

# Encuesta Productividad y Formación de Recursos Humanos en Establecimientos

## Resultados

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Uruguay  
Unidad de Mercados Laborales y Seguridad Social, BID

Cooperación Fondo Japonés y colaboración de la OIT  
7 de Noviembre, 2012

# Hoja de ruta

- Punto de partida
- La importancia del capital humano
- La encuesta en Uruguay: Análisis cuantitativo

# Punto de partida

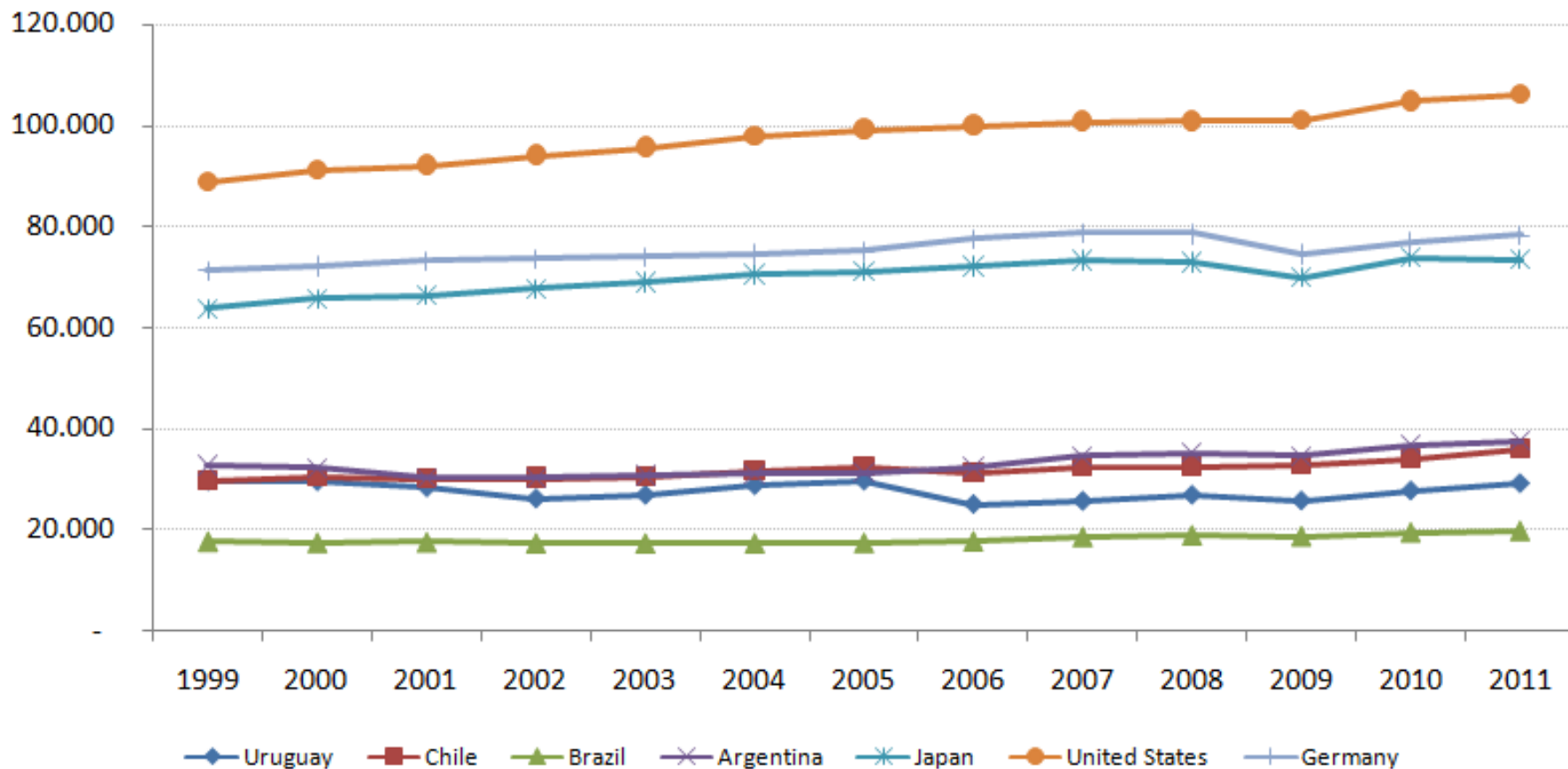
- Durante los últimos años, Uruguay viene creciendo...



