



Fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de un Modelo de Gestión por Competencias en el Régimen de Servicio Civil Costarricense



Recuperación sesión anterior

Aprendizajes/dudas



Descripción de cargos

Se elabora a partir del **análisis de la información relevada la organización/sector**.
La información **se organiza mediante descriptores** y da cuenta los **contenidos y exigencias** del cargo.

En términos generales la descripción de cargo da cuenta de:

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

DESCRIPTOR. Término o expresión seleccionada para representar un concepto que resulta relevante para describir o caracterizar al cargo.

Descripción de Cargos



Se diseñan partiendo de las funciones y las competencias que se requieren para que los ocupantes alcancen un desempeño competente, agregando valor.

Refiere a lo que se espera del trabajador, buscando la valorización de sus capacidades y valor agregado para la organización, yendo más allá de lo que “tiene que hacer” y promoviendo el entendimiento del “para qué”.

Lo que la persona trabajadora debe ser capaz de lograr y saber, con qué nivel de autonomía y responsabilidad y en qué contexto funcional y físico.

Aporta claridad sobre las funciones, responsabilidades, conocimientos, habilidades y actitudes inherentes a cada Cargo.

Plan de análisis



- Definir el nivel de avance del relevamiento
- Definir si existen situaciones que se hayan dado en el relevamiento a tener en cuenta para el análisis
- Revisar la muestra
- Criterios para organizar el análisis: Por cargo/proceso? Cuál/es? Por niveles?



Comenzar por cargos que sean “clave” para el sector, que puedan ser tomados como referentes para analizar la calidad de la información relevada, que sean parámetros para analizar la estructura ocupacional (coherencia externa)

¿Qué cargos son descriptos?

Se prioriza la **mirada organizacional/sectorial**: si bien el análisis parte de los insumos recolectados en las organizaciones, se buscarán identificar los aspectos comunes sectorialmente en relación a los descriptores seleccionados y acordados.

No se describe el desempeño de un trabajador en particular, sino los aspectos que caracterizan al conjunto de los trabajadores que desempeñan el cargo descripto, independientemente de la persona que lo ocupe o de la organización en que se desempeñe.

Lo que se analiza es el material recogido en campo sobre las ocupaciones, para llegar a una **descripción de cargo**.



Descripción de cargo

Reflejan las características comunes y el desempeño estándar en las diferentes organizaciones y en cada área/proceso.

Muestran los contenidos referentes /clave de esa ocupación, no obstante algunos matices que pueden tener en la realidad.

Priorizan la mirada sectorial, transversal a las organizaciones, respetando las particularidades que luego puedan existir.

Expresan acuerdos sectoriales sobre las ocupaciones y sus mínimos criterios de desempeño.

