

# Formación para el trabajo en Uruguay

## EL PUNTO DE PARTIDA

Cecilia de Mendoza  
Laura di Capua  
Graciana Rucci





# Formación para el trabajo en Uruguay

## EL PUNTO DE PARTIDA

Cecilia de Mendoza  
Laura di Capua  
Graciana Rucci

Banco Interamericano de Desarrollo

**Catalogación en la fuente proporcionada por la  
Biblioteca Felipe Herrera del  
Banco Interamericano de Desarrollo**

Mendoza, Cecilia de.

Formación para el trabajo en Uruguay: el punto de partida / Cecilia de Mendoza, Laura Di Capua, Graciana Rucci.

p. cm. — (Monografía del BID ; 233)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Personnel management—Uruguay. 2. Employees—Training of—Uruguay. 3. Labor productivity—Uruguay. I. Di Capua, Laura. II.

Rucci, Graciana. III. Banco Interamericano de Desarrollo. Unidad de Mercados Laborales. IV. Título. V. Serie.

IDB-MG-233

**Resumen:** El capital humano es un factor clave para el crecimiento económico y el desarrollo productivo. La formación —tanto educación como capacitación— constituye un mecanismo para mejorar la productividad, la estabilidad laboral y el desempeño laboral de los trabajadores. Pero la falta de evidencia sobre gerencia y formación de trabajadores en Uruguay y en la región de América Latina y el Caribe es un obstáculo a la mejora de la calidad y la pertinencia de los sistemas de capacitación para el trabajo. La Encuesta de Productividad y Recursos Humanos, a través de un retrato detallado por sectores y tamaño de empresas, descubre información clave, sobre cómo las empresas de Uruguay contratan, forman y gestionan su capital humano.

**Código JEL:** E2, F16, F66, J, R23

**Palabras clave:** Formación laboral, Mercados laborales, Capital Humano, Productividad, Estabilidad Laboral, Desempeño Laboral

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.

Se prohíbe el uso comercial o personal no autorizado de los documentos del Banco, y tal podría castigarse de conformidad con las políticas del Banco y/o las legislaciones aplicables.

Copyright © 2014 Banco Interamericano de Desarrollo. Todos los derechos reservados; este documento puede reproducirse libremente para fines no comerciales.

# Índice

Resumen ejecutivo.....	v
<b>Capítulo 1:</b> El capital humano: la clave para el desarrollo .....	1
Sobre la Encuesta de Productividad y Recursos Humanos .....	5
<b>Capítulo 2:</b> El capital humano “en cifras”: ¿Cómo ven los establecimientos productivos al capital humano en Uruguay? .....	7
Los resultados: análisis cuantitativo de la Encuesta .....	7
a. Características generales de los establecimientos y sus trabajadores....	7
b. Formación del capital humano de los trabajadores .....	11
c. Gestión de recursos humanos.....	20
d. Tecnología e innovación .....	26
<b>Capítulo 3:</b> Conclusiones: varios caminos por recorrer desde el punto de partida. . .	31
Referencias bibliográficas.....	35

Se agradece especialmente el apoyo del Fondo Especial Japonés (JSF). En el marco de la cooperación técnica UR-T1069, el JSF financió el diseño, levantamiento, análisis y disseminación de la presente encuesta. Los autores también expresan su agradecimiento a Gustavo Crespi y Eduardo Borenztein por sus valiosas aportaciones a este documento.



# Resumen ejecutivo

EL CAPITAL HUMANO ES UN FACTOR CLAVE PARA EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y EL DESARROLLO productivo. La formación —tanto educación como capacitación— constituye un mecanismo para mejorar la productividad, la estabilidad laboral y el desempeño laboral de los trabajadores. Pero la falta de evidencia sobre gerencia y formación de trabajadores en Uruguay y en la región de América Latina y el Caribe es un obstáculo a la mejora de la calidad y la pertinencia de los sistemas de capacitación para el trabajo. La Encuesta de Productividad y Recursos Humanos, a través de un retrato detallado por sectores y tamaño de empresas, descubre información clave, sobre cómo las empresas de Uruguay contratan, forman y gestionan su capital humano.

## Cuatro hechos sobre la formación para el trabajo en Uruguay

### 1. Las empresas que más capacitan son las más preocupadas por la innovación y por mejorar su productividad

Cerca del 70% de los establecimientos que citaron a los recursos humanos como factor que impide la innovación y el aumento de la productividad llevaron a cabo actividades de capacitación entre sus trabajadores. Aproximadamente el 80% de las empresas con certificaciones de calidad o departamentos especializados de I&D capacitaron a sus empleados, y representaron el 72,3% de las que introdujeron innovaciones de productos, servicios, procesos, gestión o comercialización. En cambio, no capacitó a su personal el 44,3% de las empresas que no innovaron.

2 de cada 3  
empresas formaron  
a su personal

Capacitan más las empresas que tienen puestos más estables (menor rotación de personal). Además, a mayor tamaño del establecimiento, mayor es el porcentaje de ocupados capacitados (88,8% entre empresas más grandes, 68,8% entre las medianas y 58,7% entre las pequeñas).

## ¿Qué razones aducen las empresas que no capacitan?

1. **Falta de interés:** 32,4% (ya sea por parte de los trabajadores (12,9%), de los empleadores (7,2%) o de ambas partes (12,3%).
2. **Falta de financiamiento:** 7%
3. **No encuentran opciones acordes** a las necesidades de su empresa: 11,2%

## 2. La formación se centra, fundamentalmente, en habilidades específicas al puesto de trabajo

*Dentro de la fuerza de trabajo uruguaya hay una importante mayoría que no alcanzó a completar la secundaria (43,8% de los trabajadores), y en este grupo se detecta un déficit de habilidades blandas y experiencia, que redundan en baja productividad laboral. De hecho, el 21,5% de los establecimientos citó problemas relacionados a los recursos humanos como obstáculos a la mejora de la productividad.*

Las empresas priorizan formar a sus trabajadores en habilidades específicas (27% de las empresas), en especial las asociadas a la mejora productiva, uso de equipos, herramientas y tecnologías de la información. Éstas aparecen muy por encima de otras habilidades como son las de comportamiento (9,7%) o de conocimientos (4,4%) a la hora de decidir en qué capacitará la empresa a sus trabajadores. Estas acciones tienen que ver con la apropiabilidad de los retornos de la capacitación por parte de la empresa, evitando así el alto riesgo de formar a un trabajador en habilidades y capacidades generales o blandas, y que el retorno esperado se pierda porque el trabajador marche a otra empresa.

Las preferencias formativas se centran en la mejora productiva, seguidas por el manejo de materiales, equipos y herramientas y por los relacionados a computación y tecnologías de la información.

El 96,2% de los establecimientos que capacitaron al personal encontraron resultados positivos de las intervenciones y pudieron resolver problemas de productividad.

La capacitación se realiza principalmente en las mismas empresas (47,3%) y durante la jornada laboral (58,4%).



### 3. Hay una cierta desconexión entre las habilidades y capacidades que demandan las empresas y las que poseen los trabajadores

Las expectativas de ventas y contrataciones en el país son buenas, pero aproximadamente el 16% de las firmas enfrenta necesidades de personal sin cubrir —en especial en lo que refiere a trabajadores semicalificados (31,5% de los puestos no cubiertos), técnicos y profesionales (25,4% de las vacantes no cubiertas).

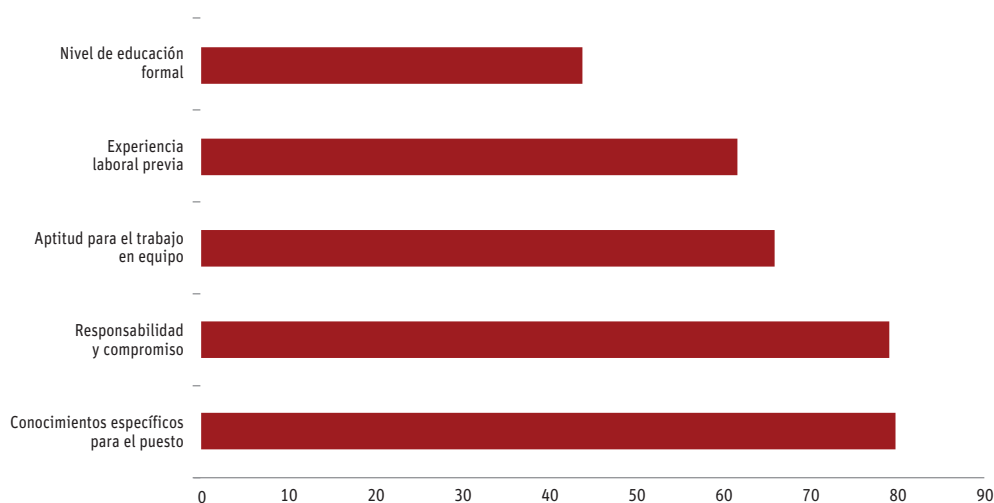
Un 16% de quienes buscaron personal no lograron cubrir todos los puestos requeridos

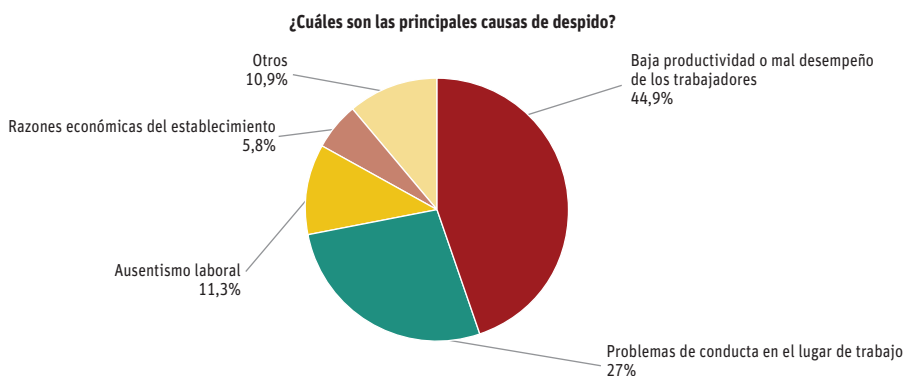
Entre los problemas para reclutar personal sobresalen la baja calificación de los postulantes y la falta de habilidades blandas de la fuerza laboral, según enfatizan las empresas.

Otra cuestión relevante (15,9% para hombres y 11,6% para mujeres) fue la falta de experiencia de los candidatos. La categoría más difícil de cubrir fue operadores, montadores, oficiales, operarios y artesanos (30,9% de los puestos no cubiertos). Esto sugiere que faltan trabajadores semicalificados o en oficios, situaciones que se dan típicamente en economías que atraviesan períodos de modernización, y que requieren paulatinamente nuevas calificaciones y actualización de especialidades.

El 53,7% de todas las contrataciones se concentró en trabajadores no calificados, cifra que incluye tanto la generación de nuevos puestos de trabajo como los reemplazos. Además, la rotación es más alta entre trabajadores no calificados y en los grandes establecimientos.

¿Qué es lo que más valoran las empresas a la hora de contratar?

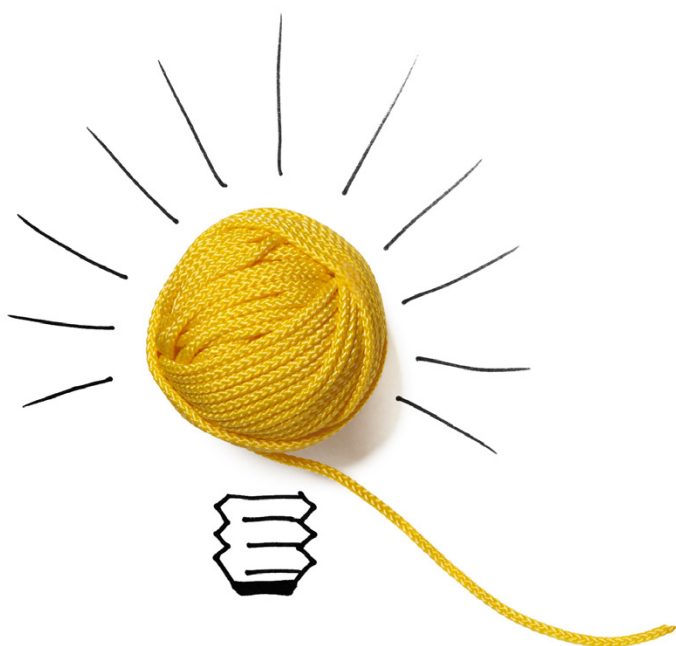




## 4. El sector público puede potenciar más la formación para el trabajo

La encuesta también aporta importantes indicios sobre una baja efectividad de la política pública en el ámbito de la formación e identifica importantes posibilidades para mejorar los resultados e impacto de las políticas de capacitación, fomentando una formación de calidad y que promueva un crecimiento sostenido y equitativo.