- Sin embargo, la **productividad**, motor del crecimiento, está estancada.
- Y persiste el reto de crecimiento con empleo de calidad y mejora de la productividad.
  - Especialmente para algunos grupos –jóvenes, mujeres, adultos con baja educación-.

La productividad de la mano de obra (empleada) de la Región es mucho menor que en países dearrollados...

Productividad laboral por trabajador (en US \$ 2011)



Fuente: Conference Board Database (2012)

# La importancia del Capital Humano

- La acumulación de capital humano es uno de los determinantes del crecimiento económico y desarrollo productivo.
- Y la **capacitación**, al cerrar brechas entre las habilidades y capacidades corrientes y demandadas es el mecanismo para mejorar **productividad, salarios, estabilidad y empleabilidad** de los trabajadores.
- Es además, un forma de mejorar la **equidad** en nuestros países.

# La importancia del Capital Humano

- El rol del capital humano como factor determinante del desarrollo ha recibido poca atención en LAC, donde incluso cuestiones fundamentales todavía no tienen respuesta (BID 2011).
- Para evaluar la eficiencia de los procesos productivos es necesario comprender las características del capital humano, su interacción con el capital físico, las prácticas de inversión sobre el mismo (entrenamiento y capacitación) y los procesos de selección (reclutamiento) que se desarrollan dentro de los establecimientos productivos (BID 2012).

# La importancia del Capital Humano

- Tener información sobre las características de la fuerza laboral es importante por varias razones...
  1. Ganancias potenciales en **productividad**
    - ✓ Abundante evidencia en países desarrollados.
    - ✓ Pobre performance económica en la región está mayormente explicada por el lento crecimiento de las ganancias de productividad (BID 2010)
  2. Desconexión entre **habilidades** ofrecidas por los trabajadores y demandadas por el mercado
    - ✓ Evidencia empírica de que los trabajadores no están satisfaciendo las demandas de habilidades que requiere el mercado (BID 2012).
  3. Uso de los **recursos públicos** de manera eficiente y eficaz orientado a mediano plazo
    - ✓ Significativos recursos públicos en ALC destinados a capacitación sin evidencia de impacto en el desempeño de la fuerza laboral (Urzúa y Puentes 2010, BID 2012)

# Encuesta sobre productividad y formación de RRHH

- En este contexto, la Unidad de Mercados Laborales y Seguridad Social del BID comienza a diseñar y relevar la encuesta cuyos resultados motivan esta reunión.
- Es un proyecto regional que permitirá no solamente evidencia cuantitativa clave en cada país, sino también comparable.
  - Bahamas, Honduras, Panamá y Uruguay. Prox. Colombia.
- Pretende apoyar a nuestros países, y especialmente a **la política pública**, para asegurar un mediano plazo con crecimiento y equidad.





**Hoy:** apoyo analítico y financiero  
BID en Desarrollo de  
Habilidades para el Trabajo

# La encuesta en Uruguay

**Objetivo:** *Recolectar información para indagar sobre la dotación de recursos humanos y prácticas de reclutamiento, selección y capacitación de personal, con el fin de identificar las falencias y desafíos en torno al capital humano de los establecimientos del país*

**Población:** *Establecimientos de más de 10 empleados contratados de manera directa (no sub contratados) de Montevideo e Interior del país.*

	Aspectos cualitativos solamente	Aspectos cualitativos y cuantitativos	Total
Montevideo	81	464	545
Interior	84	172	256
Total	165	636	801

**Período:** *2009/11, dic. 2011*

**Diseño:** *MTSS, BID y colaboración de OIT.*

**Implementación:** *Firma consultora local. Aspectos cualitativos por medio de entrevista presencial, aspectos cuantitativos por autollenado vía web.*

# La encuesta en Uruguay

*Cobertura nacional.* Rural y urbano.

