



Enfoque

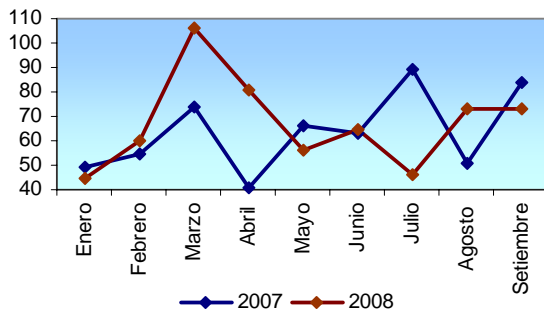
Mercado de trabajo

Julio/Setiembre 2008

Lic. Ps. Virginia Fasano
Lic. Ps. Federico Kuzel
Sr. Luis Custodio¹

Compartimos con ustedes las últimas tendencias que surgen al estudiar el mercado laboral en el tercer trimestre de 2008.

Publicación de Avisos

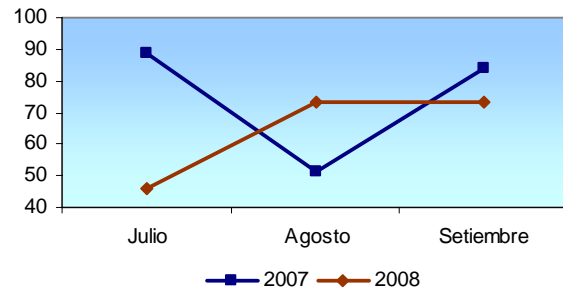


Se observa que la cantidad de publicaciones de demandas laborales en prensa han sido más regulares que en el mismo periodo del año anterior.

Las consultoras de mayor porte realizan esta labor con mayor continuidad debido a la obtención de clientes recurrentes que solicitan en forma constante y sostenida personal para las diferentes áreas, y no tanto por la generación de nuevos puestos de trabajo en diferentes empresas.

Sin embargo, desde un análisis global la cantidad de convocatorias a través de avisos en prensa cayó un 14,3 % en el tercer trimestre en comparación con el mismo periodo del año anterior. Las empresas se muestran con mayor cautela ante la posibilidad de provocar cambios en sus plantillas

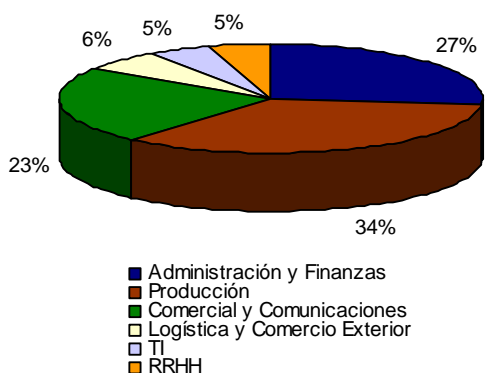
de trabajo, presumiblemente debido al contexto de crisis financiera en países con histórico liderazgo como Estados Unidos. A nivel nacional las nuevas convocatorias de consejos de salarios que aún no se han dilucidado, influyen directamente. Es de destacar que este último periodo se caracterizó por la proliferación de avisos en prensa de organismos públicos. Se convoca a licitaciones de consultores especializadas en búsqueda y selección de personal, concursos de oposición y méritos para cubrir puestos tales como dirección y ejecución de proyectos, cargos técnicos para el Plan Ceibal, entre otros.



De todos modos, la tendencia general de estos últimos dos meses ha sido en alza, con excepción del mes de julio. Este fenómeno está ligado a la compleja negociación de los consejos de salarios y el temor de los empresarios ante el aumento de los niveles de remuneración y el incremento correlativo de la conflictividad laboral a partir de estas instancias de negociación.

¹ Colaboración Ana María González, Asistente del Departamento de Recursos Humanos

Demanda sectorial



Nuevamente el área de Administración y Finanzas sigue siendo la más dinámica, junto con el área de Operaciones. En cuanto a la primera, notamos igualmente una disminución de la demanda del 7% frente al anterior trimestre, acercándose al área Comercial y Comunicaciones, que tuvo un repunte destacado de un 10%. Este fenómeno puede interpretarse considerando la proliferación de microcréditos a partir de un aumento en la demanda de préstamos para el consumo. Las empresas han tenido que desarrollar aún más sus departamentos comerciales e innovar con profesionales especializados sus estrategias de marketing y ventas, buscando satisfacer el incremento de la demanda.

