

GUÍA DE ASOCIACIÓN DE PERSONAS A OCUPACIONES



Versión actualizada al 16 de noviembre de 2021.

Aporte al proceso para poder efectuar una correcta identificación de las ocupaciones de las personas que trabajan en la Administración Central, en el marco del Modelo de Familias de Ocupaciones



Uruguay
Presidencia

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil



Nuevo Sistema
de Carrera Administrativa

CONTENIDO

[Introducción](#)

[Modelo de Familias de Ocupaciones - definiciones básicas](#)

[Participantes en el proceso y responsabilidades](#)

[Procedimiento sugerido](#)

[Buenas prácticas / Criterios para una asociación efectiva](#)

El uso del lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de nuestras preocupaciones. Sin embargo, no hay acuerdo con 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 un 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 representan siempre a hombres y mujeres.

INTRODUCCIÓN

La Guía para la Asociación de personas a Ocupaciones ha sido desarrollada por la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) con el fin de brindar orientaciones prácticas para la adecuada gestión de la asociación de las personas que trabajan en los Incisos de la Administración Central, a las ocupaciones consideradas en el [Modelo de Familias de Ocupaciones \(MFO\)](#), en el marco del diseño de un [Nuevo Sistema de Carrera Administrativa](#).

El objetivo de esta guía es fortalecer la integridad en la asociación de los trabajadores en las ocupaciones del MFO y propiciar, con base en un análisis de calidad, la mayor consistencia y solidez posible en las decisiones de gestión de la fuerza laboral tomadas con base en dicho modelo.

Cada Inciso tiene sus propias lógicas de trabajo, diseño y cultura organizacional, por lo que la hoja de ruta para plasmar el proceso de asociación, debe internalizar estos aspectos y planificarse caso a caso, e incluso plantear estrategias de abordaje disímiles entre diferentes Unidades Ejecutoras (UE) de un mismo Inciso.

De este modo, nuestra meta es que la guía acompañe en este desafío de conciliar la lógica organizativa vigente, con una nueva mirada hacia el quehacer diario, común a toda la Administración Central. Esperamos que aporte insumos de valor y sintetice de buena forma las lecciones aprendidas en otros ejercicios previos, como los aportes de las buenas prácticas relevadas a nivel internacional.

El enfoque general aquí compartido, no necesariamente debe aplicarse al pie de la letra, sino que el espíritu es ofrecer herramientas para que el proceso de asociación de personas a ocupaciones en cada Inciso y UE se lleve adelante en tiempo y forma.

Este es un documento vivo, el cual se mantendrá actualizado con los aportes colaborativos de quienes vayan abordando la temática. La idea es que se adecue a cada situación y experiencia.

MODELO DE FAMILIAS DE OCUPACIONES

DEFINICIONES BÁSICAS

El **Modelo de Familias de Ocupaciones** brinda un marco para clasificarlas, agrupando los trabajos de naturaleza similar, es decir, según cuál es el trabajo desempeñado. El modelo, clasifica ocupaciones y no personas, aunque luego estas últimas pueden ser asociadas a una ocupación según las actividades que realiza, lo cual constituye un insumo de enorme valor para la toma de decisiones en materia de gestión de la fuerza laboral.

De esta forma, el modelo aporta en la planificación, ejecución, seguimiento y mejora continua de múltiples áreas estratégicas típicas de la gestión de la fuerza laboral en las organizaciones y que difícilmente se puedan gestionar sin tener como insumo la información de qué trabajo desempeñan quienes la integran. Sólo a modo de ejemplo: si desde el equipo de gestión humana de un Inciso (o incluso con alcance para toda la Administración Central) se proyectara que el avance tecnológico tornará obsoletas algunas ocupaciones en cierto tiempo, o parte de las tareas en ellas realizadas, difícilmente se podrá gestionar en tiempo y forma la necesaria reconversión laboral de todas las personas involucradas, si como punto de partida se desconoce a ciencia cierta cuántas están afectadas.

Si bien en breve estará a disposición de los Incisos, trabajadores y ciudadanía en general, información detallada relativa al contenido y alcance del MFO resulta de relevancia, a los efectos de la presente guía, adelantar la consideración de los siguientes conceptos:



- **Ocupación:** agrupación de actividades laborales de similar naturaleza en cuanto al tipo de trabajo desempeñado, a los conocimientos aplicados y a las habilidades y competencias requeridas.