*Sectores relevados:*

- Industria de Alimentos • Manufacturas
- Electricidad • Construcción
- Comercio al por mayor y menor • Transporte y Almacenaje
- Hotelería • Información y Comunicación
- Servicios Financieros y de Seguros • Inmobiliarias
- Profesionales, Científicos • Actividades de esparcimiento
- Educación • Salud
- Gastronomía • Otros Servicios

*Sectores no cubiertos:*

- Agricultura, forestación y pesca

# Aspectos cubiertos por la encuesta

- Descripción general del establecimiento
- Tecnología e innovación
- Capital humano
  - Selección y contratación
  - Despidos y renunciaciones
  - Características del personal
  - Gasto en capacitación, inversiones e I&D
- Formación del capital humano
  - Capacitación: prioridades, lugares, horarios
  - Agentes de capacitación
  - Fuentes de financiamiento de la capacitación
  - Resultados de la capacitación
  - Oferta de cursos de capacitación

# Aspectos cubiertos por la encuesta

- Descripción general del establecimiento
- Tecnología e innovación
- Capital humano
  - Selección y contratación
  - Despidos y renunciaciones
  - Características del personal
  - Gasto en capacitación, inversiones e I&D
- Formación del capital humano
  - Capacitación: prioridades, lugares, horarios
  - Agentes de capacitación
  - Fuentes de financiamiento de la capacitación
  - Resultados de la capacitación
  - Oferta de cursos de capacitación

# Características generales de los establecimientos (n=801)

## Localización

Montevideo	64,9%
Resto del país	35,1%

## Sector de actividad

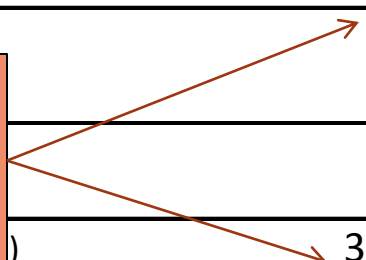
Manufacturas	22,3%
Comercio	17,5%
Servicios	55,3%
Otros <sup>(1)</sup>	4,8%

<sup>(1)</sup> Incluye suministro de electricidad, gas y vapor y Construcción

## Número de empleados

Promedio	75
Mediana empresa (entre 20 y 99 trabajadores)	24
Gran empresa (100 o más trabajadores)	39,5%
	47,7%
	12,7%

Si bien el promedio es alto, las que prevalecen son las pequeñas y medianas empresas



## Años de antigüedad del establecimiento (\*)

Promedio	30
Mediana	23

(\*) Pregunta correspondiente a la parte B del cuestionario (n=636)

# Sociedades anónimas y capital privado nacional

Organización jurídica	Tamaño del establecimiento			Total
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	
Sociedad anónima	32,5%	53,9%	67,4%	48,5%
Sociedad colectiva	18,9%	9,1%	1,4%	11,4%
Persona natural	3,7%	4,6%	0,5%	3,7%
Estatal (propiedad del estado)	1,6%	2,8%	5,0%	2,7%
Cooperativa	1,9%	1,3%	3,3%	1,8%
Organizaciones privadas de desarrollo	2,5%	0,6%	0,9%	1,3%
Otra	38,8%	27,6%	21,5%	30,6%

Pregunta correspondiente a la parte B del cuestionario

Propiedad del Capital	Tamaño del establecimiento			Total
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	
Privada nacional	90,4%	89,2%	74,7%	87,6%
Privada extranjera	7,4%	7,9%	19,4%	9,3%
Estatal nacional	2,2%	2,9%	5,9%	3,1%

Pregunta correspondiente a la parte B del cuestionario

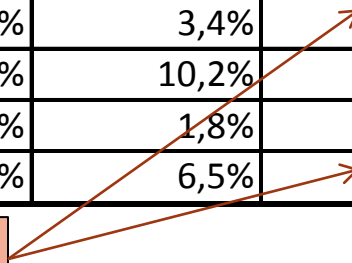
# Los fondos propios son la principal fuente de financiamiento...

## Principal fuente de financiamiento (n=801)

Recursos propios	54,9%
Banca comercial/privada	19,7%
Banca pública	9,5%
Crédito proveedores	6,5%
Otros	9,5%