El área de Operaciones continúa en aumento. Las empresas buscan nuevos mercados para diversificarse y colocar sus productos, ante la posibilidad de que se deterioren los mercados tradicionales

Las compañías encuentran la necesidad de optimizar recursos y planificar de manera más eficiente su producción, a través de la incorporación de mejoras y el acompañamiento de los cambios del mercado. Apuntan a la mejora de la calidad y la obtención de precios competitivos ante los mercados emergentes.

El aumento de esta área se ve influenciado también por un marcado aumento en la demanda de cargos relacionados con el área forestal, ingenieros y técnicos que ingresan para abastecer estas crecientes y constantes solicitudes.

Surge además un leve aunque significativo ascenso de un 4% del área de Logística y Comercio Exterior (área compuesta por pocos cargos en relación a otras categorías).

Las posiciones más solicitadas en esta área han sido de Encargados de logística y depósito, y Especialistas en manejo de stock. Esta suba está relacionada con el aumento de los trimestres anteriores del área de Operaciones. El aumento de la producción requiere de mayor cantidad de insumos, eficiencia en su manejo, tiempos de distribución más ágiles y exigentes, con una utilización de los mismos espacios pero con mayor cantidad de mercadería.

Las organizaciones continúan en un claro camino hacia la mejora de procesos y búsqueda de mayor eficiencia. Esto requiere de una importante sinergia con las demás áreas, particularmente con Administración y Finanzas. Tal es el caso de los Encargados de Compras, puesto estratégico en la cadena de producción. Se ha realizado un mayor reclutamiento para los cargos de análisis de costos y evaluación de nuevas líneas de negocio, productos o proyectos. En este sentido es que observamos mayor planificación a largo plazo, diversificando sus inversiones en un porfolio que brinde mayores posibilidades de adaptación ante los cambios del mercado.

Por otra parte, la tecnología está siendo considerada como un pilar que permite la optimización de sus recursos. Las empresas uruguayas parecen tener mayor madurez para incorporar nuevas tecnologías. Esta visión de largo plazo, ya no tan reactiva, impulsa a buscar profesionales con conocimientos variados que posean el know how adecuado y las habilidades analíticas suficientes para minimizar los errores en la compra, inversión y costos de producción.

Área de Recursos Humanos

Durante el primer trimestre del año la convocatoria para trabajar en el área de Recursos Humanos ocupaba el 12% del total. En el segundo trimestre disminuyó a un 9% y en este tercer trimestre a un 5% del total. Estos cargos que implican planificación y gestión de capital humano son puestos estratégicos que suelen reclutarse al comienzo del año, previo a introducir cambios en el negocio.

En este periodo, sin embargo, se están convocando con mayor frecuencia cargos de asistencia al responsable del área (asistentes o analistas de Recursos Humanos). Es parte de un proceso gradual en el que la incipiente creación de estos departamentos llega a un punto de desarrollo que requieren crecer y contar con más personal especializado. Los profesionales y técnicos una vez afianzados en su rol comienzan una etapa de análisis para diseñar e implementar nuevas prácticas de capital humano y requieren de ayuda para ello.

Los puestos en esta área están teniendo cada vez más un rol de staff dentro del negocio, acompañando y adaptándose a los nuevos requisitos corporativos que demandan personas capacitadas y con una clara orientación a resultados, alineados con la planificación estratégica empresarial.

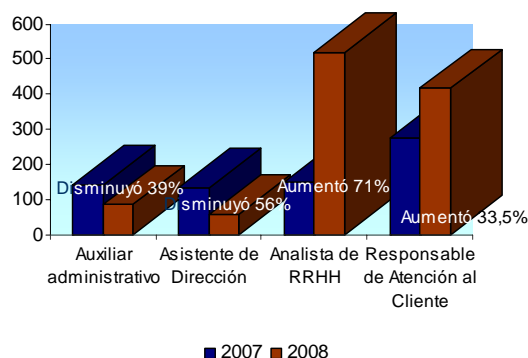
Ya es ineludible la aceptación de que la ventaja competitiva está siendo determinada por las personas, especialmente en tiempos de disminución de "talentos" y del desempleo. La gestión adecuada del capital humano se hace imprescindible

A pesar de lo anteriormente dicho y de la aceptación explícita por parte de las empresas, se mantiene aún un menor reconocimiento económico para los responsables (jefes o gerentes) de esta área en relación con las demás.