- El 84,1% de los establecimientos finanza la capacitación con fondos propios, y sólo un 1% usa servicios del INEFOP.
- Sólo el 0,6% de las empresas usa los servicios de intermediación laboral del MTSS.
- Sólo el 0,5% de los establecimientos recurre a los programas públicos de empleo o formación profesional.
- La mayoría de la formación externa (45,4%) se realiza en centros de capacitación privados (45,4%), y sólo un 17,2% en centros públicos o programas de gobierno.



## Capítulo 1

# El capital humano: la clave para el desarrollo

LOS RECURSOS HUMANOS JUEGAN UN PAPEL CLAVE A LA HORA DE POTENCIAR O LIMITAR EL crecimiento económico sostenido de un país. A pesar de que este hecho ha sido ampliamente estudiado, en **Uruguay y en la región de América Latina y el Caribe en general, hay escasa evidencia empírica con la que se cuenta para analizar el rol del capital humano sobre la competitividad y productividad económica.**

En el presente informe se resumen los resultados principales de un relevamiento pionero en el área, la Encuesta de Productividad y Recursos Humanos. El objetivo primordial es arrojar luz y aportar soluciones a una agenda de formación en el empleo que ataque eficientemente las carencias y debilidades de la fuerza laboral como factor de desarrollo económico. **La planificación estratégica y la gestión, en cualquier nivel que se analice, requiere un elemento fundamental: saber dónde estamos parados, es decir conocer cuál es el “punto de partida”.** Sólo cuando se ha determinado adecuadamente el punto de partida, se pueden dirigir eficazmente las acciones a futuro, con los objetivos de mediano y largo plazo que se hayan planteado. En el caso que nos

atañe, el análisis de las habilidades demandadas y los esquemas de capacitación implementados por los establecimientos productivos así como las características de la fuerza laboral uruguaya constituyen el punto de partida para invertir estratégicamente en capital humano de forma que sea motor del crecimiento productivo del país.

Tal análisis sugiere que en Uruguay existe una cierta **desconexión entre las habilidades y capacidades que demandan las empresas y aquellas que poseen los trabajadores; y que las empresas necesitan ciertos perfiles que no consiguen**. Asimismo, se vislumbran indicios de que **las políticas públicas orientadas al sector podrían contribuir mejor a formar una fuerza laboral acorde a las necesidades de crecimiento del país**. Además es notablemente baja la participación del Estado, a través de subsidios o en forma directa, en la financiación de actividades de capacitación para personas ocupadas. Sólo el 6,6% de los establecimientos productivos afirma usar fondos públicos para capacitación, mientras que el 84,1% utiliza fondos propios.

**Durante la última década Uruguay ha crecido sostenidamente, y ha mejorado los indicadores socioeconómicos y de empleo.** Desde 2002, después de una época de contracción económica, el país ha ingresado en una senda de crecimiento sostenido<sup>1</sup>. El incremento del PIB ha estado respaldado por un aumento en el nivel de actividad de todos los sectores productivos, liderados por el comercio (incluido el subsector turístico) y luego por el sector manufacturero. Asimismo, las exportaciones también traccionaron notoriamente este crecimiento ya que la recuperación caminó de la mano de una fuerte devaluación, en un contexto de altos precios internacionales de los commodities y de un aumento significativo de la inversión extranjera directa (IED). En línea con ello se nota el surgimiento de nuevos sectores, que paulatinamente han ido modificando la estructura productiva uruguaya y acentuando la demanda de mano de obra calificada (OECD, 2013). El dinamismo del país ha permitido generar nuevos empleos y disminuir la desocupación. Así, el desempleo pasó del pico máximo de 17,1% en 2003 a 6% en 2011. La población pobre también se ha reducido del 40% en 2004 al 18,6% en 2010.

**El capital humano es un factor clave para el crecimiento económico y el desarrollo productivo.** La formación —tanto educación como capacitación— constituye un mecanismo para mejorar la productividad, la estabilidad laboral y el desempeño laboral de los trabajadores. Es a su vez, una forma de contribuir a la equidad de ingresos en los países de la región. **Por tanto, las mejoras en la productividad laboral son clave para mantener un crecimiento sostenible con inclusión.**

<sup>1</sup> El crecimiento promedio del Producto Interno Bruto (PIB) se ubicó en 2,6% durante el período 1999–2001. Entre los años 1999 y 2002 la economía uruguaya vivió una época de contracción económica con una caída promedio del 3,8% del PIB.

**CUADRO 1**  **Estructura de la fuerza de trabajo por calificación**

	porcentajes		
	1998	2002	2009
<b>Empleo</b>			
Trabajo no calificado	39,3	31,5	32,9
Trabajo poco calificado	41,8	41,4	48
Trabajo calificado	8,6	9,9	11,2
Subtotal	89,7	82,8	92,1
<b>Desempleo</b>			
Trabajo no calificado	5,4	7,1	3,5
Trabajo poco calificado	4,7	9,3	4,1
Trabajo calificado	0,3	0,8	0,3
Subtotal	10,3	17,2	7,9

Fuente: Doneschi y Patrón<sup>a</sup>.

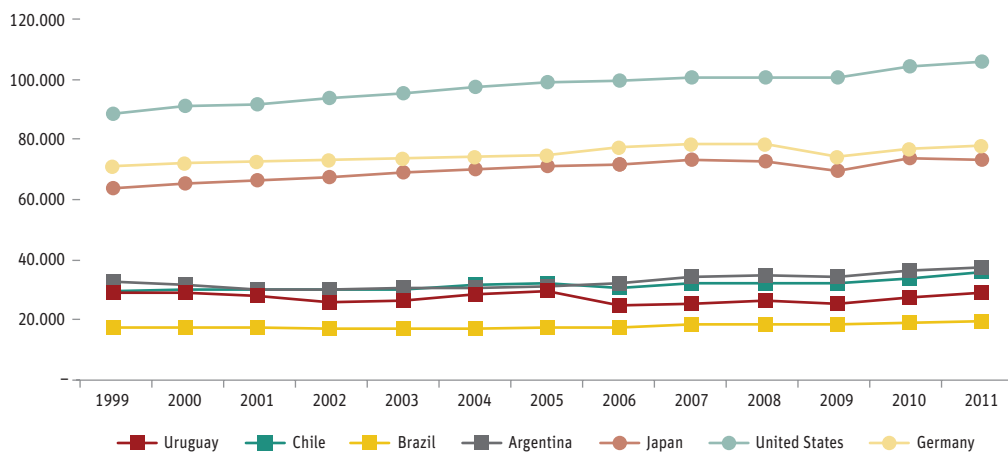
<sup>a</sup>Andrea Doneschi y Rossana Patrón. Trabajo y crisis: lecciones para los programas públicos de capacitación. Notas sobre el caso uruguayo. Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.

En 2011, Uruguay contaba con una población total de aproximadamente 3.369.000 personas y aquella económicamente activa (15–65 años) alcanzaba el 63,8% de la población total. **A pesar del crecimiento del mercado laboral en Uruguay la estructura de calificación de su fuerza de trabajo no ha variado sustancialmente en el último decenio** (cuadro 1). En 2009, más de la mitad de la población activa (52,1%) estaba poco calificada y sólo el 12% contaba con cierto nivel de calificación, con sólo una tímida mejoría con respecto a 1998. El desempleo ha disminuido en términos absolutos, pero su composición sólo ha cambiado básicamente entre los trabajadores poco y no calificados. En 1998 la mayoría de los desempleados (51,9%) eran no calificados, mientras que en 2009 la misma proporción la representaron los poco calificados.

**Además la productividad de la mano de obra empleada es menor que en países desarrollados y está por debajo de otros países de la región** (gráfico 1). Medido en dólares del año 2011, el producto por trabajador no alcanzó los US\$30.000 en Uruguay. Esta cifra contrasta aún más con los valores de Estados Unidos (US\$106.000), Alemania (US\$78.100) y Japón (US\$73.500). También se ubica por debajo de los valores observados en Chile (US\$36.000) y en Argentina (US\$37.500), superando únicamente a los registrados en Brasil.

**Sin embargo, el rol del capital humano como determinante del desarrollo ha recibido poca atención en los últimos años en América Latina y el Caribe.** Aunque la región ha avanzado



**GRÁFICO 1**  **Productividad laboral por trabajador (en US \$ 2011)**

Fuente: Conference Board Database (2012)

drásticamente en cobertura educacional y se destinan significativos recursos a la formación, poco se sabe sobre sus impactos en la productividad y empleabilidad de las personas (BID Desconectados 2012, Urzúa y Puentes 2010), sobre cuántas personas se forman en el lugar de trabajo, o acerca de las habilidades requeridas por los empleadores. Los pocos datos existentes revelan carencias de habilidades y capacidades de la fuerza laboral, que obstaculizan el desarrollo, la innovación y la productividad. Los trabajadores no están cubriendo las demandas que requiere el mercado (Bassi et al 2012, y Huneus et al 2012).

Para poder tomar mejores decisiones de política pública en el área de capital humano **es fundamental contar con información y evidencia sobre los recursos humanos del país** con el fin de: utilizar los recursos públicos de forma más eficiente; mejorar el vínculo entre las habilidades de las personas y aquellas demandadas por las firmas y el desarrollo; y aumentar la productividad a partir de inversiones mejor orientadas en este área.

La evidencia que revela la Encuesta de Productividad y Formación de Recursos Humanos en Uruguay constituye un punto de partida significativo para apoyar al país en el logro del verdadero desafío: **contar con una fuerza laboral presente y futura con las habilidades y capacidades que el país necesita para tener equidad y crecimiento sostenible. Dicho reto, como se verá a continuación, involucra activamente a la política pública, los sectores productivos, las instituciones formativas, las cámaras empresariales y los sindicatos.**

## Sobre la Encuesta de Productividad y Recursos Humanos

La Encuesta de Productividad y Formación de Recursos Humanos en Establecimientos forma parte de un proyecto regional que busca evidencias cuantitativas por país, que permitan establecer comparativas entre países de la región<sup>a</sup> acerca de las características del capital humano, las prácticas de inversión sobre el mismo y los procesos de reclutamiento que se desarrollan dentro de los establecimientos productivos. Este análisis supone un avance considerable ya que por primera vez se releva información de este tipo a nivel de empresas.

En el caso de Uruguay la encuesta fue realizada durante 2012, con el objetivo de proveer evidencia que oriente la discusión acerca de los lineamientos y opciones de política pública que el país requiere para una mejor formación del capital humano, y motivar una discusión más profunda y mejor fundada en el ámbito de diseño e implementación de intervenciones orientadas a mejorar la productividad de la fuerza laboral desde el capital humano. El reto de la encuesta es identificar desafíos en torno a los requerimientos, contratación y formación de capital humano de los establecimientos del país, prácticas de reclutamiento, selección y capacitación de personal.

**Población objetivo:** establecimientos productivos, públicos y privados, con más de 10 empleados contratados de manera directa (sin tener en cuenta el personal subcontratado), de Montevideo e interior del país. Representatividad: industria alimenticia, manufacturas, electricidad, construcción, comercio al por mayor y menor, transporte y almacenaje, hotelería, información y comunicación, servicios financieros y de seguros, inmobiliarias, servicios profesionales y científicos, actividades de esparcimiento, educación, salud, gastronomía y otros servicios<sup>b</sup>.