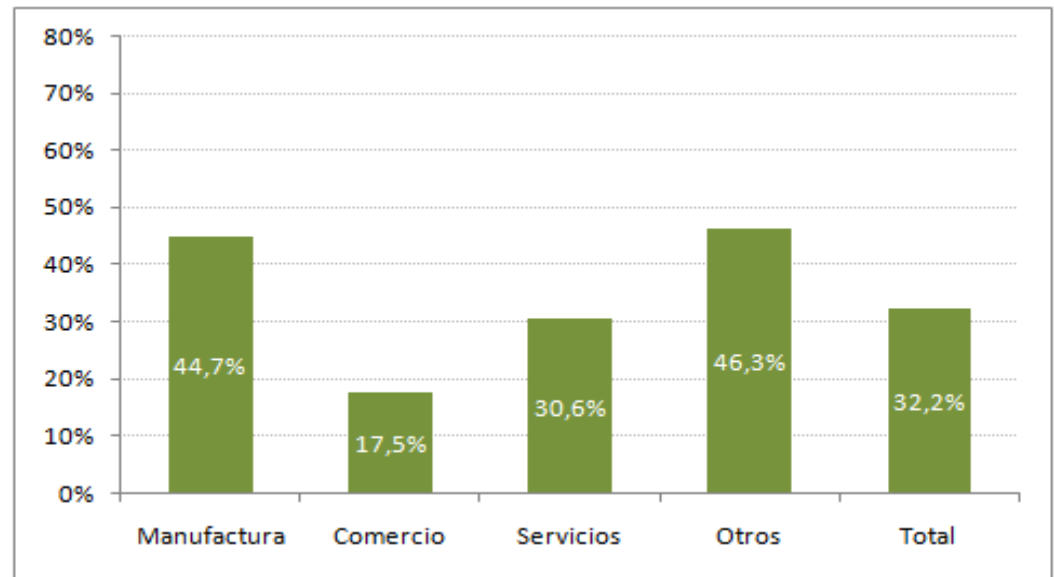
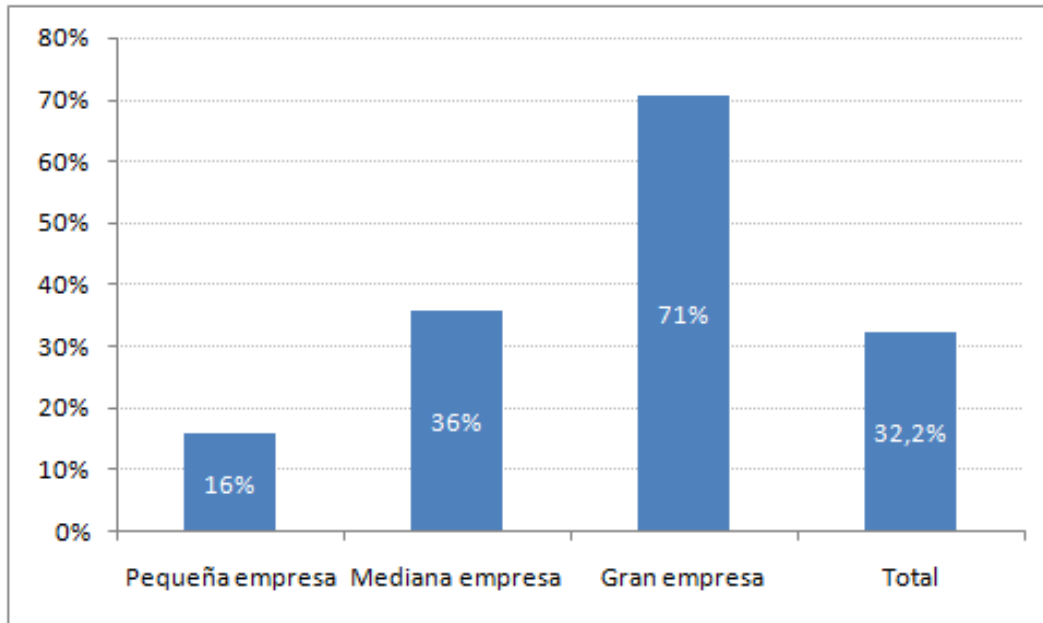
Tamaño	Principal fuente de financiamiento					n=801
	Banca comercial/privada	Banca pública	Crédito proveedores	Recursos propios	Otros	Total
Pequeña empresa	14,3%	11,2%	3,4%	57,7%	13,5%	100%
Mediana empresa	23,1%	8,4%	10,2%	53,2%	5,1%	100%
Gran empresa	23,9%	8,1%	1,8%	52,6%	13,6%	100%
Total	19,7%	9,5%	6,5%	54,9%	9,5%	100%

Especialmente para los pequeños





# Más presencia de sindicatos en empresas grandes, y ciertos sectores (n=801)



# ¿Dónde/a quién venden?

	Tamaño del establecimiento			Total (n=535)
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	
<i>Proporción promedio de establecimientos que exportan parte o toda su producción</i>	16,3%	27,9%	30,2%	24,7%
<i>Proporción promedio de las ventas según destino</i>				
Ventas mercado interno	94,6%	89,1%	85,7%	90,3%
Ventas Mercosur	3,7%	5,7%	5,0%	5,0%
Ventas extra Mercosur	1,7%	5,2%	9,3%	4,7%