Fenómeno paradójico

Anteriormente las empresas contrataban los servicios de Outplacement (Programas de Reinserción Laboral) de las consultoras, con bastante frecuencia. Actualmente las mismas empresas están solicitando apoyo para seleccionar profesionales de Recursos Humanos justamente para crear políticas de retención de su personal, para analizar el clima organizacional en busca de mejoras en las condiciones de trabajo y diseño de políticas de motivación de su capital humano.

Cantidad de postulantes vs. Calificación



En esta comparación observamos un interesante fenómeno. En los cargos de Auxiliar Administrativo y Asistente de Dirección continúa en baja la recepción de currícula vitae, hasta casi en un 50%. Las empresas poseen entonces menores posibilidades a la hora de seleccionar personal para este tipo de posiciones. En el caso particular de las áreas de RRHH y Atención al Cliente la cantidad de personas que se postulan aumentó significativamente alcanzando guarismos de hasta un 71% de aumento, en relación al mismo período del año anterior.

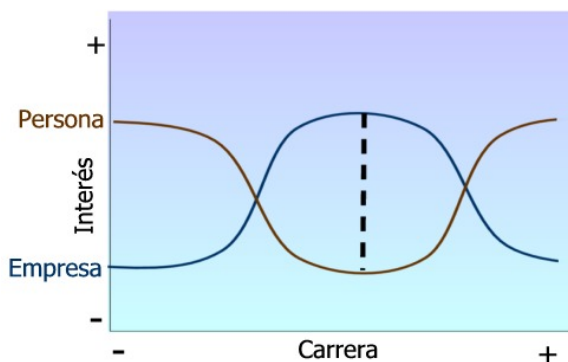
Esto se explica por el intento de los postulantes por adaptarse a las demandas del mercado que han demostrado un repunte en estas áreas en particular. Se visualizan como una salida laboral que ofrece mayores posibilidades. El tema es que aunque aumente la cantidad de postulantes, el ajuste al cargo sigue disminuyendo, ya que son personas que invierten en formación en estas áreas pero que no poseen la experiencia requerida.

Respuestas ante la disminución de personal

En cuanto a la **Planificación Estratégica** organizacional y de recursos humanos en el contexto actual debe considerarse:

- **Apuntar al potencial:** Este entorno requiere de políticas de desarrollo de carrera que apunte al potencial existente en la empresa o en el mercado laboral externo. En muchas ocasiones el mayor aporte viene de la mano de jóvenes con menor experiencia y para quien el desafío es mayor, así como de personas que quieran reorientar su carrera y que posean igualmente las competencias requeridas.

- **Capacitar y entrenar para el futuro:** Las empresas buscan habitualmente resultados inmediatos cuando incorporan un nuevo empleado. Debe planificarse el desarrollo y el back up ante la falta de determinadas personas en puestos estratégicos. Sin embargo, las organizaciones parecen no aprender de las situaciones que han vivido, presentando dificultad para cubrir cargos de complejidad o con un perfil técnico específico. Esto se solucionaría con planes de capacitación y gestión del conocimiento, intentando preparar a las personas que ocupan hoy puestos más bajos para cubrir otros en el futuro de mayor responsabilidad.
- **Desarrollar planes de carrera:** Descubrir talentos dentro de la organización a través de planes de carrera y evaluaciones de desempeño, herramientas útiles para el desarrollo del capital humano.



- Habitualmente cuando las personas ingresan a los puestos iniciales su interés por pertenecer a la empresa es elevado y esta última no se preocupa especialmente por mantenerlos motivados. A medida que se van desarrollando y mejoran sus capacidades técnicas y competencias personales, el interés de la organización comienza a aumentar y el de la persona, puede disminuir. Al final de la carrera laboral el interés de la persona por continuar en la firma aumenta y el de la organización por la permanencia del individuo suele disminuir. Por tanto, contar con un sistema integral de gestión de capital humano es fundamental para disminuir esta brecha entre los diversos intereses. Retener aquellas personas que posean los valores y competencias que la empresa pregonada es esencial.