- **Familia de ocupaciones:** agrupación de ocupaciones a un alto nivel de abstracción, según la naturaleza del trabajo realizado y los niveles asociados de responsabilidad, impacto organizacional, complejidad y conocimiento aplicado. Cada ocupación forma parte de una familia de ocupaciones.



- **Proceso de gestión:** agrupación de ocupaciones a un alto nivel de abstracción, según los procesos de la gestión pública a los cuales contribuye el trabajo realizado. Cada ocupación forma parte de un proceso de gestión, el cual en general atraviesa transversalmente a varias familias de ocupaciones.



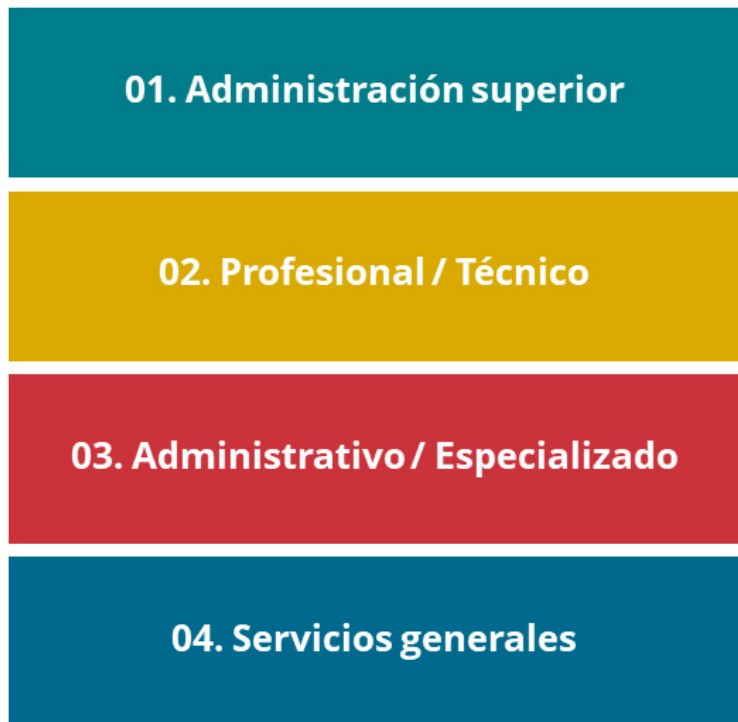
- **Puesto de trabajo:** subconjunto de tareas de una ocupación determinada, agrupadas en base a un mayor detalle del tipo de trabajo realizado y los niveles de responsabilidad y complejidad asociados, así como del anclaje institucional de la ocupación en un determinado Inciso o UE. Cada ocupación abarca un conjunto de puestos de trabajo.

Es así que a efectos de la asociación de personas al MFO, no es relevante si un trabajador es arquitecto, sino qué tipo de trabajo realiza ese arquitecto.

Para asociar personas a las ocupaciones, **el concepto central es el de ocupación y no el de puesto de trabajo**. Si bien cada persona puede asociarse a una ocupación y a uno de los posibles puestos de trabajo de dicha ocupación, estos últimos son específicos del lugar donde trabaja la persona. El puesto de trabajo debe clasificarse en una ocupación del modelo, pero forma parte de la estructura de puestos de trabajo contemplados en el diseño organizacional del Inciso, UE y unidad organizativa donde trabaja, siendo dicho diseño un resultado de la implementación de procesos de reestructura. La identificación de puestos de trabajo no es parte del alcance en la presente guía.

El Modelo de Familias de Ocupaciones considera 4 Familias de ocupaciones y 10 macroprocesos de la gestión gubernamental

FAMILIAS



PARTICIPANTES EN EL PROCESO Y RESPONSABILIDADES



En el marco de la **asociación de personas a ocupaciones**, a nivel operativo se identifican los siguientes actores y responsabilidades, los cuales se presentan a modo de guía y serán adaptados, como fuera explicitado anteriormente, en el marco de la estrategia de abordaje específica que se haya establecido para el Inciso o Unidad Ejecutora que se trate.

Rol - Responsabilidades

- **Referente técnico del Inciso (o equipo referente)**
 - Gestionar la comunicación del proceso de asociación a la interna del Inciso, con sus autoridades y trabajadores, así como las instancias de validación establecidas.
 - Identificar la ocupación para cada trabajador del Inciso.
 - Impactar en el sistema SGH 2.0 la asociación de cada trabajador a su ocupación de referencia.
 - Solicitar la atención de consultas o colaboración técnica al referente técnico ONSC, pudiendo abarcar desde consultas puntuales simples, complejas, o bien la solicitud de apoyo operativo cotidiano (siempre en el marco del proceso de asociación).