**Período de referencia:** lapso 2009–2011 para ciertas preguntas, o situación a fines del año 2011 para otras.

**Organización de la encuesta:** consta de dos cuestionarios, uno cualitativo que se realizó por medio de una entrevista personal, y otro cuantitativo que el encuestado recibía para completar vía web.

**Tamaño de la muestra:** en total respondieron el cuestionario 801 empresas. De ellas 636 (464 de Montevideo y 172 del interior del país) completaron ambas partes de la encuesta, mientras que 165 (81 de Montevideo y 84 del interior) sólo respondieron sobre los aspectos cualitativos de la misma.

**Exposición de resultados:** Los resultados se mostrarán agrupando los sectores de actividad económica en cuatro grandes rubros: Manufactura, Comercio, Servicios y Otros. La categoría “Otros” incluye suministro de electricidad, gas y vapor y construcción. A fines expositivos se han agrupado los establecimientos de acuerdo a la cantidad de personal en tres categorías: pequeños (entre 11 y 19 empleados), medianos (entre 20 y 99 empleados) y grandes (100 o más empleados).

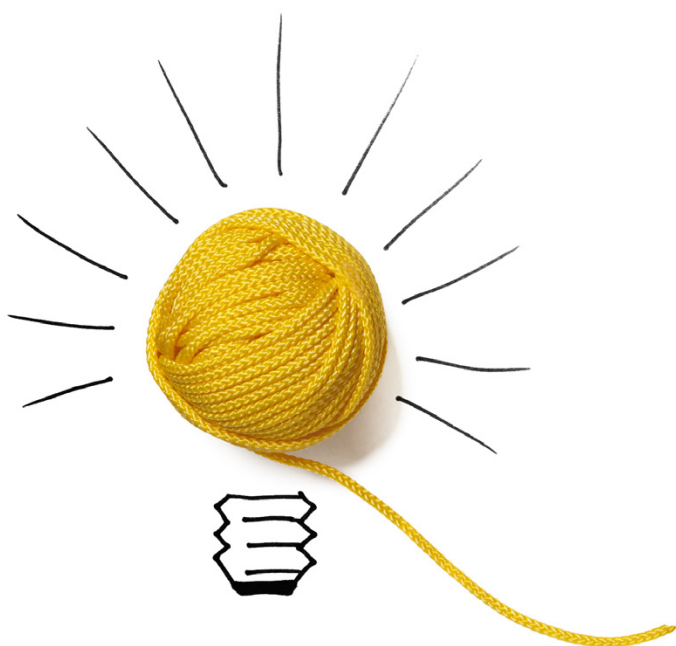
<sup>a</sup> El diseño del cuestionario involucra ciertas variables iguales para los diferentes países, y otras particulares al país donde se desarrolla. A la fecha, los otros países donde ya se han realizado relevamientos similares al de Uruguay son: Bahamas, Honduras y Panamá. En el corto plazo se espera concretarla en Colombia y progresivamente en otros países de la región. Asimismo, la intención es levantar otras rondas en el futuro de forma tal de tener bases de tipo panel y así estimar rigurosamente algunas causalidades.

<sup>b</sup> No incluye agricultura, forestación y pesca.









## Capítulo 2

# El capital humano “en cifras”: ¿Cómo ven los establecimientos productivos al capital humano en Uruguay?

### Los resultados: análisis cuantitativo de la Encuesta

#### a. *Características generales de los establecimientos y sus trabajadores*

**El retrato simplificado: empresas de menos de 100 trabajadores<sup>2</sup> y orientadas al sector Servicios.** Sólo el 12,7% de los establecimientos de Uruguay tiene más de 99 trabajadores. Predominan los establecimientos medianos y pequeños: el 47,7% cuenta con una plantilla laboral

---

<sup>2</sup> La estratificación en la muestra fue por tamaño de empresa y sector de actividad. Según Cuentas Nacionales el Sector Servicios aportó en 2008 aproximadamente el 57% del PIB.

de entre 20 y 99 trabajadores, y el 39,5% emplea de 11 a 19 trabajadores. En promedio, las empresas del país cuentan con 75 trabajadores, aunque la mediana es de 24<sup>3</sup>. En cuanto al tipo de actividad, más de la mitad de los establecimientos (53,8%) se dedican al sector Servicios. La Manufactura representa el 22,3%, mientras que el Comercio supone un 19% y el resto de sectores, un 4,8%.

**La localización de establecimientos productivos en Uruguay replica los patrones demográficos del país.** Aproximadamente el 65% de los establecimientos productivos se asientan en la capital, mientras que el resto se distribuye en el interior del país.

**Los establecimientos son en su mayoría sociedades anónimas de propiedad nacional y de unos 30 años de antigüedad.** La mayoría de los establecimientos (48,5%) funcionan como Sociedades Anónimas, especialmente entre los medianos y grandes<sup>4</sup>. Ante la pregunta: “¿Cuál es, mayoritariamente, el tipo de propiedad del establecimiento?”, la amplia mayoría de los mismos (87,6%) respondió ser de propiedad nacional. La antigüedad promedio<sup>5</sup> de los establecimientos en la misma rama de actividad ronda los 30 años, siendo la mediana de 22. Asimismo, el 3,1% de estos establecimientos cuentan con hasta 5 años de operación, el 31,9% entre 5 y 15 años, el 46,8% entre 16 y 50 años y el 18,2% más de 50 años. La presencia de sindicatos es un factor destacado en los grandes establecimientos: el 71% tienen sindicatos, mientras que en la muestra entera esta cifra se reduce al 32%<sup>6</sup>. De igual modo, analizando por rubro de actividad económica, los sindicatos tienen más presencia en la Manufactura y en Otros.

**Los fondos propios son la principal fuente de financiamiento usada por el sector productivo** (cuadro 2). Cerca del 55% de los establecimientos<sup>7</sup> se financian así. En segundo lugar aparece el crédito otorgado por la Banca Comercial privada, que utilizan aproximadamente el 20% de los establecimientos, le siguen los créditos emitidos por la Banca Pública (9,5%), el crédito de proveedores (6,5%) y otros (9,5%). Los pequeños establecimientos son, en términos relativos, más afines que el resto a recurrir a créditos otorgados por entidades bancarias de carácter

<sup>3</sup> Estos valores lucen muy elevados en un país donde predominan las empresas pequeñas, pero hay que tener en cuenta que la Encuesta sondeó únicamente establecimientos de más de 10 trabajadores.

<sup>4</sup> El 67,4% de los grandes establecimientos y el 53,9% de los medianos son Sociedades Anónimas, en relación al 32,5% de los pequeños.

<sup>5</sup> Tomando en consideración únicamente los de propiedad privada.

<sup>6</sup> Entre los pequeños establecimientos resulta particularmente baja la presencia de sindicatos, considerando que sólo el 16% de los mismos dan cuenta de su existencia.

<sup>7</sup> Este comportamiento se acentúa levemente entre los pequeños establecimientos, dado que 58% de los mismos utilizan los recursos propios como principal fuente de financiamiento.

**CUADRO 2**  **Principal fuente de financiamiento del establecimiento**

	Tamaño del establecimiento			Sector de actividad				Total
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	
Recursos propios	57,7%	53,2%	52,6%	49,4%	37,2%	63,3%	56,0%	54,9%
Banca comercial/ privada	14,3%	23,1%	23,9%	24,1%	37,2%	10,5%	32,5%	19,7%
Banca pública	11,2%	8,4%	8,1%	12,3%	11,7%	8,2%	1,9%	9,5%
Crédito proveedores	3,4%	10,2%	1,8%	10,9%	12,4%	2,5%	7,1%	6,5%
Otros	13,5%	5,1%	13,6%	3,2%	1,5%	15,5%	2,6%	9,5%

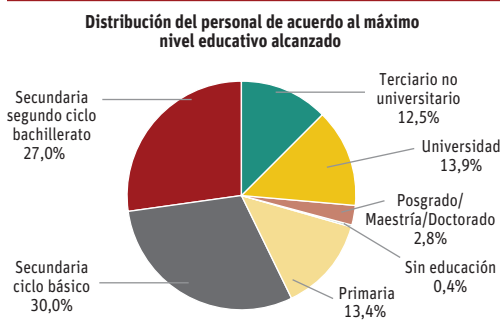
público, mientras que los medianos tienden a financiarse a través de sus proveedores. Asimismo, el rubro Servicios utiliza en forma menos intensiva que el promedio los recursos provenientes de la Banca comercial/privada, y en cambio se financia relativamente en mayor medida de recursos propios. Esto último se relaciona con el hecho de que para el caso de los Servicios el peso relativo de los activos intangibles es alto y por ello difícil de colateralizar como garantías de créditos; y está en línea con la experiencia recogida en otros países de la región (Álvarez y Crespi, 2011).

**La mayoría de la producción se destina al mercado interno.** Las empresas más grandes son las que más exportan: el 30% de estos establecimientos exporta toda o parte de su producción, mientras que sólo el 16,3% de los pequeños vende a mercados externos. En cuanto al volumen, los pequeños destinan 94,6% de sus ventas al mercado interno, frente al 85,7% de los grandes. El restante 14,3% lo exportan al Mercosur (5%) y a otros destinos (9,3%). En relación a la interacción de los establecimientos productivos con el Sector Público, un porcentaje mayor de pequeños establecimientos cumple el rol de proveedores del Estado (63,7% vende toda o parte de su producción al Estado) en comparación con los grandes establecimientos (49,4%). Sin embargo, sus ventas al Estado representan un volumen de negocio similar tanto para pequeños como grandes establecimientos (15,5% y 15,8% respectivamente).

**Positivas expectativas de ventas y contrataciones.** La mayoría de los establecimientos (51,4%) esperaban que sus ventas creciesen en 2012 respecto al 2011; mientras que sólo el 7,3% preveía una caída de éstas. Especialmente auspiciosas resultaron las expectativas del rubro Otros (66,4% preveía mayores ventas) y también de los sectores comercial y manufacturero (62,9% y 58,3% respectivamente). Al ser consultados sobre cómo creían que repercutirían dichas expectativas



## GRÁFICO 2 Distribución promedio de empleados de acuerdo al nivel educativo formal



de ventas sobre la contratación de personal, un 30,7% de los establecimientos preveía aumentar su dotación de trabajadores, mientras que un 59,1% no pensaba modificarla. Incluso el 56% de los establecimientos que estaban proyectando menores ventas (4,5% del total) no tenía previsto reducir su personal. Por ende, la demanda de mano de obra por parte del sector productivo se mantenía sostenida.

### En cuanto a los trabajadores que se desempeñan en los establecimientos productivos

**encuestados**, un 32,4% de los mismos tiene entre 18 y 29 años, un 35,2% entre 30 y 49 años, un 31,7% tiene 50 años o más, mientras que el 0,8% restante es menor de 18 años. Entre los no clasificados, el 56,8% son hombres y el 58,1% mujeres. El 65% de los cargos directivos está ocupado por el género masculino, mientras que las mujeres ocupan el 49,6% de los “otros cargos”. **El 43,8% de los trabajadores han alcanzado menos del nivel secundario completo** (gráfico 2). El 13,4% tiene nivel primario —completo o no—, el 30% de los empleados alcanzaron como máximo el ciclo básico secundario y un 27% completaron la educación secundaria<sup>8</sup>. Entre quienes han continuado sus estudios más allá del nivel secundario completo, el 12,5% posee estudios terciarios no universitarios, el 13,9% ha concluido el nivel universitario de grado y un 2,8% estudió a nivel de posgrado.

La proporción más elevada de trabajadores universitarios y con posgrados se encuentra en los grandes establecimientos<sup>9</sup>. Además, en comparación con el promedio general, los trabajadores con nivel primario tienen mayor peso relativo en los pequeños establecimientos, en el sector Otros y en la Manufactura<sup>10</sup>. El sector manufacturero también concentra una importante proporción de trabajadores con ciclo básico del secundario (44,8% del total de los empleados del sector).