Es recomendable potenciar su desarrollo dentro de la empresa, buscándole desafíos para que continúen creciendo dentro de ella. Este enfoque rompe con un viejo esquema de considerar la antigüedad como un valor, por encima del desempeño

- **Construir una imagen corporativa atractiva:** Las particularidades del mercado actual hace que los postulantes para los distintos cargos sean más exigentes y selectivos. Entre las variables que consideran está la reputación y trayectoria de la empresa, además de la remuneración, beneficios y responsabilidades del cargo ofrecido. Se aprecia una clara inclinación por aquellas empresas que invierten en su personal, se destacan por un buen clima de trabajo y consideran las realidades familiares y personales.

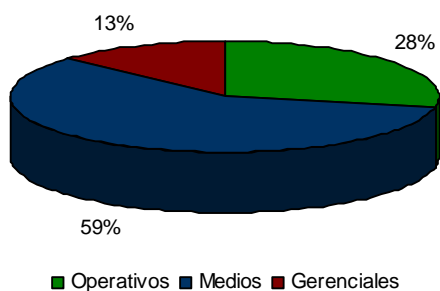
En cuanto al proceso de **Búsqueda y Selección** de personal es importante considerar los siguientes aspectos:

- **Flexibilizar el perfil y apuntar a la motivación por el cargo:** En muchas ocasiones las empresas no encuentran postulantes con la experiencia específica requerida, pero si una similar con potencial de desarrollo, motivado además por reorientar su carrera. Este puede aportar nuevas tendencias de negocios y volcarse con una gran motivación por la oportunidad que se le brinda y el desafío de poder emprender una variante en su oficio o profesión. Esta consideración requiere un análisis detallado de las consecuencias y debe comenzarse siempre por flexibilizar los requisitos técnicos, ya que las competencias personales no pueden desarrollarse en el corto plazo.

En muchas ocasiones las empresas no encuentran postulantes con la experiencia específica requerida, pero si una similar con potencial de desarrollo, motivado además por reorientar su carrera

- **Utilizar bases de datos de postulantes además de la publicación en prensa:** Con ellas se debe complementar la convocatoria a través de avisos que están atrayendo menos postulantes calificados y de menor experiencia en relación al cargo ofrecido. Bajo el concepto de que “los postulantes son todos los que integran el mercado laboral” y no solo los que se presentan espontáneamente. Además de esto, los postulantes contactados de esta manera son los que presentan menores índices de despostulaciones. Esto es debido a que no están buscando trabajo activamente, por lo que no están participando en otros procesos de selección y habitualmente se ajustan más al perfil requerido. Sin embargo, sus condiciones y aspiraciones salariales son habitualmente mayores.

Niveles jerárquicos



A nivel de los mandos medios, destacamos que la demanda de las publicaciones sobrepasa los valores del primer trimestre, alcanzando un 59%.

Por otra parte los mandos operativos continúan en descenso llegando a un 28%, marcando una clara tendencia donde las empresas utilizan cada vez menos las publicaciones y este tipo de servicios de búsqueda para estos cargos.

Como lo mencionáramos en el primer Enfoque, este fenómeno se explicaría porque a este nivel parece no lograrse una ecuación adecuada entre la inversión y el retorno. Hay que tener en cuenta que para las empresas no suele visualizarse un gran riesgo en el impacto de los posibles errores de los cargos netamente operativos. Por lo tanto, se recurre más a las bases de datos o a través de conocidos que refieran personal para cubrir estas posiciones. Además, los salarios de los niveles operativos son habitualmente menores a los costos mínimos de los servicios de Búsqueda y Selección.