Técnico en mantenimiento mecánico	NIVEL
Macroproceso: ACTIVIDADES TRANSVERSALES A LOS DIFERENTES PROCESOS	Puntaje
Proceso: Mantenimiento	
Función principal Realizar tareas de mantenimiento según estándares de calidad, contribuyendo a obtener un producto final de calidad, bajo supervisión directa.	
Funciones clave Para desempeñarse en esta ocupación realiza funciones tales como: <ul style="list-style-type: none">- Mantener y/o reparar los equipos en el sector o en el taller, según solicitudes, cuidando las medidas de seguridad (por ejemplo tensión eléctrica).- Evaluar las fallas en los equipos y colaborar en el sistema que están los repuestos y materiales necesarios para su reparación (torque, alineación, lubricación).- Mantener actualizados registros sobre adaptaciones y reparaciones de los equipos.- Lubricar de los equipos que se repara, según necesidad.- Realizar una guarda domiciliar de 24 horas, según las condiciones acordadas con la empresa, para mantener la continuidad del proceso productivo en caso de fallas.- Realizar mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo básico de maquinaria y equipos que opera y utiliza.- Cuidar y mantener en condiciones de limpieza las herramientas / máquinas / equipos que utiliza y opera.- Mantener el orden e higiene en su área de trabajo.	
Se incluyen las funciones y actividades más representativas de la ocupación en la actualidad, sin perjuicio de que en el futuro puedan surgir y agregarse nuevas funciones. Asimismo ella trabajadora puede apoyar o estar en actividades de similar o menor jerarquía, según necesidades.	
Utilizando: <ul style="list-style-type: none">- Herramientas de medida, trazado, sujeción, corte, para seriar, para rebajar o trazar, taladrado, golpe, unión, para ajustar, carga.- Maquinarias y equipos: taladro (magnético, manual y de banco), amolador manual y de banco, corte plasma, oxicoque, soldadora eléctrica, alfilerado láser.	
Cabe señalar que el detalle de herramienta, maquinaria y equipo no es exhaustivo y que no siempre se requiere el uso de todos ellos.	
Relaciones funcionales y responsabilidad <ul style="list-style-type: none">- Trabaja bajo supervisión directa del nivel jerárquico del cual depende.- Para cumplir con sus funciones interactúa con diferentes áreas.- Es responsable de herramientas, máquinas, y/o equipos que opera, cumplimiento de plazos, calidad, datos, análisis de información, clasificación de residuos dentro de su área de trabajo.	
Competencias Para desempeñarse de forma competente debe ser capaz de: Interpretar datos e información técnica sectorial: Identificar características y usos de insumos, maquinaria y equipos, procesos y productos de su empresa. Efectuar registro: sencillos (planillas, parte diaria, etc.). Consultar, interpretar y registrar información básica del proceso de trabajo al que está asignado. Mantener actualizados y proponer mejoras a los registros técnicos y planillas. Adaptarse a los cambios y mantenerse actualizado tecnológicamente: Adaptar su desempeño a los cambios tecnológicos y de la organización. Participar de las instancias de actualización que se le proponen según las condiciones acordadas en la empresa. Adecuar su desempeño a los cambios del entorno organizacional. Mantenerse actualizado sobre avances tecnológicos en los procesos de trabajo. Mantenerse actualizado y capacitar en ámbitos de su especialidad. Trabajar con calidad: Aplicar estándares de calidad en los procesos de trabajo en los que participa y comunicar desviaciones. Tomar medidas correctivas, ajustándose a los estándares de calidad. Trabajar con seguridad: Cumplir con la normativa de seguridad establecida (EPP, señalización y procedimientos de trabajo seguros). Identificar y prevenir riesgos para sí y sus compañeros. Controlar la prevención de riesgos en su área de trabajo. Trabajar en equipo: Adaptarse y cumplir con el rol asignado en el equipo de trabajo. Considerar que el impacto de su trabajo afecta a su equipo. Colaborar activamente con el equipo de trabajo. Considerar que el impacto de su trabajo repercute en su equipo y en la línea. Apoyar el desarrollo y el aprendizaje individual y colectivo de los miembros del equipo. Identificar el impacto de su trabajo en la línea y en clientes internos. Interactuar y coordinar su trabajo con distintos equipos.	

Análisis de cargos ¿qué es?

Examinar, seleccionar y procesar datos o información en bruto a partir de ciertos criterios, con el propósito de sacar conclusiones.



Este proceso contribuye a la toma de decisiones.



Toda la información a analizar refiere a las características y requerimientos del cargo y no de la o las personas que se encuentran desempeñándolo en la actualidad.

Es necesario **mantener una mirada organizacional/sectorial, estratégica** a la hora de analizar la información.

Calidad de las descripciones




Implica coherencia interna y externa.

Que existan criterios claros y homogéneos en el análisis y redacción, que garanticen la mirada sectorial, y entre los diferentes analistas.

Se logra mediante la elaboración de **PROTOCOLOS** de análisis de la información y de enunciación de los contenidos en la descripción.

Los criterios contenidos por los protocolos pueden elaborarse previamente, a partir del análisis de lo que va surgiendo durante el relevamiento de la información.

Se terminan de elaborar cuando se comienza a analizar la información.  Tienen ajustes.

Es un proceso de construcción colectiva entre quienes están analizando las ocupaciones.

Protocolo de análisis de la información

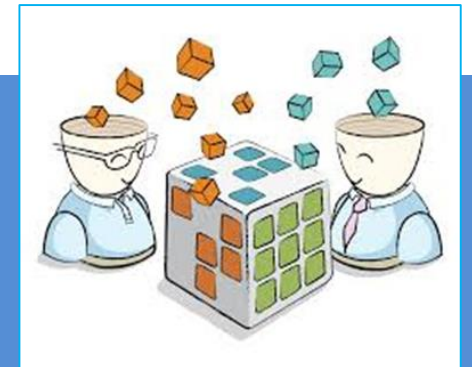
Implica la toma de decisiones sobre algunos criterios de análisis, relacionados a la realidad de la organización/sector y el tipo de información recogida.