- **Contraparte operativa en la UE**

- Orientar en el abordaje del trabajo de asociación de personas a ocupaciones en la UE específica donde se desempeña, con base en su amplio conocimiento de la UE (no específico de una unidad organizativa sino transversal a toda la UE).
- Atender consultas referidas a aspectos del diseño organizacional (estructura, cultura, personas, etc.) de la Unidad Ejecutora.

- **Referente técnico ONSC**

- Acompañar al equipo referente del Inciso en el proceso de asociación de personas a ocupaciones, brindando el soporte operativo con el alcance establecido en la estrategia de abordaje.
- Brindar alternativas/sugerencias sobre posibles dinámicas de trabajo entre el equipo referente y las unidades ejecutoras o unidades organizativas específicas.
- Esclarecer dudas conceptuales en cuanto a las ocupaciones, su alcance, diferenciación con otras ocupaciones.
- Dar seguimiento al proceso, solicitando informes de avance, verificando la coherencia de las asociaciones realizadas, a fin de detectar incongruencias o realizar las observaciones que entienda pertinente.
- Capacitar al equipo designado en cuanto al procedimiento de asociación en el sistema (SGH 2.0).
- Documentación y síntesis de buenas prácticas que retroalimenten la presente guía y el Modelo de Familias de Ocupaciones en general.

En general, el **referente técnico del Inciso, será un rol desempeñado por personas que forman parte del equipo de Gestión Humana del Inciso** y que, de algún modo, hayan participado en la etapa previa de relevamiento inicial de ocupaciones (en la coordinación de entrevistas o talleres, por ejemplo). Este rol, designado por cada Inciso, más allá de las instancias de validación establecidas desde la jerarquía ministerial, es el responsable de velar por la calidad y consistencia técnica de la asociación de las personas a ocupaciones y cuenta con la autonomía técnica para ello, ya sea en cómo se organiza la coordinación con cada una de las UE, como en la elección de la metodología de trabajo, según sus posibilidades y criterios.

Por su parte, **la contraparte operativa en la Unidad Ejecutora, es un rol ocupado por dos personas de la UE** (o tres como máximo) donde se realizará el ejercicio de asociación. Deben contar con un amplio dominio de los cometidos de la UE y de la gama de trabajos realizados en cada una de sus unidades organizativas, así como buen relacionamiento interpersonal. En definitiva, se requiere que pueda orientar y atender consultas operativas de cara a un abordaje eficaz y eficiente.

PROCEDIMIENTO SUGERIDO

En función a las **estrategias de gestión, necesidades, realidad y posibilidades** de cada Inciso, se podrán presentar diferentes alternativas de abordaje, para cuya elaboración se contará con el apoyo del equipo de Servicio Civil.

A nivel general, las etapas del trabajo a realizar podrían sintetizarse de la siguiente forma:



En términos operativos, estas etapas pueden tomar múltiples modalidades al llevarse a la práctica. A modo de orientación sobre una posible hoja de ruta a seguir por parte del equipo referente técnico designado dentro del Inciso, se propone:



1. Intercambio con las autoridades, directores, adjuntos, asesores, de cada Unidad Ejecutora (o según aplique) para poner al corriente del proyecto en lo que corresponda. Plantear el trabajo a realizar y esbozo de la estrategia de abordaje sugerida, incluyendo estrategia de comunicación hacia el personal.



2. Revisión y análisis a partir de bases de datos, como padrón del Registro de Vínculos con el Estado (RVE), verificar si hay faltantes, errores, ajustes u otras incongruencias, pertinentes a realizar previo al inicio del proceso. Determinar la población objetivo del análisis y recabar posibles fuentes secundarias de información.



3. Agenda de instancias de trabajo con cada UE en base a la estrategia definida, determinando quiénes (autoridades o personas designadas, referentes de gestión humana) van a participar de la etapa. Puede ser de gran aporte realizar una “preselección” de las ocupaciones que se estima se podrán identificar en cada Unidad Ejecutora o Unidad Organizativa (UO), a fin de enfocarse y tener una asociación preliminar, pero sin descartar otras que estén en dudas y restantes en general.