Respuestas innovadoras y proactivas ante la disminución de personal

1. **Innovación ante la escasez:** Uno de los mayores descensos en el nivel de publicación lo obtuvo el área de TI. Posiblemente porque ante la escasez de este tipo de perfiles y la baja respuesta obtenida a través de la convocatoria por medios de prensa, se ha recurrido a nuevas formas de reclutamiento. Se buscaron alternativas novedosas. Algunos ejemplos son: flexibilizar los requisitos formativos o cambiar el estilo de los llamados, apuntando a jóvenes con ganas de desarrollar nuevas experiencias y a ingresos grupales. Esto último rompe totalmente con un tradicional esquema de ingreso de forma individual. Se apunta a grupos de pertenencia con afinidad, que estimule una mayor adhesión a las propuestas de trabajo y que la hagan más atractiva para estos jóvenes.

No es casualidad que estas ideas surjan y se concreten en áreas de innovación, ya que utilizan constantemente este tipo de competencias, donde lo que deben hacer casi nunca está escrito, donde del error se aprende y la creatividad y el riesgo es mucho mayor que en otras áreas. Quizás estas puedan llegar a incorporar algo del estilo general de pensamientos y acción, sin recurrir a la implantación estereotipada y reactiva de soluciones particulares, aunque si apostar a la tan mencionada innovación. Intentar impulsar el conocimiento y las posibilidades para que este se genere y se vuelque a la organización es fundamental.

Se buscaron alternativas novedosas. Algunos ejemplos son: flexibilizar los requisitos formativos o cambiar el estilo de los llamados, apuntando a jóvenes con ganas de desarrollar nuevas experiencias y a ingresos grupales

2. **Proactividad y Planificación de Recursos Humanos:**

Las empresas forestales multinacionales instaladas en nuestro país delinearon un camino caracterizado por la proactividad en la búsqueda de soluciones. Por ejemplo, la importación de docentes para diseñar programas tales como la Maestría en Celulosa o brindar cursos técnicos para las áreas que la industria requiere. Han apostado

a personas de comunidades cercanas, fomentando el relacionamiento y proximidad al entorno y procurándose capital humano útil para continuar su desarrollo.

El futuro de los recursos humanos en Uruguay

Si la tendencia continúa y la falta de recursos humanos calificados persiste, las empresas con intención de instalar sus operaciones en Uruguay tendrán que considerar no sólo su viabilidad jurídica, técnica y económica, sino la disponibilidad de capital humano suficiente para acompañar el planificado crecimiento de la empresa.

La creciente suba del dólar americano y la incipiente crisis financiera mundial, podría afectar esta tendencia. Muchas empresas, en particular las vinculadas a tecnología encarecerán sus costos de mano de obra. Aunado a esta situación, los niveles de desocupación en países desarrollados trae aparejado junto con el aumento de la oferta de postulantes, la disminución de salario. Estas personas en un contexto global como el actual podrían competir directamente con nuestra población.

Algunos países desarrollados enfrentan la amenaza de la crisis financiera invirtiendo en tecnología y automatizando procesos. La tendencia mundial parece ser menos cantidad de personal pero más ajustado a las necesidades actuales, tercerizando las funciones que no son estratégicas del negocio

De todas maneras, nuestro país actualmente en materia de desempleo está en cifras record, pudiendo llegar a afectar primeramente al sector de la construcción y a los relacionado con las exportaciones. Dentro de los cargos que poseen mayor formación, los primeros puestos que se recortan en momentos de crisis son las posiciones periféricas que se focalizan en el análisis y la planificación de las diferentes áreas, quedando las que se dedican a la operativa más urgente y que se realiza en forma reactiva y correctivas.

Mercado de Trabajo

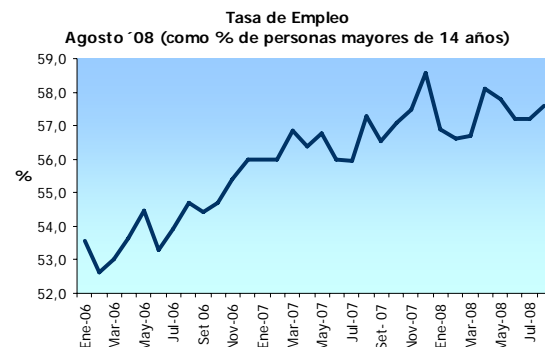
Encuesta Continua de Hogares - Agosto 2008	
Tasa de Actividad	62,30%
Tasa de Empleo	57,60%
Tasa de Desempleo	7,60%

Durante el mes de agosto, más mujeres que hombres ingresaron al mercado de trabajo, obtuvieron mayor cantidad de empleos y redujeron su tasa de desempleo, especialmente en Montevideo. Esta mejora en las condiciones de las mujeres que refleja la Encuesta de Hogares del INE es importante, tratándose del sector más vulnerable en el mercado de trabajo. Precisamente, una de cada cuatro mujeres menores de 25 años está desocupada -la cifra bajó 1,5 puntos porcentuales respecto a julio- y el 57% de los desempleados en total, son mujeres.