Pregunta correspondiente a la parte B del cuestionario

Los grandes son más exportadores

	Tamaño del establecimiento			Total (n=548)
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	
<i>Proporción promedio de establecimientos que vende parte o toda su producción al Sector Público</i>	63,7%	62,0%	49,4%	60,7%
<i>Proporción promedio de las ventas según destino</i>				
Ventas al Sector Público	15,5%	8,2%	15,8%	11,6%
Ventas al Sector Privado	84,5%	91,8%	84,2%	88,4%

Pregunta correspondiente a la parte B del cuestionario

Si bien pequeños y grandes destinan en promedio igual proporción de sus ventas al Sect Público, son más cantidad los pequeños que interactúan con el Estado

# Buenas expectativas de ventas para 2012...

## Proyecciones de ventas vs 2011 (n=801)

	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Total
Mayores	43,8%	55,9%	57,9%	51,4%
Iguals	39,7%	24,1%	19,9%	29,7%
Menores	3,9%	10,3%	6,5%	7,3%
NS/NC	12,6%	9,7%	15,7%	11,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Los medianos y grandes, mayores expectativas de ventas que los pequeños

	Manufacturas	Comercio	Servicios	Otros	Total
Mayores	58,3%	63,1%	43,5%	66,4%	51,4%
Iguals	23,6%	24,3%	35,0%	17,5%	29,7%
Menores	8,1%	9,0%	6,0%	13,1%	7,3%
NS/NC	9,9%	3,6%	15,6%	3,0%	11,6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Comercio y Otros, perspectivas de mayores ventas. Servicios relativamente más estables

# Y buenas perspectivas de contratación para 2012...

## Perspectivas de contratación de personal (n=801)

	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Total
Contratar más personal	23,8%	31,9%	47,5%	30,7%
Reducir el personal	4,8%	4,2%	4,8%	4,5%
No variar el personal	64,8%	58,9%	42,6%	59,1%
NS/NC	6,5%	4,9%	5,1%	5,6%
Total	100%	100%	100%	100%

Especialmente, los grandes establecimientos , Comercio y Otros

	Manufacturas	Comercio	Servicios	Otros	Total
Contratar más personal	24,9%	36,5%	30,1%	44,4%	30,7%
Reducir el personal	9,6%	3,3%	1,9%	16,4%	4,5%
No variar el personal	62,7%	54,1%	61,4%	35,4%	59,1%
NS/NC	2,8%	6,2%	6,7%	3,7%	5,6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

# Hay demanda de fuerza laboral...

## Perspectivas de ventas para 2012

Mayores	51,4%
Iguals	29,7%
Menores	7,3%
NS/NC	11,6%

Perspectivas de ventas	Proyecciones de contratación				Total (n=801)
	Contratará más personal	Reducirá el personal	No variará	NS/NC	
Mayores	47,0%	0,5%	49,6%	2,9%	100%
Iguals	12,8%	6,5%	79,1%	1,5%	100%
Menores	5,2%	31,5%	55,9%	7,4%	100%
NS/NC	20,7%	0,3%	52,3%	26,7%	100%
Total	30,7%	4,5%	59,1%	5,6%	100%

Previendo mayores ventas, la mitad de los establecimientos mantendrá el personal y la otra mitad contratará más

La caída de las ventas no afectaría la dotación de personal para la mayoría de los establecimientos

## En síntesis...

- Prevalecen los establecimientos medianos y pequeños.
- Sociedades anónimas y capital privado nacional.
- Se financian principalmente con fondos propios.
- Presencia sindical importante, especialmente en grandes.
- Los grandes son más exportadores, los pequeños interactúan más con el Estado.
- Buenas perspectivas de ventas y contrataciones para 2012.
- **Hay demanda de fuerza laboral**

# Aspectos cubiertos por la encuesta

- Descripción general del establecimiento
- Tecnología e innovación
- Capital humano
  - Selección y contratación
  - Despidos y renunciaciones
  - Características del personal
  - Gasto en capacitación, inversiones e I&D
- Formación del capital humano
  - Capacitación: prioridades, lugares, horarios
  - Agentes de capacitación
  - Fuentes de financiamiento de la capacitación
  - Resultados de la capacitación
  - Oferta de cursos de capacitación