4. Definición de la hoja de ruta y cronograma para cada UE, con plazos y responsabilidades claros.



5. Identificación, persona a persona, de la ocupación desempeñada, por quien/es se haya/n estipulado como responsables para la tarea y en el marco de trabajo definido (taller, encuentros individuales, encuesta y/u otras fuentes de información).



6. Validación por parte del referente técnico del Inciso y ratificación de la asociación en el sistema informático SGH 2.0.



7. Presentación de avances al Referente técnico ONSC (el cual puede tener un rol activo en los pasos previos, a demanda del Inciso/UE) e integración de ajustes/feedback.

Son **insumos valiosos** para el ejercicio de asociación, los siguientes:

- [Modelo de Familias de Ocupaciones](#).
- Padrón Registro de Vínculos con el Estado (RVE) del Inciso.
- Documentación del Inciso: cometidos, funciones, organigramas, mapas de procesos, descriptores de puestos y cualquier otro que se entienda de utilidad al proceso.
- Instructivo SGH 2.0 para el módulo de Legajo de Ocupaciones.

BUENAS PRÁCTICAS

CRITERIOS PARA UNA ASOCIACIÓN EFECTIVA



Las siguientes son algunas **sugerencias** que el equipo de Servicio Civil ha elaborado en base a lecciones aprendidas y buenas prácticas relevadas del ámbito internacional, con el objetivo de propiciar los estándares **de calidad, uniformidad y solidez** de criterios en la aplicación del [Modelo de Familias de Ocupaciones](#). Se presentan según el momento del proceso, a modo de poder facilitar su acceso y aplicación.

Por otra parte, agradecemos la retroalimentación especialmente de este punto para así poder mejorar de forma continua este documento de utilidad para toda la Administración Central.

Previo al inicio del proceso de asociación

- **Facilitar el rápido acceso**, conocer el organigrama real, cometidos de cada Inciso y Unidad Ejecutora a abordar.
Disponer de forma rápida de estos contenidos y analizarlos previamente, aportará valor a la hora de comenzar a trabajar en el organismo. Además ayuda a identificar posibles ocupaciones que sean propias del Inciso y potencia el aporte técnico que pueda brindar el referente asignado de Servicio Civil.
- **Estudio de las ocupaciones del Modelo**
Haber leído previamente la totalidad de [ocupaciones que integran el Modelo de Familias de Ocupaciones](#) y comprendido su lógica de agrupación por familias y procesos, colaborará notablemente en la realización de la asociación y atención de consultas desde los actores de la organización. Se recomienda evacuar cualquier duda sobre el alcance de las ocupaciones con el referente técnico de ONSC, en forma previa al abordaje de una nueva UE. Se sugiere realizar un resumen del modelo, pudiendo ser una planilla de cálculo, por ejemplo, con un conjunto reducido de ocupaciones que a priori se entiendan pasibles de encontrar en la UE.
- **Capacitación para la asociación en SGH 2.0**
Solicitar al referente técnico de ONSC los permisos necesarios en el sistema SGH 2.0 (Módulo Legajos) para los referentes que vayan a efectivizar la asociación informática. Confirmar operativamente los permisos otorgados, usuarios, accesos, roles dentro del sistema, entre otros.
- **Corroborar RVE y clarificar población objetivo**
Corroborar los datos disponibles en el sistema del RVE, a fin de hacer los controles necesarios vinculados al modelo, verificar si hay faltantes, errores, o cualquier otra incongruencia o ajustes, pertinentes a realizar previo al inicio del proceso. La población objetivo a considerar para el ejercicio son todas las personas que forman parte de la plantilla estable de la organización, con los cuales se cuenta para llevar adelante los cometidos institucionales y cualquiera sea su modalidad contractual, abarcando a todos los destinatarios de las diferentes políticas y estrategias de gestión humana de la organización.

- **Preparar y coordinar un primer encuentro**

Proponemos para este importante paso, bisagra entre la planificación y la implementación operativa, llevar adelante un encuentro donde lo fundamental sea aclarar el alcance, hoja de ruta y roles en el trabajo a realizar, relevar expectativas y disminuir temores (habitual ante algo nuevo), especificando qué abarca y qué no el trabajo por delante y comunicando cómo el [Modelo de Familias de Ocupaciones](#) es una base esencial sin la cual es difícil asentar múltiples líneas de trabajo referidas a la gestión de las personas.