Actividad

La estimación de la Tasa de Actividad en agosto para el total del país está medio punto por encima del guarismo de julio y llega a 62,3%, debido exclusivamente a un aumento de la oferta de trabajo en Montevideo y específicamente mujeres. Las variaciones de esta tasa responden en ocasiones a características estacionales o a la expectativa que se genera en el colectivo de la fuerza de trabajo, acerca de la probabilidad de obtener un empleo.

Empleo



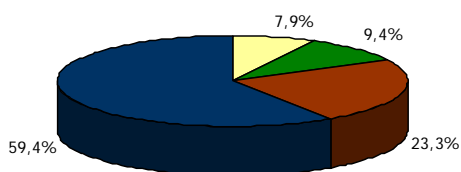
La demanda de empleo sólo creció 4 décimas en agosto frente al mes anterior, alcanzando el 57,6% de la población en edad de trabajar (mayor de 14 años). En este caso, el incremento en Montevideo es de casi dos puntos porcentuales, pero la caída de 1,5 puntos del interior diluye el alza de la capital. Desagregado por sexo, la tasa de empleo en mujeres crece 1,1 punto porcentual, lo que es compensando parcialmente por una caída de 7 décimas en el caso de los hombres.

Aproximadamente, 1.500.000 personas tienen empleo en el país al mes de agosto y 6 de cada 10, aproximadamente, son mayores de 25 años.

Por sector de actividad, uno de cada cinco trabaja en la industria manufacturera y la construcción, un

porcentaje similar en comercio, restaurantes y hoteles y un 10% de los empleados se dedica a la actividad agropecuaria como trabajar rentado. Estos datos se mantienen prácticamente estables en lo que va del año.

Condiciones de empleo requeridas
Encuesta Continua de Hogares agosto '08

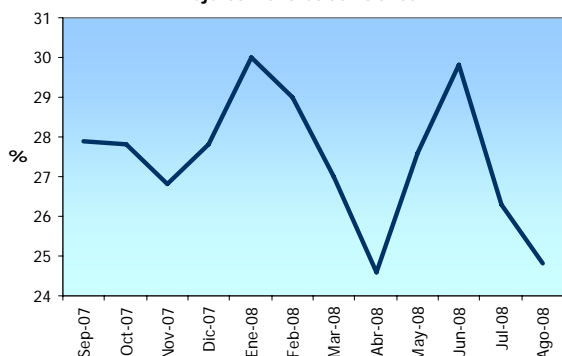


■ subempleo ■ subempleo y no registro ■ no registro ■ sin restricciones

Por otra parte, sigue siendo un elemento negativo el alto porcentaje de quienes no cuentan con todas las condiciones ideales para desarrollar su labor. En efecto, cerca del 40% de los trabajadores presentan restricciones: 23,3% trabajan "en negro", 7,9% se declaran subempleados (trabajan menos de 40 horas semanales y están dispuestos a trabajar más) y un 9,4% dice tener ambas restricciones al mismo tiempo (subempleo y no registro).

Desempleo

Tasa Desempleo
mujeres menores de 25 años



En cuanto a la Tasa de Desempleo, para el total del país se ubica en 7,6% en el período referido, con una disminución en Montevideo y un aumento similar en el interior, sobre todo en localidades pequeñas y zonas rurales, donde pasó de 3,7% a 5,5%.

La brecha existente entre hombres y mujeres se redujo un punto y medio porcentual, ante una reducción mayor de las mujeres sin trabajo. Al mes de agosto, las mujeres en todo el país tienen una

tasa de desempleo del 9,5% y en el caso de los hombres es de 6%.