<sup>8</sup> Solamente el 0,4% de los trabajadores no ha recibido ningún nivel de instrucción formal. Las categorías son excluyentes.

<sup>9</sup> El 18,1% de los trabajadores de los grandes establecimientos tiene estudios universitarios y el 3,5% estudios de posgrado.

<sup>10</sup> Representan el 14,7% de los trabajadores de pequeños establecimientos, el 29,2% de los empleados de los establecimientos del sector Otros y el 16,9% de los trabajadores del sector manufacturero.

## **b. Formación del capital humano de los trabajadores**

Más allá de conocer las características principales de los centros productivos del país y de sus recursos humanos, resulta primordial entender qué decisiones toman las empresas para formar a sus trabajadores, cómo toman dichas medidas, cuándo y cómo identifican las necesidades de capacitación y cómo concretan dichas decisiones.

**Según la Encuesta, el 67,4% de los establecimientos productivos capacitó al personal.** Sin embargo, se observan algunas diferencias al estudiar estos datos considerando su carácter (público o privado), su localización geográfica, su tamaño, el rubro de actividad al que pertenecen y la rotación promedio del personal.

**El 92,3% de los establecimientos del sector público, el 87% de los establecimientos privados de capital extranjero y el 66,8% de capital nacional, capacitaron a su personal. Por localización, en Montevideo lo hizo un 71,3%, por encima del resto de establecimientos del interior del país (60%).** Estas diferencias indicarían problemas en la oferta de capacitación, la demanda de capacidades y las habilidades de la fuerza laboral. Por ejemplo, las empresas del interior tienen mayores costos de traslados por la escasez de oferta de capacitación local en cantidad y calidad adecuada. Por otra parte, **a menor rotación mayor capacitación en los establecimientos.** Así, realizaron acciones formativas un 72% de los que tuvieron una rotación inferior al promedio, frente a un 65% que superaron esa media.

**El 96,2% de los establecimientos que capacitaron al personal encontraron resultados positivos de las intervenciones,** ya que les permitió resolver con éxito problemas de productividad del establecimiento. Las principales mejoras se notaron en la disminución de errores de producción<sup>11</sup>. No obstante, más de la mitad de los establecimientos (55,5%) no pudo cuantificarlas. La principal dificultad para la medición respondió a la falta de registros, que llamativamente parece afectar por igual a pequeños y grandes establecimientos.

**A mayor tamaño del establecimiento, mayor es el porcentaje de ocupados capacitados.** Entre los pequeños, el 58,7% sostiene haber capacitado a su gente, mientras que para los medianos el porcentaje es del 68,8% y del 88,8% para los más grandes. Esto también se refleja en términos del número global de horas de capacitación promedio brindado por los establecimientos durante el año en cuestión<sup>12</sup>, dado que entre los pequeños dicho guarismo fue de 201 horas, entre los medianos de 254 horas y de 1.803 horas para los grandes.

<sup>11</sup> También, entre los cargos directivos se destacó el logro de mayor eficiencia en la administración.

<sup>12</sup> Sólo se contabilizan horas positivas de capacitación, e incluye el número total aproximado de horas de capacitación que recibieron todas las categorías ocupacionales.



Teniendo en cuenta los sectores de actividad económica, **la mayor proporción de establecimientos que capacitó a su personal pertenece al rubro Otros (82,5%), mientras que también en el sector Comercio el porcentaje de establecimientos que capacitó a sus empleados se ubicó en torno al 70%**. Al medir la intensidad de la capacitación, se evidencia que el rubro Otros a su vez fue el que en promedio brindó una mayor carga horaria de capacitación (1.025 horas), seguido por el sector Manufacturero (641 horas), Comercio (443 horas) y Servicios (410 horas).

**Los establecimientos conscientes de que sus recursos humanos obstaculizan el desarrollo de innovaciones e incremento de productividad son los que más capacitan.** Así, aproximadamente el 80% de las empresas con certificaciones de calidad o Departamentos especializados de I&D capacitaron a sus empleados, y representaron el 72,3% de las que introdujeron innovaciones de productos, servicios, procesos, gestión o comercialización. En cambio no capacitó a su personal el 44,3% de las empresas que no innovaron. Asimismo, cerca del 70% de los establecimientos que citaron a los recursos humanos como factor que impide la innovación<sup>13</sup> y el aumento de la productividad, llevaron a cabo actividades de capacitación entre sus trabajadores.

**Las empresas priorizan formar a sus trabajadores en habilidades específicas, en especial aquellas asociadas a la mejora productiva, uso de equipos, herramientas y tecnologías de la información.** Indistintamente del tamaño de los establecimientos, las habilidades específicas son las que predominan en el 27% de las respuestas. Éstas aparecen muy por encima de otras habilidades como son las de comportamiento (9,7%) o de conocimientos (4,4%)<sup>14</sup>. Estas acciones podrían deberse a que las empresas buscan asegurar que la capacitación del trabajador revierta en su propio beneficio; evitando así el alto riesgo de formar a un trabajador en habilidades y capacidades generales o blandas, que luego se marche perdiendo el retorno esperado. Las preferencias formativas se centran en la mejora productiva, seguidas por el manejo de materiales, equipos y herramientas y por los relacionados a computación y tecnologías de la información.

**Las prioridades varían por cargo ocupacional** (cuadro 3). Mientras casi el 45% de las acciones dirigidas al personal calificado están relacionadas con habilidades específicas, en los trabajadores no calificados destacan temas de comportamiento (13%), lo que indicaría mayores deficiencias en estos casos. Los asuntos relacionados con la mejora productiva y el manejo de materiales, equipos y herramientas predominan en la formación tanto de trabajadores calificados como no calificados. Entre los cargos directivos lo más frecuente también es la mejora productiva, aunque se agregan cuestiones relativas al marketing y a la motivación y trabajo en equipo.

<sup>13</sup>Ya sea que hayan introducido efectivamente innovaciones o no.

<sup>14</sup>Para el 16,4% de los encuestados se priorizan todas las habilidades por igual; y un 42,7% no capacitó o no tiene información.

**CUADRO 3**  **Áreas de capacitación por categoría ocupacional**

Principal área en la que recibieron capacitación	Cargos directivos	Categoría ocupacional		
		Trabajadores calificados	Trabajadores no calificados	Otros empleos
Mejoramiento productivo	22,3%	15,8%	30,8%	27,7%
Asesoría legal	4,8%	1,5%	1,3%	1,2%
Ventas / marketing	16,7%	9,2%	8,5%	7,7%
Computación y tecnología de la información	11,3%	9,3%	6,5%	10,8%
Manejo de materiales, herramientas, equipo y/o maquinaria	1,1%	14,7%	18,5%	14,3%
Reparación de herramientas, equipo y/o maquinaria	0,7%	2,5%	0,5%	9,0%
Motivación y trabajo en equipo	15,2%	10,7%	11,1%	9,8%
Aspectos administrativos, contables y/o fiscales	5,3%	8,6%	2,7%	1,2%
Recursos humanos	5,9%	2,4%	1,2%	9,6%
Seguridad e higiene	1,5%	8,8%	13,4%	5,0%
Control de calidad	5,8%	4,1%	1,0%	3,8%
Otro	9,3%	12,4%	4,5%	0,0%

Asimismo, teniendo en cuenta las horas de capacitación por categoría ocupacional, en promedio los trabajadores no calificados se capacitan más, aunque en términos de la mediana, son los trabajadores calificados los más capacitados (cuadro 4<sup>15</sup>).

**En la mayoría de los casos son los directivos quienes identifican las necesidades de formación.** En términos generales, son principalmente los Directivos quienes identifican las necesidades de capacitación (49% de los casos), ocupando los Supervisores el segundo puesto (25%). En menor medida participan el área de RRHH (7,5%), los mismos trabajadores (4,1%), ambos en forma coordinada (4,7%), consultores externos (2,5%) y otros (7,4%). No obstante, hay amplias diferencias cuando se abre la información por tamaño de los establecimientos. Entre los pequeños y medianos son esencialmente los Directivos (50,5% y 53,1% de los casos, respectivamente) quienes deciden sobre el tema, mientras que en los grandes establecimientos

<sup>15</sup>El cuadro responde a la siguiente pregunta de la encuesta: “¿Cuál fue el número total aproximado de horas de capacitación que recibieron los (categoría ocupacional) durante 2011? La misma se preguntó para cada categoría ocupacional. La interpretación es la siguiente: en 2011, en promedio, las pequeñas empresas brindaron 42 horas de capacitación total a sus empleados con cargos directivos.



**CUADRO 4** Duración de la capacitación, por categoría ocupacional y tamaño de establecimiento

Horas de capacitación promedio por categoría ocupacional <sup>a</sup>	Tamaño del establecimiento			Total
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	
<b>Cargos directivos</b>				
Promedio	42	81	345	126
Mediana	20	30	60	30
<b>Trabajadores calificados</b>				
Promedio	107	147	820	256
Mediana	50	48	144	56
<b>Trabajadores no calificados</b>				
Promedio	159	147	1.123	363
Mediana	24	40	129	40
<b>Otros empleos</b>				
Promedio	185	71	420	168
Mediana	48	20	50	20

<sup>a</sup>Los establecimientos que reportaron haber impartido cero horas de capacitación a los trabajadores de una determinada categoría ocupacional, también fueron tomados en el denominador para calcular el promedio.

la decisión está aparentemente más equilibrada entre Directivos (29%), Supervisores (29,7%) y el área de RRHH (23,5%).

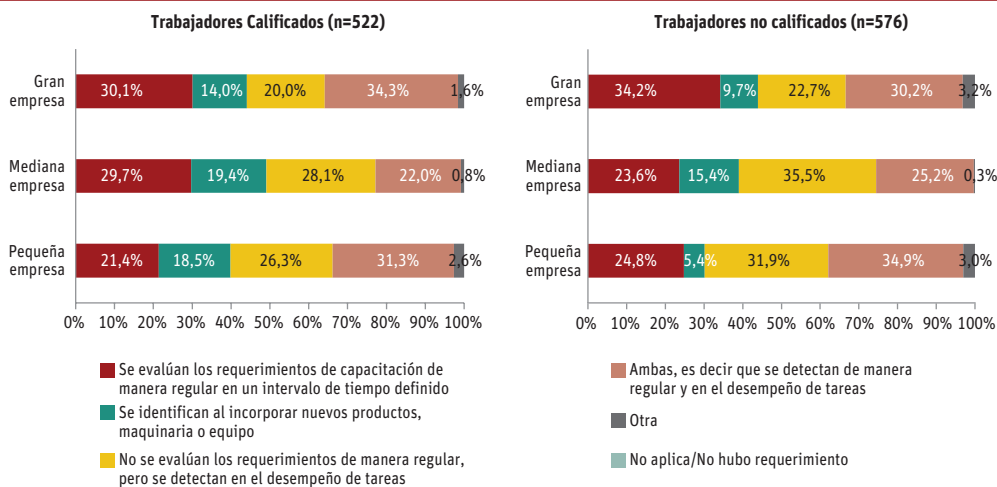
**Los grandes establecimientos tienen procesos más estandarizados para identificar las necesidades de capacitación** (gráfico 3), porque evalúan las necesidades de forma regular, y en un tiempo definido, tanto en el caso de los trabajadores calificados (30,1% de las veces) como en el de los no calificados (34,2% de las veces).

Por otra parte si se compara el modo en que los establecimientos evalúan las necesidades de capacitación entre trabajadores calificados y no calificados, se concluye que para el caso de los trabajadores no calificados (independientemente del tamaño del establecimiento), cobra un mayor peso la detección de necesidades de capacitación durante el desempeño de las tareas.