Durante el proceso de asociación

- **Enfatizar en la distinción entre ocupación, persona, cargo y puesto**

En todo momento debe quedar claro que las ocupaciones se clasifican en función de la naturaleza del trabajo y no de las capacidades o características particulares de la persona que lo realiza: el modelo no clasifica personas sino ocupaciones. Lo relevante es **identificar con qué ocupación** (teoría - deber ser) **se alinea o se corresponde de mejor forma el trabajo que desempeña** cada persona en la realidad (práctica - lo que es), aunque el calce no sea perfecto, cosa que muchas veces puede suceder. A su vez, debe aclararse que no se relevará el puesto de trabajo en el sentido definido anteriormente, aunque el equipo técnico del Inciso podrá relevar información para una futura asociación a puestos en el marco de procesos de reestructura.

Es por lo anterior que aspectos como: la remuneración de la persona, su nivel de educación formal, su actual escalafón, cargo y/o grado o los cometidos de la unidad donde trabaja, **no deben considerarse** en el ejercicio de asociación, el cual se focaliza exclusivamente en qué hace la persona en su actividad laboral y en qué ocupación encaja ese trabajo de mejor forma. La asociación realizada no genera ningún tipo de derecho adquirido por la persona desde el punto de vista de su cargo, siendo realizada con fines clasificatorios, para registrar qué hace, en un marco estandarizado por el modelo, y así poder gestionar el capital humano de la mejor forma, atendiendo las necesidades y expectativas de desarrollo.

Por lo tanto, las preguntas orientadoras para realizar la asociación son:

- ¿Qué tipo de trabajo hace? ¿A qué se dedica?
- ¿Cuál es su aporte a la organización? ¿Cómo impacta el valor de su trabajo?

- **No alcanza con preguntarle al superior**

Tomar la decisión de asociar una persona a una ocupación con base en una única fuente, sea la propia persona, su supervisor u otra fuente de información puntual, puede generar un resultado inexacto. El análisis debe nutrirse de más de un insumo y siempre en consonancia con la estrategia de abordaje definida y sus posibilidades en materia de costo/beneficio (que el costo de obtener la información necesaria no sea tan excesivo en materia de recursos o tiempo, que supere el beneficio esperado de contar con la misma).

- **Criterios a considerar cuando la persona parece desempeñar varias ocupaciones**

Es esperable que en muchos casos las personas cumplan **actividades propias de más de una ocupación**. Sin embargo, cada persona deberá asociarse a una única ocupación (que será considerada su ocupación principal). Para determinar a qué ocupación asociar a una persona, el criterio principal es procurar la alineación del propósito de su trabajo y actividades que desempeña con el alcance definido en la ocupación, es decir, según donde se observe la mayor similitud entre el trabajo realizado y el alcance de la ocupación en el modelo. En los casos donde se dificulta aplicar este criterio principal (por ejemplo, porque se detecte que en el trabajo realizado figuran indicios de varias ocupaciones) se deberá asociar según los siguientes **criterios secundarios**, aplicados en el orden de prioridad aquí presentado:

- **Impacto del trabajo en los resultados:** elegir aquella ocupación que contiene los resultados donde más incide el trabajo de la persona.

- **Frecuencia:** elegir aquella ocupación cuyas tareas ejecuta con mayor frecuencia en un año regular.

- **Relevancia estratégica para la organización:** elegir aquella ocupación donde el resultado de la labor impacta más fuertemente en los cometidos de la organización.

- **Habilidades y competencias técnicas y funcionales** mejor se correspondan con las que posee la persona.

■ **Criterios a considerar para la asociación de una persona a una Ocupación de la Familia Administración Superior**

En el caso de los **funcionarios presupuestados**:

- Los que se encuentren desempeñando una de las ocupaciones de la Familia Administración Superior y sin importar su cargo actual, se deben asociar a dicha Ocupación en el ejercicio de aplicación del Modelo y de forma no vinculante. Esa Ocupación será considerada su Ocupación actual, pero deberá asimismo registrarse la Ocupación previa, desde la cual pasó a ejercer el liderazgo (Ocupación de base).

- Los que tengan un **cargo de conducción o una asignación transitoria de una función de conducción** pero en los hechos no desempeñan una de las ocupaciones de la Familia Administración Superior, no se asocian a la dicha Familia, sino a la Ocupación que efectivamente desempeñan, no implicando tampoco aspectos vinculantes o efectos sobre su cargo.