Se puede estimar en unas 118 mil personas las que están desempleadas en el país, de acuerdo con la información del INE. El desempleo se calcula en base a la PEA, o sea las personas que estando en edad de trabajar, están trabajando o manifiestan su deseo de hacerlo. Del total de desempleados, 6,4% son desempleados propiamente dichos (incluye quienes están en el seguro de desempleo) y el restante 1,2% son personas que buscan trabajo por primera vez.

El desempleo promedio se ubica en 11 semanas, de acuerdo con el INE, al tiempo que se incrementó en casi 5 puntos, con relación al mes anterior, el porcentaje de quienes no ponen ninguna condición para acceder a un trabajo (64% de los ocupados).

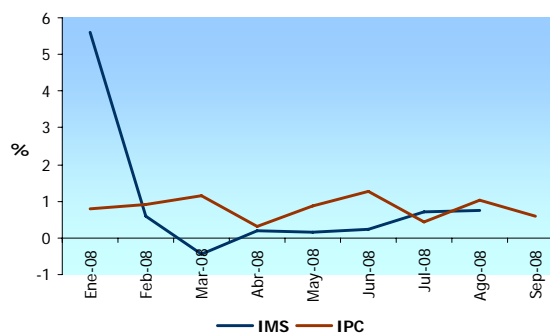
Salarios

La evolución de los precios minoristas en lo que va del año absorbió buena parte de los incrementos salariales generados durante el período. Hasta el mes de agosto, el Índice Medio de Salarios se incrementó 7,95%, pero en el mismo período el IPC ajustó al alza 6,98%, por lo que el poder adquisitivo de los salarios se incrementó 0,89% en el acumulado de los primeros ocho meses del año.

En la actividad privada, esa suba se reduce a 0,44%, mientras que en el caso de los públicos alcanza el 1,9%.

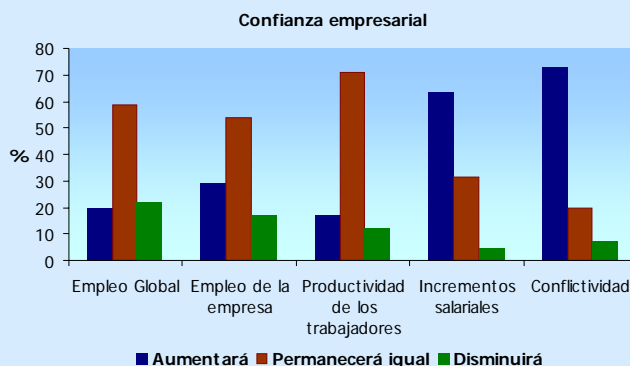
Los salarios en el rubro "servicios sociales y de salud" en el sector privado y "gobierno central" en los públicos, son los que recuperaron mayor poder adquisitivo, ambos en el entorno del 4% en lo que va del año.

Variación salarios e inflación



Las perspectivas de los empresarios

De acuerdo con el Índice de Confianza Empresarial que elabora KPMG, las condiciones del mercado laboral se van a mantener estables para los próximos meses, excepto en materia de conflictividad donde un alto porcentaje de los empresarios encuestados avizora un incremento de este fenómeno, de cara al bimestre setiembre/octubre 2008. En efecto, el 73% de los consultados afirma que la conflictividad será mayor a la que se registró en el período anterior.



Ante la consulta sobre cómo se comportará el empleo en general, el 71% de las respuestas señalan que “se mantendrá” sin cambios, al tiempo que un 13% destaca que aumentará y un 15% que disminuirá.

Asimismo, dos tercios de las empresas (67%) piensan que su demanda no tendrá cambios en materia de empleos, frente a un 30% que sostienen que aumentará.

Paralelamente, los empresarios admiten -en un alto porcentaje- que la productividad de sus trabajadores no reflejará cambios aunque uno de cada cuatro que respondieron la encuesta, señalan que la productividad de sus trabajadores se incrementará.

En cuanto a los salarios, cerca de la mitad de los encuestados opina que los incrementos serán mayores y un porcentaje similar asegura que serán iguales al mismo período del año anterior.

En relación con la medición anterior, no se observan cambios significativos, excepto un incremento de la percepción acerca de la conflictividad y un alza también en las perspectivas sobre salarios.

La información contenida en este material es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.