# TI e internet

## Proporción de empleados que usan PCs (n=797)

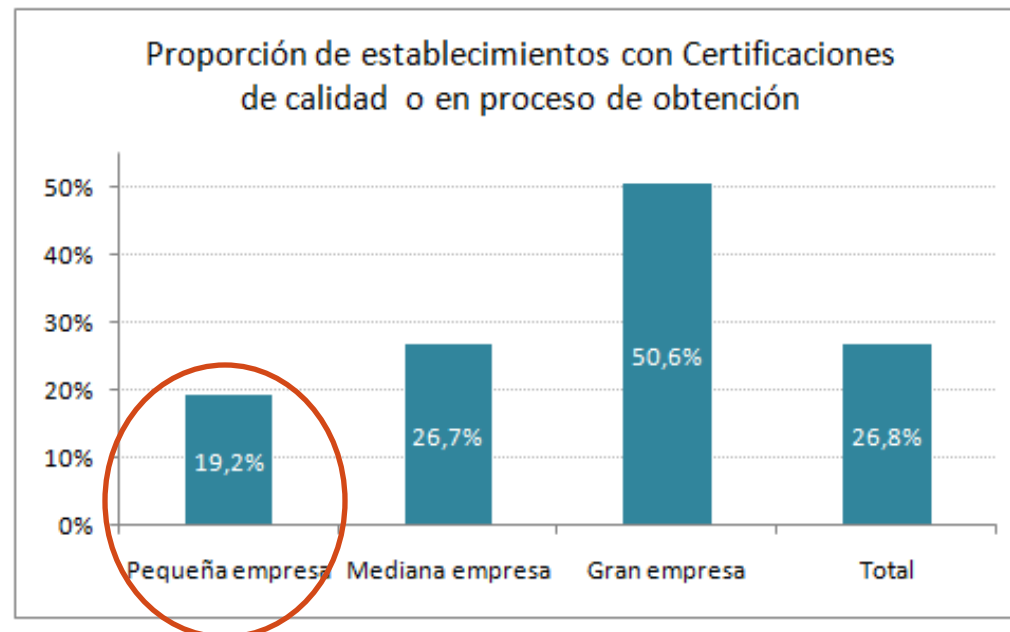
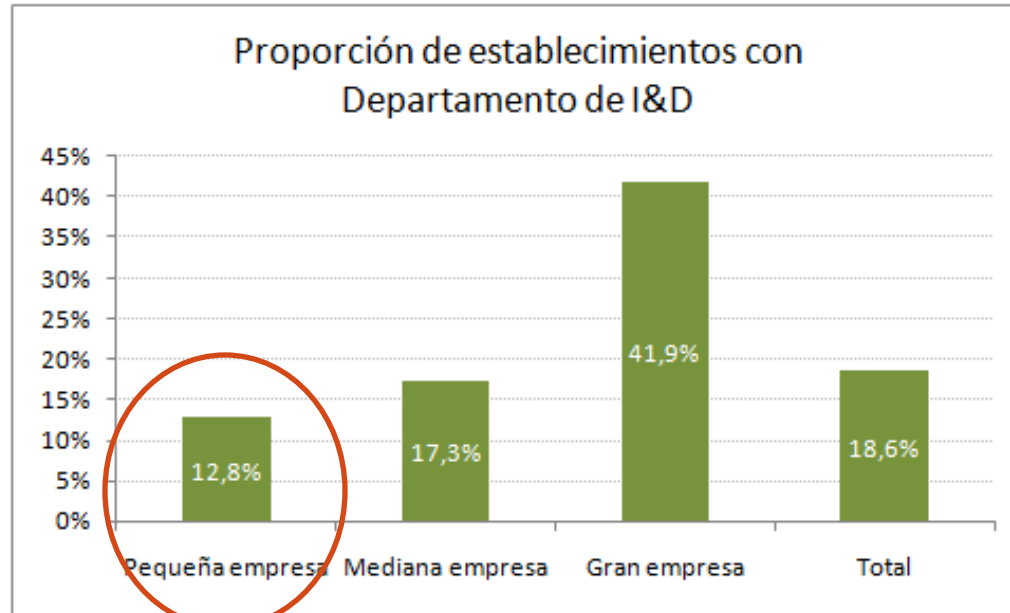
Promedio	42,4%
Mediana	31,0%