En el caso de **otras modalidades de vinculación con el Estado**, quienes desempeñen alguna de las ocupaciones de la Familia Administración Superior, tendrán asociada únicamente dicha ocupación (que será su Ocupación actual), al no formar parte del sistema de carrera administrativa.

Criterio a aplicar: como fuera referido en otros apartados de la Guía, no se debe asociar a una persona a una Ocupación por su cargo actual, sino en base a lo que hace. En ese mismo sentido, una persona no debe ser considerada en alguna de las ocupaciones de la familia Administración Superior sólo por el hecho de ocupar actualmente un cargo de Gerente/a de Área o de Director/a de División. Debe ser considerada en esas ocupaciones cuando el trabajo que desarrolla es el descrito en alguno de los alcances de las ocupaciones de Administración Superior, es decir, sólo podrá suceder cuando cumple con dos condiciones en forma simultánea:

1º- tener un equipo a cargo al cual lidera hacia el logro de resultados.

2º- que los resultados buscados en el marco de dicho liderazgo sean de alta relevancia en la estrategia del Inciso y/o Unidad Ejecutora donde se desempeña. Sus decisiones inciden fuertemente (aún sin tener la “última

palabra", la que generalmente recae en el nivel político) en la definición de la política pública y/o en los instrumentos/servicios/productos en los que la misma se plasma y/o en la estrategia organizacional (incluyendo la estrategia sustantiva o bien de los procesos de soporte).

- **Documentación y justificación de la asociación**

Si bien desde Servicio Civil no se solicitará una justificación que dé cuenta de la asociación realizada (es decir, de por qué se seleccionó cierta Ocupación para asociar a la persona), a efectos de la documentación del proceso por el equipo de gestión humana de la organización, **se recomienda fehacientemente documentar toda la información del proceso**, especialmente en lo que atañe a la justificación de la asociación de cada persona a una ocupación, para contar con insumos que permitan atender futuros procesos de auditoría de calidad sobre la asociación realizada. Esta documentación relacionada a las decisiones tomadas en materia de asociación, que en lo concerniente a información sobre las personas debe gestionarse con la debida confidencialidad, es la garantía del debido proceso y salvaguarda su integridad. La documentación de soporte a las decisiones tomadas también puede proporcionar información valiosa para ayudar en cualquier revisión posterior (nos referimos por ejemplo a: descripciones de puestos, cuestionarios completados y entrevistas, antecedentes, razones de apoyo para la decisión -incluida la referencia a las comparaciones realizadas-). Mantener estos registros es vital para la capacidad de la organización de gestionar su asociación de forma efectiva.

- **Informes de avance**

Es una práctica recomendada (especialmente en los casos donde la metodología aplicada implique que el referente técnico de ONSC no tenga un rol activo en lo cotidiano) realizar **informes de avance con una frecuencia semanal o quincenal**, reportando los avances obtenidos en el abordaje del organismo y del cronograma, así como registrar los desvíos y sus motivos, si los hubiere. Se sugiere que estos informes sean concisos, cortos y claros, los cuales pueden presentarse incluso únicamente con tablas y gráficas.

- **Dificultades, sensibilidades y gestión de expectativas**

El referente técnico de ONSC y todo el equipo de proyecto de Servicio Civil estarán a disposición para atender las consultas estratégicas y operativas en tiempo y forma. Es esperable que la asociación afecte las expectativas del personal y cuentan con nuestro apoyo para gestionar estas situaciones, siendo especialmente relevante considerar que la

asociación es a fines clasificatorios y no genera ningún tipo de derecho adquirido por la persona en cuanto a su cargo.

Al cierre del proceso de asociación

- Devolución y cierre

Si bien la asociación es un proceso vivo, en el sentido de que debe mantenerse actualizada para que aporte valor, nos referimos al cierre del proceso como la finalización del primer ejercicio de asociación. Una vez se haya concluido el mismo, es importante efectivizar una instancia de intercambio y cierre que oficie de relatoría, transitando por el proceso, sus aciertos y altibajos superados, cerrando con todo aquello que dejó el proceso y su producto como resultado.

También se recomienda una **instancia anual**, para realizar una síntesis de las modificaciones ocurridas en la asociación de personas a ocupaciones en la organización, tendencias visualizadas, necesidades identificadas, altas y bajas por ocupación, entre otros aspectos útiles para la gestión de la fuerza laboral.

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil



Escaneá el código
y accedé a más
información