas y Estrategias 2010-2015: Haciendo realidad el trabajo decente. OIT, Ginebra. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_102562.pdf
- OIT (2013). Diálogo social tripartito de ámbito nacional, una guía de la OIT para una mejor gobernanza. OIT, Ginebra.
- OIT (2013a) Informe VI: Diálogo social. Discusión recurrente en el marco de la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa. Conferencia Internacional del Trabajo. 102ª reunión, 2013. OIT, Ginebra.
- OIT (2016). Los cambios tecnológicos y el trabajo en el futuro: cómo lograr que la tecnología beneficie a todos. Nota informativa OIT 1, 2016
- OIT (2016a). Las mujeres en el trabajo. Tendencias 2016. OIT, Ginebra. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_483214.pdf
- OIT. Sitio web de Empleos Verdes. Recuperado de: <http://ilo.org/global/topics/green-jobs/lang--es/index.htm>
- Pita, F. (2015). *Marco Normativo del trabajo doméstico y el trabajo rural*. En: Pucci, Piñero, Juncal, Nión, *Sindicalización y negociación en los sectores rural y doméstico*. Colección Art.2. Pp. 35-51. Montevideo, Uruguay: Udelar – CSIC.
- Pucci, F. (2007). *Inercias y transformaciones en las relaciones laborales del Uruguay en el marco de los procesos de integración regional*. En Cuaderno CRHv. 20, n. 51.

Salvador, Brasil: Universidad Federal de Bahía, Facultad de Filosofía y Ciencias Humanas.

- Pucci, F.; Nión, S.; Ciapessoni, F. (2011). *Avances e inercias en la negociación colectiva uruguaya. Una comparación de dos experiencias históricas*. En Revista de Ciencias Sociales DS. FCS. Vol. 24 N° 29. Montevideo, Uruguay: Udelar. Disponible en: <http://cienciassociales.edu.uy/wp-content/uploads/sites/3/2013/archivos/RevCienSoc%2029-7.pdf>
- Pucci, F.; Nión, S.; Ciapessoni, F. (2012). *La negociación colectiva y los actores sociales en un gobierno de izquierda. Conflictos, consensos y resultados*. Comisión Sectorial de Investigación Científica, Montevideo, Uruguay. <http://cienciassociales.edu.uy/wp-content/uploads/sites/3/2015/05/Libro-negoc.pdf>
- Pucci, F.; Nión, S.; Ciapessoni, F. (2014). *La negociación colectiva en el primer gobierno de izquierda del Uruguay*. En Latin American Research Review, Vol. 49, N° 2. Latin American Studies Association. Pittsburgh: University of Pittsburgh. Disponible en: https://lasa.international.pitt.edu/LARR/prot/fulltext/vol49no2/49-2_3-23_pucci-nion-ciapessoni.pdf
- Pucci, F.; Quiñones, M. (2015). *Uruguay: políticas públicas y regulación laboral*. En Cuadernos del CENDES. Año 32. N°89. Pp. 173 – 194. Disponible en: http://190.169.94.12/ojs/index.php/rev_cc/article/view/9899/9710
- Rosa Villar, M. (2016). *Informe final sobre el sistema de valoración y su aplicación dentro de la organización*. Informe de consultoría – Proyecto URY/16/01/URY – OIT/Cinterfor.
- Supervielle, M.; Pucci, F. (2008). *El trabajo y las relaciones laborales en el Siglo XX*. En El Uruguay del Siglo XX. Tomo III: La Sociedad. Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales. Ediciones Banda Oriental, Montevideo, Uruguay.
- Supervielle, M.; Quiñones, M. (2002). *Las nuevas funciones del sindicalismo en el cambio de milenio*. En El Uruguay desde la Sociología. Montevideo, Uruguay: Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales.
- UK Commission for Employment and Skills (2014). *The Future of Work: Jobs and skills in 2030*. Evidence Report 8, 2014
- Vargas, F. (2015). *Aplicación de las competencias profesionales. Transferencia del Modelo SENAI de Prospectiva: Una visión actualizada en el contexto de América Latina y el Caribe*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor. Disponible en: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/oit_Prospectiva_esp_sec.pdf

Siglas y acrónimos

AFP	Asociación de Fabricantes de Papel
APPCU	Asociación Promotores Privados de la Construcción del Uruguay
ASDI	Agencia Sueca de Desarrollo Internacional
BCU	Banco Central del Uruguay
BPS	Banco de Previsión Social
CBET	Comisión Bipartita para la Evaluación de Tareas
CCU	Cámara de la Construcción del Uruguay
CCSS	Consejos de Salarios
CENDES	Centro de Estudios del Desarrollo – Universidad Central de Venezuela
CICE	Coordinadora de la Industria de la Construcción del Este
CINVE	Centro de Investigaciones Económicas
CLACSO	Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales
CLAEH	Centro Latinoamericano de Economía Humana
COPRIN	Comisión de Productividad, Precios e Ingresos
CONAPRO	Concertación Nacional Programática
DINAE	Dirección Nacional de Empleo
DINATRA	Dirección Nacional del Trabajo
ET	Evaluación de Tareas
FOCAP	Fondo de Capacitación (de la Industria de la Construcción)
FOPCU	Federación de Obreros del Papel y la Celulosa del Uruguay
FOSVOC	Fondo Social de Vivienda de Obreros de la Construcción
FOCER	Fondo de Cesantía y Retiro (de la Industria de la Construcción)
FRL	Fondo de Reconversión Laboral
FSC	Fondo Social de la Construcción
ICyP	Industria de la Celulosa y el Papel
IC	Industria de la Construcción
IPO	Índice de Personal Ocupado
INE	Instituto Nacional de Estadística
INEFOP	Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional
JUNAE	Junta Nacional de Empleo
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OIT/Cinterfor	Organización Internacional del Trabajo / Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional
PIB	Producto Interno Bruto
RAP	Reconocimiento de Aprendizajes Previos
RRHH	Recursos Humanos
RRLL	Relaciones Laborales
SENAI	Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial
SUNCA	Sindicato Único Nacional de la Construcción y Afines
UdelaR	Universidad de la República
VBP	Valor Bruto de Producción

Este libro se terminó de imprimir
en el Departamento de Publicaciones de OIT/Cinterfor
en Montevideo, Marzo 2018.

Hecho el Depósito Legal número 372.354