En cuanto al sector de actividad, **resalta el mayor uso de agentes de capacitación internos en los establecimientos manufactureros, que recurren a ellos en el 44% de las veces** (cuadro 5). En lo que respecta a la categoría ocupacional, destaca el elevado uso exclusivo de agentes



**GRÁFICO 3**  **Cuál es el principal momento en el que se identifican los requerimientos de capacitación?**



externos de capacitación para la formación de cargos directivos, utilizados en el 57,2% de los casos. En contraposición, para capacitar a los trabajadores no calificados los establecimientos escogen mayoritariamente, en el 48,8% de los casos, sólo agentes internos.

**CUADRO 5**  **Agente de capacitación**

¿Qué tipo de agente de capacitación se utilizó?	Sólo agentes internos al establecimiento		Sólo agentes externos al establecimiento	
				Ambos
Tamaño del establecimiento	Pequeña empresa	42,0%	39,4%	18,6%
	Mediana empresa	34,2%	24,5%	41,2%
	Gran empresa	14,3%	13,2%	72,5%
Sector de actividad	Manufactura	44,0%	16,6%	39,3%
	Comercio	29,7%	34,0%	36,3%
	Servicios	31,9%	29,4%	38,8%
	Otros	24,4%	32,6%	43,0%
Categoría ocupacional	Cargos directivos	17,5%	57,2%	25,3%
	Trabajadores calificados	31,3%	30,1%	38,6%
	Trabajadores no calificados	48,8%	18,6%	32,6%
Otros empleos	40,8%	25,9%	33,3%	
Total	33,6%	27,8%	38,7%	



Las causas aducidas por quienes usan exclusivamente agentes externos fueron la falta de personal interno adecuado para dar la capacitación (37,6% de los casos) y la mayor eficiencia que el uso de agentes externos implica (33,6%). Paradójicamente, los grandes establecimientos, que cuentan con más trabajadores con niveles educativos altos, esgrimieron más que el resto la falta de personal interno adecuado.

**El medio elegido por los establecimientos para capacitar a sus empleados varía según tamaño de empresa, sector de actividad y categorías ocupacionales.** En el caso de los pequeños establecimientos, el 42% utiliza sólo agentes internos de capacitación, el 39,4% sólo agentes externos y el restante 18,6% ambos. Entre los establecimientos medianos gana protagonismo el uso de ambos (41,2%), aunque es entre los más grandes donde predomina el uso tanto de agentes internos como externos de capacitación (72,5%).

**La mayoría de la formación externa se realiza en centros de capacitación privados, un 45,4%, mientras que aquella desarrollada en los centros públicos o programas de gobierno, apenas alcanzan el 17,2%** (cuadro 6). Precisamente éstos últimos priman en uno de cada cuatro pequeños establecimientos. El uso de Universidades o Centros tecnológicos, públicos o privados es escaso: citado solamente por el 13,9% de los establecimientos (4,8% para el caso

**CUADRO 6**  ¿Cuáles fueron los principales agentes externos de capacitación que utilizó el establecimiento?

	Tamaño del establecimiento			Sector de actividad				
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	Total
Centro público de capacitación para el trabajo o programa de gobierno	26,4%	13,9%	11,9%	9,5%	1,4%	27,2%	6,0%	17,2%
Universidad o tecnológico público	8,4%	2,0%	6,1%	2,3%	6,4%	5,2%	3,6%	4,8%
Universidad o tecnológico privado	0,1%	10,3%	19,1%	7,9%	15,1%	8,0%	3,0%	9,1%
Empresa privada	41,0%	50,4%	40,3%	47,1%	63,4%	37,3%	50,9%	45,4%
Centro de la cámara o asociación empresarial	8,8%	6,6%	8,4%	13,5%	5,6%	7,1%	3,0%	7,7%
Instructor externo	11,2%	13,4%	12,1%	12,2%	8,1%	12,3%	28,1%	12,4%
otro	4,0%	3,5%	2,0%	7,7%	0,0%	3,0%	5,4%	3,3%

de los públicos y 9,1% para los privados). Este comportamiento podría estar relacionado con un bajo grado de desarrollo de unidades de vinculación u oficinas de transferencia de tecnología entre los centros tecnológicos.

**La relación laboral entre empresas y agentes externos, cuando existen vínculos más allá de la mera contratación del servicio, se realiza a través de convenios para el desarrollo de programas específicos en un 29,1% de los casos, con proyectos en conjunto en un 19%, y otro 17,9% participa en actividades de extensión de las instituciones públicas y/o privadas** (cuadro 7). Aun así, hay algunas diferencias de acuerdo al tamaño de los establecimientos: entre los pequeños es más frecuente la vinculación a través de proyectos en conjunto y menos frecuente la firma de convenios para el desarrollo de programas específicos. Desde la perspectiva del rubro de actividad, la Manufactura tiene menos predisposición a realizar proyectos en conjunto, y es el rubro que menos se involucra con estos agentes de capacitación.

**El 84,1% de los establecimientos utiliza fondos propios para financiar las actividades de capacitación, mientras que sólo un 1% usa servicios del INEFOP** (cuadro 8). Este hecho tiene más relevancia entre los grandes establecimientos y en el sector Manufactura, tanto para financiar capacitaciones de trabajadores calificados como de no calificados. En cambio, los pequeños recurren hasta dos veces más que la media a créditos, subsidios o apoyos del Estado (10,3%). También los establecimientos del rubro Servicios realizan un uso relativamente más intenso de estos fondos públicos. Sólo un 1% del total de establecimientos afirma utilizar los programas del INEFOP, institución financiada con impuestos a la nómina, especialmente creada para dar apoyo al sector privado en el área de capacitación profesional.

**En la mayoría de los casos, la capacitación se realiza en los establecimientos productivos (47,3%) y durante la jornada laboral (58,4%).** Los grandes establecimientos suelen ser algo más flexibles, incluyendo capacitaciones dentro y fuera del establecimiento y tanto en el horario de trabajo como fuera del mismo. Entre los trabajadores no calificados se impone la capacitación en el establecimiento y durante el horario laboral, mientras que en el caso de los cargos directivos la formación más frecuente se da fuera de la empresa y en horarios más diversos. En la mayoría de las empresas (78,3%) —y especialmente en las grandes (90,7%)— existe planificación previa de las actividades de capacitación y el uso de material didáctico. Aspecto que se acentúa a mayor nivel de calificación de los trabajadores a capacitar.

**Casi la mitad (47%) de los establecimientos afirmaron no encontrar ninguna dificultad en la oferta de cursos de capacitación laboral** (cuadro 9). Sin embargo, teniendo en cuenta el




**CUADRO 7**
**¿Cuáles son los principales medios de vinculación con los agentes externos de capacitación?**

	Tamaño del establecimiento				Sector de actividad				
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Total	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	Total
Se firman convenios o contratos para desarrollar programas específicos	24,0%	28,0%	38,5%	29,1%	32,7%	28,6%	27,4%	34,7%	29,1%
Se llevan a cabo proyectos en conjunto	33,7%	13,6%	10,8%	19,0%	3,6%	19,5%	21,8%	36,5%	19,0%
Se participa en las actividades de extensión de las instituciones públicas y/o privadas en materia de capacitación y formación profesional	12,6%	21,9%	16,5%	17,9%	21,8%	7,2%	22,3%	5,4%	17,9%
Otra	12,9%	19,5%	15,2%	16,6%	10,8%	22,4%	17,1%	9,6%	16,6%
Ninguno	16,9%	16,9%	19,0%	17,4%	31,1%	22,2%	11,4%	13,8%	17,4%


**CUADRO 8**
**¿Utilizó la siguiente fuente de financiamiento para pagar la capacitación?**

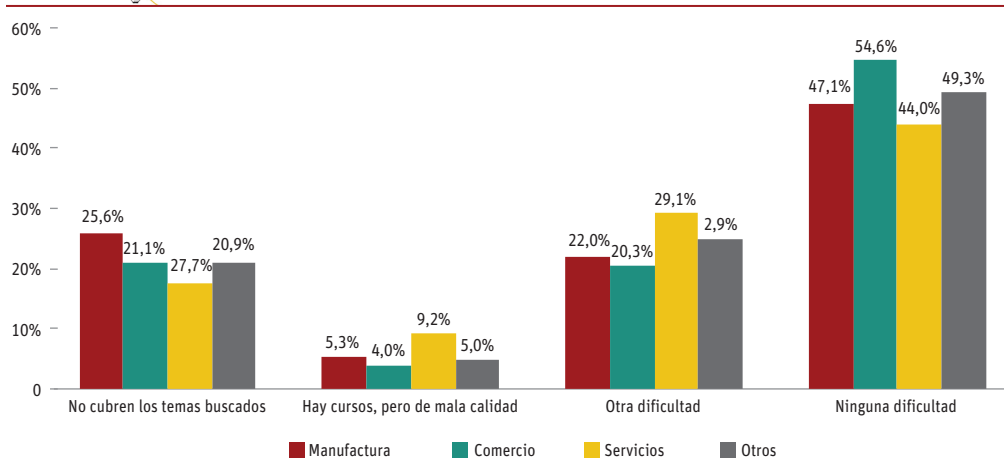
	Tamaño del establecimiento						Sector de actividad									
	Pequeña empresa		Mediana empresa		Gran empresa		Manufactura		Comercio		Servicios		Otros		Total	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
INEFOP	0,5%	99,5%	1,4%	98,6%	0,6%	99,4%	0,3%	99,7%	1,4%	98,6%	0,7%	99,3%	4,6%	95,4%	1,0%	99,0%
Otros subsidios, créditos o apoyos del Estado	10,3%	89,8%	2,9%	97,1%	4,2%	95,8%	1,0%	99,0%	0,6%	99,4%	9,6%	90,4%	1,4%	98,6%	5,6%	94,4%
Crédito privado	0,0%	100,0%	0,5%	99,5%	0,3%	99,7%	0,2%	99,8%	0,0%	100,0%	0,5%	99,5%	0,0%	100,0%	0,3%	99,7%
Fondos del establecimiento	81,1%	18,9%	83,6%	16,4%	91,5%	8,6%	96,1%	3,9%	84,3%	15,7%	79,7%	20,3%	80,6%	19,4%	84,1%	15,9%
Fondos del capacitado	6,8%	93,2%	1,9%	98,1%	4,4%	95,6%	4,3%	95,7%	4,5%	95,5%	2,9%	97,1%	10,4%	89,6%	4,0%	96,0%
Otros	4,4%	95,6%	9,6%	90,4%	5,0%	95,0%	1,3%	98,7%	11,0%	89,0%	8,2%	91,8%	5,2%	94,8%	7,1%	92,9%

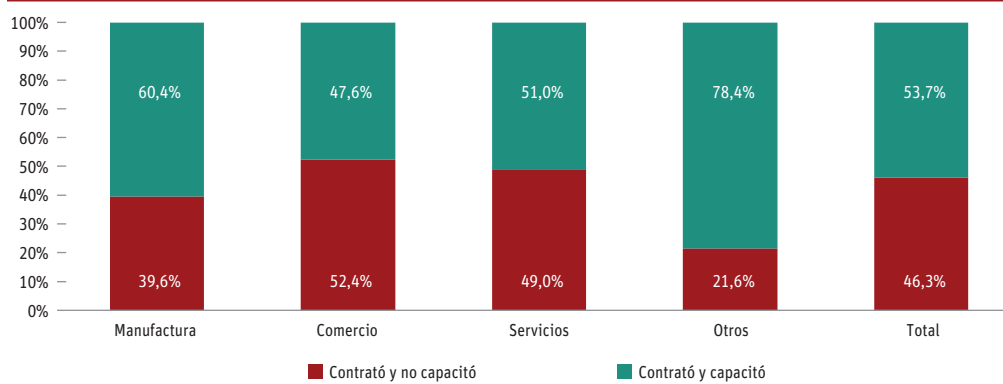
**CUADRO 9**  **¿Cuáles son las dificultades de la oferta de cursos de capacitación laboral?**

	Tamaño del establecimiento			Sector de actividad				Localización del establecimiento		
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	Montevideo	Interior	Total
No cubren los temas buscados	18,2%	22,8%	17,1%	25,6%	21,1%	17,7%	20,9%	20,0%	21,3%	20,3%
Hay cursos, pero de mala calidad	7,7%	6,3%	8,1%	5,3%	4,0%	9,2%	5,0%	7,5%	5,8%	7,1%
Otra dificultad	32,7%	22,0%	22,3%	22,0%	20,3%	29,1%	24,9%	21,8%	35,9%	25,6%
Ninguna dificultad	41,3%	48,9%	52,5%	47,1%	54,6%	44,0%	49,3%	50,7%	36,9%	47,0%

sector de actividad económica, se manifiesta cierta falta de cobertura en temas demandados por el rubro manufacturero (gráfico 4). Además, entre los pequeños establecimientos y los localizados en el interior del país, fue frecuente la mención de “otras dificultades”, que si bien no fueron detalladas, podrían estar relacionadas a costos, tiempos y problemas de distancias y traslados. Por otra parte, al indagar sobre qué cursos de capacitación se buscaron y no fueron encontrados, casi el 30% de los encuestados lamentó la falta de cursos específicos para el uso de maquinaria o productos y servicios. También, pero en menor medida, se mencionaron cursos sobre manejo de personal, liderazgo y RRHH (11,3%) y de administración e informática (9,7%).