Parte de las definiciones conceptuales y operacionales de los descriptores.

Debe tener en cuenta que sean claros, fácilmente ajustables, transmisibles, que puedan ser utilizados a futuro por otras personas, que garanticen que las descripciones no queden obsoletas rápidamente

Contiene, por ejemplo:

- ✓ Correspondencia entre preguntas formulario y descriptores
- ✓ Criterios para “cerrar” preguntas abiertas
- ✓ Criterios para la asignación de niveles (estructura, conocimientos)
- ✓ Información del formulario que se “cruza” para poder analizar coherencia interna de los contenidos de las ocupaciones
- ✓ Otras cuestiones tienen que ver con la definición del nivel de generalidad / especificidad (ejemplo herramientas)





Criterios para la enunciación / redacción los contenidos

- Implica acuerdos entre analistas, validados con los actores involucrados, sobre cómo presentar la información en los formatos de descripción.
- Son comunes a todas las descripciones de cargo.
- Se definen inicialmente y se ajustan conforme el proceso de análisis y descripción se va desarrollando.

Algunas recomendaciones:

- Redactar las frases con un verbo de acción en infinitivo + objeto + condición.
- Evitar el uso de adjetivos que impliquen juicios de valor. Cuando se trata de señalar las condiciones hacerlo con la mayor claridad posible.

Proceso de aseguramiento calidad

Implica la vigilancia constante a lo largo de todo el proceso de análisis y revisión de descripciones. En parte se inicia con los aseguramientos de calidad durante el trabajo de recolección de la información.

Se desarrolla en sucesivas etapas, por ejemplo:

- Chequeo del contenido general del ingreso al sistema/planilla,
- Análisis de competencias y ajuste al nivel asignado en la estructura,
- Reordenamiento y análisis del contenido de las actividades,
- Análisis de pertinencia de unión de descripciones,
- Reunión con expertos para su revisión y validación,
- Análisis de las descripciones con la mirada transversal de coherencia externa (entre ocupaciones y en relación a la estructura ocupacional y los niveles)
- Presentación a quien corresponda para su validación y aprobación.



Análisis- Coherencia interna



Una vez finalizado el proceso de descripción tipo de cada cargo, hay que **verificar su calidad y coherencia interna**.

Re leer la descripción teniendo en cuenta si se respetaron los **criterios establecidos en los protocolos** de análisis y enunciación. Por ej: niveles ocupacionales, niveles de competencias, conocimientos, actividades clave, responsabilidad, jerarquía, entre otros.

Asimismo, revisar **que los diferentes componentes no presentan contradicciones entre sí y que la descripción refleja la realidad sectorial**.

Se recomienda validar la descripción con expertos.

Es recomendable tener un referente del equipo técnico asignado al control de calidad transversal que se encargue de esta etapa.

Análisis - Coherencia externa



- Implica **analizar cada descripción en relación a las demás**: según proceso/área, según niveles de la estructura ocupacional
- La estructura ocupacional resulta, entonces, de un proceso de análisis que permite la ubicación de los cargos según niveles y procesos, a partir de la aplicación de los diferentes instrumentos presentados.
- Por este motivo, es central pensar en el plan de análisis ocupacional, **cuáles son las ocupaciones “claves” que conviene describir primero**, para poder utilizarlas como referentes en la revisión de coherencia externa de las descripciones (también serán, muy posiblemente aquellas a incluir en el análisis de sensibilidad del sistema de valoración).
- Es recomendable tener un referente del equipo técnico asignado al control de calidad transversal que se encargue de esta etapa.

Marco de competencias y descripción

- Es importante realizar un análisis de coherencia entre las competencias señaladas, el nivel, la autonomía y el tipo de supervisión que recibe el cargo.



Definición y aprobación descripciones

Se elaboran varias propuestas de cada descripción, que contengan los criterios técnicos, la revisión de expertos y los acuerdos organizacionales/sectoriales.

Según el proceso, la información también puede ser validada en talleres de expertos, actores involucrados/supervisores y referentes sindicales/trabajadores, por procesos/áreas.

El proceso para la elaboración del cargo, siempre implica acuerdos metodológicos y políticos, que son sistematizados en los protocolos de descripción, de modo de asegurar la calidad y transparencia de todo el proceso.

Muchas gracias