**GRÁFICO 4**  **¿Cuáles son dificultades de la oferta de cursos de capacitación laboral?**



**GRÁFICO 5** Situación que más aplicó en las contrataciones

**El 46,3% de los establecimientos que contrató personal no desarrolló actividades de capacitación relacionadas con esas contrataciones** (gráfico 5). El porcentaje es mayor en los pequeños (54,9%) que en los grandes (33,3%). De acuerdo al rubro de actividad, esta situación predominó en Comercio y Servicios.

**La falta de interés es la principal razón aducida por los establecimientos que no capacitaron a sus trabajadores.** Las razones son: no tienen interés (32,4% de los casos), ya sea por parte de los trabajadores (12,9%), de los empleadores (7,2%) o de ambas partes (12,3%); falta de financiamiento (7%); o no encuentran opciones acordes a las necesidades de su empresa (11,2%). Sin embargo, estos argumentos están lejos de agotar todas las explicaciones, ya que uno de cada cinco adujo que no tenían necesidad de hacerlo, el 7% afirmó contratar personal ya capacitado y el resto no lo especificó.

### c. Gestión de recursos humanos

**La presencia de una unidad de recursos humanos es mucho mayor en las empresas grandes.** Mientras que aproximadamente 8 de cada 10 establecimientos grandes cuentan con un Departamento de recursos humanos (RRHH), entre los medianos no llegan a 4 los que tienen estos Departamentos y sólo 2 entre los pequeños. Posiblemente esto esté ligado a que los establecimientos de menor tamaño no disponen de la cantidad de recursos suficientes, ni cuentan con la escala o las economías de escala que lo justifiquen, como para montar una estructura profesionalizada que se encargue exclusivamente de temas como la selección, motivación, evaluación y capacitación de los trabajadores. Frecuentemente estas funciones suelen quedar en

manos de los mismos dueños o gerentes generales de las empresas, quienes no necesariamente tienen una formación específica en el área.

**Tanto la utilización de los servicios de intermediación laboral del MTSS como los programas públicos de empleo o formación profesional tienen baja incidencia a la hora de buscar personal:** sólo los utilizan el 0,6% y 0,5% de los establecimientos respectivamente. En cambio, los medios más usados son los avisos en diarios, seguidos por las redes informales conformadas por amigos, conocidos, colegas, etc., las bases de datos o registros propios y las agencias de colocación (cuadro 10). También en este caso se plantean diferencias por tamaño de los establecimientos: cuanto menor es el número de empleados, más intenso resulta el uso de las redes informales; mientras que con las agencias de colocación sucede lo contrario. Paralelamente, y a diferencia del resto de los sectores, Servicios realiza un uso más intenso de bases de datos

**CUADRO 10**  **Medio más importante de búsqueda de personal que utilizó el establecimiento**

	Tamaño del establecimiento			Sector de actividad				Total
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	
Avisos en diarios	33,7%	39,4%	39,2%	41,1%	42,4%	35,3%	22,1%	37,3%
Redes informales (amigos/ conocidos/colegas, etc.)	24,5%	15,7%	9,7%	20,1%	21,0%	15,8%	24,6%	18,1%
Bases de datos / registros propios	14,8%	15,1%	15,2%	7,8%	8,9%	19,8%	17,6%	15,0%
Agencias de colocación privadas y otras consultoras de rrhh	7,5%	10,1%	15,6%	13,4%	17,5%	4,9%	21,7%	9,9%
Contacto con instituciones educativas	7,3%	5,1%	4,9%	0,3%	0,0%	10,4%	2,0%	5,9%
Avisos en radios	5,1%	6,0%	3,9%	2,4%	5,5%	6,4%	7,4%	5,4%
Sitios web laborales	1,5%	3,9%	5,0%	5,7%	2,1%	2,6%	1,6%	3,2%
Servicio de intermediación del MTSS (CEPES)	0,4%	0,7%	1,0%	0,7%	1,0%	0,3%	2,9%	0,6%
Programa público de empleo o formación profesional (MIDES, INEFOP)	1,2%	0,0%	0,6%	2,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%
Avisos en televisión	0,0%	0,6%	0,3%	0,8%	0,0%	0,3%	0,0%	0,3%
Otras	2,4%	3,5%	4,7%	3,8%	1,6%	3,9%	0,0%	3,3%
Ninguno	1,6%	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%	0,3%	0,0%	0,6%

**CUADRO 11**  **Criterios considerados importantes por el establecimiento en la selección de personal**

	Tamaño del establecimiento			Sector de actividad				Total
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	
Conocimientos y habilidades específicas respecto del puesto a desempeñar	78,3%	80,2%	83,7%	73,3%	72,0%	85,7%	80,3%	80,0%
Responsabilidad y compromiso	83,7%	76,4%	76,1%	73,6%	83,8%	80,6%	68,4%	79,1%
Aptitud para el trabajo en equipo	70,3%	61,9%	67,4%	53,4%	62,1%	72,8%	61,1%	65,8%
Experiencia laboral previa	65,1%	59,7%	60,5%	52,4%	65,1%	63,3%	76,2%	61,8%
Nivel de educación formal	37,3%	45,1%	58,4%	33,2%	32,6%	53,7%	33,6%	44,0%
Referentes / cartas de recomendación	38,8%	33,8%	37,8%	29,9%	33,1%	40,4%	32,0%	36,2%
Competencias en informática	21,3%	27,0%	35,3%	21,2%	32,9%	25,4%	27,9%	26,0%
Apariencia física	21,7%	22,7%	24,3%	20,5%	20,0%	25,0%	15,6%	22,5%
Capacidades en lectura, escritura, cálculos matemáticos y razonamiento	19,1%	20,1%	33,9%	19,7%	23,1%	22,1%	18,9%	21,6%
Edad	20,6%	20,3%	26,5%	17,5%	25,5%	22,1%	11,9%	21,3%
Aptitud física	17,3%	19,2%	24,6%	20,3%	22,9%	17,9%	14,3%	19,2%
Sexo del candidato	15,2%	11,9%	7,4%	16,9%	10,4%	11,5%	11,5%	12,5%
Religión		1,0%	0,6%	0,1%	0,9%	0,7%		0,5%
Otros	0,003	3,5%	2,0%	2,8%	1,7%	2,2%		2,1%

y registros propios, es menos proclive a recurrir a agencias de colocación y tiene un contacto más fluido con instituciones educativas para reclutar personal.

**Los conocimientos específicos respecto al puesto, las habilidades blandas y la experiencia son los aspectos más valorados por las empresas a la hora de seleccionar a un candidato.**

El 80% de los establecimientos afirma que los conocimientos y habilidades específicas respecto del puesto a desempeñar sobresalen en importancia (cuadro 11). También tienen gran peso “habilidades blandas” como la responsabilidad y el compromiso y la aptitud para el trabajo en equipo. Otro elemento destacado se refiere a la experiencia previa. Aunque sólo el 44% alude directamente al nivel educativo, muchas veces ésta es un requisito necesario para el desarrollo de habilidades específicas requeridas por el puesto. También menos de la cuarta parte de los



encuestados señaló como criterios decisivos las capacidades básicas como lectura, escritura, cálculos y razonamiento, y conocimientos de herramientas informáticas.

**Por otra parte, se observan algunas diferencias en los criterios por tamaño de establecimiento y sector de actividad económica.** Los pequeños hacen más hincapié en las “habilidades blandas” en relación a los más grandes, mientras que éstos últimos tienen relativamente más en cuenta los conocimientos específicos y las “habilidades duras” (nivel de educación formal, competencias en informática, capacidad de lectura, escritura, cálculos y razonamiento). Asimismo, en el rubro Servicios se sobreponderan en relación a la media los conocimientos y habilidades específicas referidas al puesto. Por otro lado, el sector Manufactura pareciera ser más laxo que el resto de los sectores en cuanto a los requisitos para la contratación de personal en general, salvo en lo referido a aptitud física y sexo del candidato.

**Entre los problemas para reclutar personal sobresalen la baja calificación de los postulantes, afectando al 19% de los postulantes masculinos<sup>16</sup>, y las magras remuneraciones ofrecidas, que influyó en el 19,3% de las postulantes femeninas<sup>17</sup>.** Consultados sobre la principal dificultad de reclutamiento distinguiendo por sexo del postulante, para el caso de los hombres, la mayoría (19%) adujo que los postulantes estaban sub-calificados para el puesto. El mayor inconveniente para llenar las vacantes por mujeres, dando cuenta del 19,3% de las respuestas, lo constituyó una remuneración ofrecida insuficiente. Otra cuestión relevante en ambos géneros (15,9% para hombres y 11,6% para mujeres) fue la falta de experiencia de los postulantes. La política pública, por medio de intervenciones de formación adecuadas, pueden tener un rol clave para solucionar tanto la subcalificación como la falta de experiencia.

**Un 16% de quienes buscaron personal no lograron cubrir todos los puestos requeridos.** Los grandes establecimientos expresaron las mayores dificultades, ya que un 23% no cubrió sus demandas de personal. El 25,1% de los establecimientos del sector Manufactura no logró cubrir uno o más cargos, mientras que dicho porcentaje alcanzó el 28,3% para el caso de otras actividades. Por localización, los establecimientos de Montevideo encontraron mayores dificultades para cubrir vacantes que los del interior del país, un 19% frente a un 12%.

**La categoría más difícil de cubrir fue operadores, montadores, oficiales, operarios y artesanos, ya que un 30,9% de los puestos no cubiertos pertenece a la misma** (cuadro 12). Esto sugiere que faltan trabajadores semicalificados u en oficios, situaciones que se dan típicamente

<sup>16</sup>Para el caso de las postulantes femeninas, dicho porcentaje fue del 13,6%.

<sup>17</sup>Este problema fue citado en el 17,8% de los casos en que las postulantes eran mujeres.



**CUADRO 12**  **Perfil de los cargos que no lograron cubrirse**

	Tamaño del establecimiento			Sector de actividad				Total
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	
Operadores y montadores/ Oficiales/Operarios/ Artesanos	55,1%	18,5%	18,7%	46,9%	34,9%	11,4%	26,9%	30,9%
Profesionales y técnicos que no pertenecen a las categorías anteriores	6,9%	30,2%	43,3%	23,8%	10,4%	32,4%	17,2%	24,9%
Empleados administrativos/ vendedores o trabajadores de servicios	16,5%	19,6%	15,5%	9,2%	22,2%	24,1%	3,7%	17,8%
Trabajadores no calificados	13,7%	19,6%	13,9%	16,8%	32,1%	10,3%	50,0%	16,5%
Personal de dirección (directores y gerentes)	7,8%	12,2%	8,6%	3,3%	0,5%	21,9%	2,2%	10,0%

en economías que atraviesan períodos de modernización, y que requieren paulatinamente nuevas calificaciones y actualización de especialidades. Sin embargo, hay notables diferencias en el perfil de los cargos no cubiertos, teniendo en cuenta el tamaño de los establecimientos y el rubro de actividad. La imposibilidad de cubrir cargos de operadores afectó principalmente a los pequeños establecimientos, representando más de la mitad de las vacantes no completadas. Las grandes tuvieron mayores dificultades a la hora de contratar profesionales y técnicos, dando cuenta del 43,3% de las plazas sin cubrir.

Considerando el sector de actividad, en el rubro Manufactura también fue notable la imposibilidad de cubrir cargos de operadores. El sector Comercio también encontró marcadas dificultades en la contratación de operadores y de trabajadores no calificados. En el rubro Otros los principales inconvenientes se observaron en las vacantes para trabajadores no calificados y en el rubro Servicios en profesionales y técnicos y personal de dirección.

**El 53,7% de todas las contrataciones se concentró en trabajadores no calificados, cifra que incluye tanto la generación de nuevos puestos de trabajo como los reemplazos.** Le siguieron en importancia las contrataciones de trabajadores calificados (29,8%), otros trabajadores (11,9%) y, finalmente, cargos directivos (1%). Por sector de actividad económica y por tamaño de los establecimientos se evidencia que la media de trabajadores no calificados en la industria



	Tamaño del establecimiento			Sector de actividad				Total
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	
Despidos	9,3%	8,8%	3,4%	9,3%	5,5%	9,3%	3,4%	8,3%
Renunciaciones	43,7%	30,4%	20,5%	27,9%	37,5%	35,6%	38,8%	34,4%
Ambas	21,1%	50,9%	73,8%	52,4%	48,9%	34,4%	52,2%	42,0%
No se registraron despidos o renunciaciones	25,9%	9,9%	2,3%	10,4%	8,1%	20,7%	5,6%	15,3%

manufacturera fue superior al resto (67,8% del total de contrataciones), como ocurre en los grandes establecimientos (60,2%).

**El 75% de los contratos firmados son indefinidos.** Este aspecto se acentúa con el nivel de calificación de los trabajadores, el tamaño del establecimiento y en ciertos sectores. El 82,8% de los cargos directivos, el 78,8% de otros cargos y el 77,2% de los trabajadores calificados están contratados bajo esta modalidad. También este tipo de contratos se registran entre el 82,1% de los trabajadores de grandes establecimientos, versus el 64,4% de los que trabajan en pequeños establecimientos. Asimismo, el 78,9% de los trabajadores en Manufactura y el 78% en Comercio mantienen contratos de largo plazo.

**La rotación es más alta entre trabajadores no calificados, en los grandes establecimientos y en el sector Otros.** Este ratio, medido como el cociente entre los despidos y renunciaciones ocurridos durante el año y el personal al inicio del mismo<sup>18</sup> más las nuevas contrataciones, alcanzó de media un 22,4%. El mismo estaría mayormente determinado por renunciaciones, que se presentan como el principal motivo de desvinculación de los trabajadores de las empresas (cuadro 13). El ratio de rotación varía mucho en función de la calificación, pasando del 27% en los trabajadores menos formados a sólo 6,5% en los cargos directivos. Además, hay más rotación en grandes que en pequeñas empresas (24,5% versus 21%) y en el rubro de Otros (29%).

**Las causas más frecuentes de despidos son la baja productividad o mal desempeño de los trabajadores, especialmente en los establecimientos medianos y grandes. Le siguen**

<sup>18</sup> Este dato no fue relevado directamente en la Encuesta, sino que se obtuvo como: la cantidad de personal al último mes del año, más los despidos y renunciaciones ocurridos en el año, menos las contrataciones realizadas durante el mismo.



**CUADRO 14**  **Razón más frecuente de despido**

	Tamaño del establecimiento			Sector de actividad				Total
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros*	
Baja productividad/mal desempeño	37,1%	47,0%	48,5%	39,5%	54,4%	45,7%	30,2%	44,9%
Problemas de conducta en el lugar de trabajo	23,4%	27,0%	31,5%	27,2%	22,5%	30,0%	17,4%	27,0%
Razones económicas del establecimiento	8,7%	5,9%	2,2%	3,0%	4,4%	6,1%	24,2%	5,8%
Ausentismo	13,5%	11,8%	7,1%	15,4%	6,3%	10,2%	19,5%	11,3%
Otros	17,3%	8,3%	10,6%	14,9%	12,5%	8,0%	8,7%	10,9%

\*Menos de 30 observaciones en la muestra.

**razones vinculadas con la falta de habilidades blandas:** los problemas de conducta justificaron aproximadamente el 27% de los despidos, el ausentismo figuró en el 11,3% de los casos y los problemas económicos de los establecimientos en el 5,8% (cuadro 14). **En cuanto a las renunciaciones, el motivo que mayor cantidad de respuestas reunió fue la búsqueda de mejores oportunidades de empleo y/o pagos** (cuadro 15). Esto último podría estar reflejando una situación de alto crecimiento económico, con fuerte demanda de mano de obra, que favorece la rotación de los trabajadores entre diferentes establecimientos.

**Hubo distintos sesgos en los despidos, según la categoría ocupacional y atendiendo el tamaño de las empresas.** En los pequeños establecimientos la mitad de los despidos afectaron a trabajadores calificados, grupo que representaba el 40% de la plantilla total. Lo contrario ocurrió en los medianos y grandes establecimientos, donde los despidos de trabajadores no calificados supusieron el 44,5% y 47,9% del total.

#### **d. Tecnología e innovación**

Un aspecto importante para evaluar la productividad y el uso de recursos humanos de las empresas es el uso de tecnología e innovación. **En promedio el 42,4% de los trabajadores utilizan computadora en su rutina de trabajo**<sup>19</sup>. Este porcentaje se mantiene relativamente constante, independientemente del tamaño del establecimiento. Entre los establecimientos pequeños, el 43,4% tiene página web, mientras que dicho porcentaje se ubica en 65,7% para los medianos y 81,8% para los grandes. Al indagar sobre la proporción de establecimientos que tiene página

<sup>19</sup>Este valor incluye a los empleados de todos los niveles jerárquicos de los establecimientos.

**CUADRO 15**  **Razón más frecuente de renuncia**

	Tamaño del establecimiento			Sector de actividad				Total
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	
No sabe	1,5%	1,5%	0,9%	0,9%	2,0%	1,2%	2,9%	1,4%
Búsqueda de mejores oportunidades de empleo / mejores pagos	51,2%	58,6%	63,1%	53,9%	60,4%	57,3%	50,8%	56,8%
Cambio de actividad	17,7%	13,4%	12,4%	20,7%	14,7%	13,4%	1,2%	14,7%
Retomar o comenzar estudios	7,0%	3,7%	3,7%	3,4%	8,7%	4,3%	0,8%	4,8%
No necesita o no puede seguir trabajando	3,8%	5,9%	2,7%	6,8%	2,1%	5,4%	0,0%	4,7%
Insatisfacción con el establecimiento	2,8%	1,7%	1,0%	2,2%	0,0%	2,5%	3,7%	2,0%
Problemas de movilidad, traslado	6,8%	1,9%	1,8%	5,0%	3,4%	3,0%	2,9%	3,5%
Necesitaba un empleo con una menor jornada laboral (más flexibilidad)	4,6%	4,4%	3,6%	2,4%	3,5%	5,5%	5,7%	4,4%
Otra	4,5%	8,8%	10,6%	4,6%	5,3%	7,3%	32,0%	7,7%

web, los resultados muestran cierta dispersión en función de la cantidad de empleados. Los establecimientos utilizan la página web como un medio para brindar información acerca de sus actividades, y en menos del 1% de los casos se usa como mecanismo de ventas.

**El 18,2% de los establecimientos cuentan con una Unidad o Departamento de investigación dedicado a la innovación productiva y a la mejora de procesos, mientras que el 26,8% ha certificado o se encuentra en proceso de certificación de normas de calidad.** Estas cifras varían en función del tamaño de las empresas. Sólo el 12,8% de las pequeñas tiene un Departamento específico de investigación y desarrollo (I&D) y el 19,2% ha certificado calidad o está en proceso de hacerlo. En contraste, estos porcentajes ascienden al 41,9% y 50,6% respectivamente para el caso de los establecimientos con cien o más trabajadores. Además existe una correlación positiva entre los establecimientos que disponen de Departamentos de I&D y los que cuentan con Certificaciones de Calidad.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> La antigüedad de los establecimientos es un aspecto importante para el análisis. Pero dado que forma parte del cuestionario B, si se usara como categoría de análisis se perderían las observaciones que



**CUADRO 16**  **Factor más relevante percibido como obstáculo o desincentivo a la innovación en el establecimiento**

	Tamaño del establecimiento			Sector de actividad				Total
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	
Ninguno	32,5%	30,1%	38,3%	19,8%	42,3%	33,2%	36,2%	32,1%
El personal del establecimiento tiene resistencia al cambio	19,3%	16,9%	19,8%	17,3%	15,6%	18,9%	24,6%	18,2%
Dificultad para conseguir financiamiento adecuado	18,0%	17,5%	14,7%	23,9%	8,6%	18,3%	11,6%	17,4%
Falta de calificación y/o experiencia del personal del establecimiento	10,9%	11,2%	9,5%	14,5%	11,0%	9,5%	9,0%	10,9%
Innovación muy fácil de imitar	2,5%	5,3%	4,0%	8,8%	1,8%	3,0%	1,1%	4,0%
Riesgo técnico elevado	2,1%	4,8%	2,4%	6,0%	3,8%	2,2%	3,4%	3,4%
Falta de información de tecnologías o mercados	3,8%	2,6%	3,4%	4,0%	4,9%	1,8%	8,2%	3,2%
Escasas posibilidades de cooperación con otros establecimientos	0,0%	2,1%	0,6%	0,0%	1,3%	1,4%	0,7%	1,1%
Otro	10,8%	9,5%	7,4%	5,6%	10,6%	11,6%	5,2%	9,8%

**El mayor obstáculo a la innovación son los factores asociados al personal y capital humano de la empresa.** Casi un tercio de los establecimientos que innovan afirma no encontrar obstáculo alguno para la implementación de innovaciones<sup>21</sup> (cuadro 16). Sin embargo, un porcentaje algo superior percibe como impedimento a la innovación factores relacionados con los recursos humanos: la resistencia al cambio del personal del establecimiento y la falta de calificación y/o experiencia del personal; sugiriendo problemas relacionados con las “habilidades blandas” para

respondieron solamente la parte A. De todas formas, de la submuestra, el cruce entre antigüedad e I&D, no evidencia diferencias. En el caso de cruce entre antigüedad y certificación, han certificado menos las de entre 5 y 15 años de antigüedad y las de más de 50 años (24% aprox.), que las de menos de 5 años y las de entre 16 y 50 años (30% aprox.).

<sup>21</sup> Este porcentaje resultó notablemente más alto entre los establecimientos que no innovan (51% aproximadamente). Si bien a priori el dato parecería contradictorio, en realidad podría estar señalando la falta de voluntad por parte de quienes toman las decisiones estratégicas en estos establecimientos de implementar cambios y mejoras productivas.

	Tamaño del establecimiento			Sector de actividad				Total
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	
Ninguno	38,4%	33,3%	34,7%	21,7%	41,9%	38,9%	38,4%	35,5%
Costos de maquinaria y/o tecnología por encima de capacidad de pago	16,8%	13,6%	11,0%	21,7%	12,6%	11,0%	27,9%	14,5%
El nivel educativo de la población es muy bajo	12,6%	11,6%	14,1%	17,1%	9,8%	10,8%	16,8%	12,3%
Problemas de infraestructura (incluido transportes y comunicaciones)	11,1%	9,4%	5,0%	5,7%	11,0%	11,4%	0,0%	9,5%
Limitaciones del establecimiento en capacidad de administración y/o gestión	6,4%	10,0%	14,9%	6,2%	9,7%	10,6%	4,5%	9,2%
Falta de políticas de fomento a la inversión	4,2%	7,0%	3,1%	9,7%	4,2%	4,2%	2,6%	5,4%
Limitado acceso al crédito	1,4%	4,1%	0,6%	6,8%	1,0%	1,6%	0,0%	2,6%
Otros	9,1%	11,0%	16,7%	11,0%	10,0%	11,4%	9,7%	11,0%

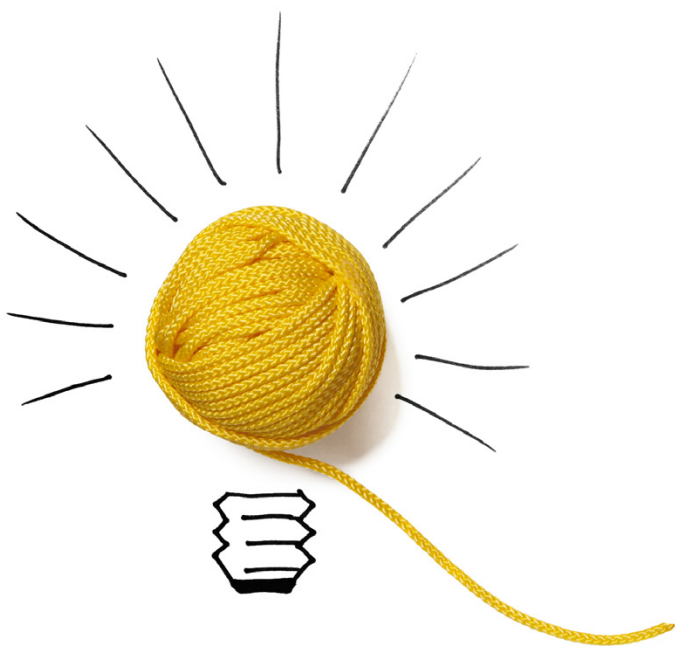
la innovación. La dificultad de conseguir financiamiento aparece como tercera en la lista general, aunque tiene mayor incidencia sobre los pequeños que los grandes y un menor impacto en los rubros Comercio y Otros. Con menor peso aparecen problemas derivados de la facilidad de plagio por competidores, que tiene especiales repercusiones en el rubro Manufactura donde también el elevado riesgo técnico de la innovación incide en mayor magnitud. La falta de información acerca de tecnologías o mercados tiene particular incidencia en el rubro Servicios.

**Además, 1 de cada 5 empresas indica que factores relacionados con el personal o la gestión de la empresa obstaculizan el aumento de la productividad.** Algo más de un tercio del total de los establecimientos afirma no tener ningún problema en particular (cuadro 17). Por otra parte, el 21,5% hace referencia a problemas derivados del capital humano, enfatizando el bajo nivel educativo de la población y las limitaciones del establecimiento en capacidad de administración y/o gestión. Otros factores relevantes son el costo de la maquinaria o la tecnología por encima de la capacidad de pago de los establecimientos, que afecta especialmente a los pequeños y a los rubros Manufactura y Otros; problemas derivados de deficiencias en infraestructura, con mayor



incidencia en pequeños y medianos establecimientos y en los rubros Comercio y Servicios; la falta de políticas de fomento a la inversión, con repercusiones más importantes entre las empresas manufactureras; y un limitado acceso al financiamiento, también con mayores repercusiones sobre este último sector y los establecimientos medianos.





## Capítulo 3

# Conclusiones: varios caminos por recorrer desde el punto de partida

HASTA AQUÍ SE HAN EXPUESTO, EN BASE A LA EVIDENCIA QUE ARROJA LA ENCUESTA, LOS principales elementos que caracterizan a la fuerza laboral uruguaya, como así también las prácticas y procesos por medio de los cuales el sector productivo nacional recluta mano de obra y la capacita. En líneas generales en Uruguay prevalecen los establecimientos medianos y pequeños, la sociedad anónima es la figura jurídica más común y el capital es fundamentalmente privado y de origen nacional. Asimismo, se registra una destacada presencia sindical, especialmente en los grandes establecimientos productivos. Por otro lado, estos últimos se vuelcan más hacia los mercados externos que los pequeños, mientras que son justamente las pequeñas empresas las que más interactúan con el Estado. Otro elemento a destacar es que las empresas financian sus actividades principalmente con fondos propios.

Este estudio del modelo productivo nacional es clave para diseñar políticas públicas más eficientes y mejorar el uso de los recursos públicos. En cuanto a las políticas de formación destaca la

menor vocación relativa de las pequeñas empresas para capacitar a sus empleados y adoptar innovaciones que mejoren sus productos y procesos. Y eso a pesar de que, según reconocen ellas mismas, los recursos humanos limitan la mejora de su productividad e implementación de innovaciones productivas. Dado que muchas actúan como proveedores del Estado y utilizan más los créditos y subsidios públicos, se abre una ventana de oportunidades para incentivar y apoyar actividades de formación para que sean más productivas.

Esto se enmarca en un contexto actual de buenas perspectivas económicas, plasmado en ventas y contrataciones esperadas más elevadas, lo que redundaría en la existencia de una mayor demanda laboral. No obstante, la información conocida invita a perfeccionar las instituciones vinculadas a la formación existentes y a pensar en nuevas medidas. De hecho, existe significativo espacio para ampliar y profundizar el uso de los servicios de intermediación y programas públicos para la búsqueda de personal. Las Universidades o Centros tecnológicos podrían tener mayor influencia y como así también las instituciones públicas especialmente creadas para este fin, como el INEFOP. Y los fondos provistos directamente por el sector público podrían generar un impacto significativo en la productividad laboral uruguaya. Otro aspecto importante de la Encuesta es la relevancia de las habilidades blandas y la experiencia laboral como criterios de selección de personal (aparte de los conocimientos específicos, indicados como prioritarios por los empleadores). Precisamente, las carencias de estas características justificaron que el 16% de los establecimientos no haya logrado cubrir sus necesidades de personal<sup>22</sup>, con más incidencia en la contratación de trabajadores semicalificados, profesionales y técnicos. Esta escala de prioridades es esencial para lograr una adecuada coordinación entre actores públicos y privados en el diseño y financiación de programas de capacitación laboral. Esto último se manifiesta en que las empresas en general tienen poca disposición a financiar actividades de capacitación en habilidades transversales, donde se desincentiva la inversión por el riesgo de no obtener los retornos esperados. Por otra parte, a través de políticas verticales, el Estado también podría apoyar al sector privado de existir fallas de coordinación que impidan el logro de una adecuada formación para el empleo que cubra las necesidades particulares de determinados sectores productivos considerados importantes para el desarrollo del país.

Más allá de los contenidos y formas de financiación de los programas, los establecimientos valoran mucho la experiencia laboral previa. Esto invita a adaptar la formación a la práctica laboral concreta, y a reflexionar sobre cómo hacer valer la experiencia de la gente sin formación. Para ello debería pensarse en cursos de capacitación dictados directamente en los lugares de trabajo

---

<sup>22</sup>También estas características dieron cuenta de la mayor parte de los despidos ocurridos.

(el tipo de capacitación más habitual entre los trabajadores no calificados según la Encuesta), o plantear esquemas de pasantías que permitan a los trabajadores aplicar directamente en sus puestos los conocimientos que van adquiriendo. Asimismo, crear un sistema de certificación de habilidades también sería una forma de reconocer la experiencia de trabajadores que, si bien pueden no contar necesariamente con instrucción formal, poseen conocimientos específicos y capacidades ampliamente valoradas por las empresas, abaratando así costos.

Entre las contrataciones predominaron las de trabajadores no calificados, sobre todo en el sector manufacturero. Quizás por este motivo fue uno de los rubros que proporcionó más capacitación relacionada con la contratación. En realidad, el hecho que los trabajadores no calificados sean quienes más participaron en las contrataciones no debería sorprender demasiado, dada su elevada rotación y que el 43,8% de la mano de obra empleada en Uruguay tiene una educación inferior al nivel secundario completo. Si a estos trabajadores que presentan un déficit de instrucción formal no les ofrecen herramientas productivas para desempeñarse en el mercado laboral, el país como Nación enfrentará un doble problema. Por un lado, la persona será incapaz de proveerse por sí misma un sustento digno (problema que afecta también a sus familias, alcanzando incluso carácter intertemporal y provocando un elevado costo fiscal). Mientras que por otra parte, el país estaría desperdiciando recursos humanos vitales para potenciar su desarrollo. Una vez más, la política pública tiene un rol clave para potenciar el capital humano nacional.

La importancia de contar con una fuerza laboral adecuadamente formada es más evidente cuando se conoce que más del 95% de los establecimientos que capacitó a su personal percibió la obtención de mejoras en su productividad. Aun así, un 35% de los establecimientos no lleva a cabo actividades de capacitación por falta de interés de alguna de las partes involucradas (o ambas) o simplemente porque no la consideran necesaria. Sólo un 7% de quienes no capacitan a sus trabajadores no lo hacen por falta de recursos. No obstante, aproximadamente en el 11,2% de los casos la decisión de no capacitar al personal se debe a la falta de una oferta de cursos que reúnan la calidad y pertinencia requerida por el sector productivo. Esto último pone de relieve que no es sólo la política pública la que posee un rol clave para potenciar los recursos humanos, sino que las instituciones formativas, el sector productivo, las cámaras empresariales y los sindicatos también tienen un papel fundamental en esta historia.

En definitiva, hay un prometedor camino por recorrer y se puede hacer. Si todas las partes involucradas aúnan esfuerzos en pos de lograr un capital humano más productivo y eficiente, esto redundará en una fuerza laboral presente y futura con las habilidades y capacidades que el país necesita para tener equidad y crecimiento en el mediano plazo. Lo peor que puede suceder es perder esta valiosa oportunidad.





# Referencias bibliográficas

Álvarez, R. y Crespi, G., (2011). *Financing gaps, innovation gaps?: new evidence from Chile*. Recuperado de: <http://www.ungs.edu.ar/globelics/wp-content/uploads/2011/12/ID-438-Alvarez-Crespi-Innovation-and-Employment.pdf>

Bassi, M., Busso, M., Urzúa, S., Vargas, J., (2012). *Desconectados: Habilidades, Educación y Empleo en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. ISBN: 978-1-59782-149-0. Recuperado de: <http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/427/Desconectados%20-%20Habilidades%2c%20educaci%c3%b3n%20y%20empleo%20en%20Am%c3%a9rica%20Latina.pdf?sequence=2>

Cathles, A., Crespi, G. y Vargas, F. (2013). *Innovación y Productividad en Servicios en LAC: El Rol de las Políticas Públicas*. Banco Interamericano de Desarrollo. Diálogo Regional.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (2012). *Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe — Junio de 2012*. Recuperado de: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/5/46985/Uruguay-completo-web.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (2013). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2013*. Recuperado de: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/50484/EEE-Uruguay.pdf>

Doneschi, A. y Patrón, R., (2011). *Trabajo y crisis: lecciones para los programas públicos de capacitación. Notas sobre el caso uruguayo*. Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. Recuperado de: <http://2011.economicsofeducation.com/malaga2011/Doneschi.pdf>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2014). "Macroeconomic Policies for Sustaining Growth and Social Inclusion". Estudio Multi-dimensional de Uruguay: Diagnóstico y Políticas, presentado en Montevideo el 24 de Febrero del 2014.

Huneus, C., C. de Mendoza y G. Rucci (2012). "¿Es rentable la capacitación de trabajadores con empleo?", Banco Interamericano de Desarrollo, Nota técnica, IDB-TN-430, Junio.

Puentes, E. y Urzúa, S., (2010). "*La evidencia del impacto de los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral*". Banco Interamericano de Desarrollo, Nota técnica IDB-TN-268. Recuperado de: <http://www.iadb.org/wmsfiles/products/publications/documents/36177285.pdf>

The Conference Board, (2012). *The Conference Board Total Economy Database™, January 2012*. Recuperado de: <http://www.conference-board.org/data/economydatabase/>





[www.iadb.org](http://www.iadb.org)