No hay diferencias por tamaño del establecimiento

	Tamaño del establecimiento			Total (n=801)
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	
<i>Proporción de establecimientos que tienen página web</i>	43,4%	65,7%	81,8%	58,9%
<i>Servicios ofrecidos por los que tienen sitio web (n=567)</i>				
Info gral sobre activ del establecimiento				81,0%
Conectarse con el establecimiento				3,5%
Sistema de carro de compras				0,7%
Información de cuenta o facturación				0,6%
Garantiza transacciones seguras				0,0%
Otros				14,1%



# Investigación, desarrollo e innovaciones (n=801)



# Investigación, desarrollo e innovaciones (n=801)

## Factor más relevante que percibe como obstáculo o desincentivo a la innovación

Ninguno	32,1%
Relacionados a los RRHH	
El personal del establecimiento tiene resistencia al cambio	18,2%
Falta de calificación y/o experiencia del personal del establecimiento	10,9%
Falta de información de tecnologías o mercados	3,2%
Dificultad para conseguir financiamiento adecuado	17,4%
Innovación muy fácil de imitar	4,0%
Riesgo técnico elevado	3,4%
	1,1%
	9,8%

Los factores relacionados a los RRHH son dos de los obstáculos más relevantes para la innovación (32% de encuestados) y la mejora de productividad (21%)

## Factor más relevante que percibe como obstáculo a la mejora de la productividad del establecimiento

Ninguno	35,5%
Relacionados a los RRHH	
El nivel educativo de la población es muy bajo	12,3%
Limitaciones del establecimiento en capacidad de administración	9,2%
Costos de maquinaria y/o tecnología por encima de capacidad de pago	14,5%
Problemas de infraestructura (incluido transportes y comunicaciones)	9,5%
Falta de políticas de fomento a la inversión	5,4%
Limitado acceso al crédito	2,6%
Otros	11,0%

## En síntesis...

- Más de la mitad tiene página web y en promedio, 4 de cada 10 empleados usan PC.
- Departamentos de Investigación y Desarrollo y Certificación de Calidad (o en proceso de obtención): mayormente en establecimientos grandes.
- **Los factores de RRHH son un obstáculo para la innovación y la productividad.**

# Aspectos cubiertos por la encuesta

- Descripción general del establecimiento
- Tecnología e innovación
- Capital humano
  - Selección y contratación
  - Despidos y renunciaciones
  - Características del personal
  - Gasto en capacitación, inversiones e I&D
- Formación del capital humano
  - Capacitación: prioridades, lugares, horarios
  - Agentes de capacitación
  - Fuentes de financiamiento de la capacitación
  - Resultados de la capacitación
  - Oferta de cursos de capacitación

# Selección y contratación de personal

¿Cuenta el establecimiento con una Unidad de recursos humanos?

	Tamaño del establecimiento (n=801)		
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
Si, en el establecimiento	15,7%	30,4%	78,1%
Si, pero no en el establecimiento	2,9%	3,4%	1,6%
No	81,4%	66,2%	20,4%

Medio más importante de búsqueda de personal que utilizó este establecimiento

Método de búsqueda	Tamaño del establecimiento			Total (n=760)
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	
Avisos en diarios	33,7%	39,4%	39,2%	37,3%
Redes informales (amigos/conocidos/colegas, etc.)	24,5%	15,7%	9,7%	18,1%
Participación estable de avisos en diarios. Uso de redes informales acentuado en los pequeños	14,8%	15,1%	15,2%	15,0%
	7,5%	10,1%	15,6%	9,9%
	7,3%	5,1%	4,9%	5,9%
	5,1%	6,0%	3,9%	5,4%
Sitios web laborales	1,5%	3,9%	5,0%	3,2%
Servicio de intermediación del MTSS (CEPES)	0,4%	0,7%	1,0%	0,6%
Programa público de empleo o formación profesional (MIDES, INEFOP)	1,2%	0,0%	0,6%	0,5%
Avisos en televisión	0,0%	0,6%	0,3%	0,3%
Otras	2,4%	3,5%	4,7%	3,3%
Ninguno	1,6%	0,0%	0,0%	0,6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Baja incidencia de servicios de intermediación y programas públicos

# Los sectores buscan trabajadores de diferentes manera

Método de búsqueda	Sector de actividad				Total (n=760)
	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	
Avisos en diarios	41,1%	42,4%	35,3%	22,1%	37,3%
Redes informales (amigos/conocidos/colegas, etc.)	20,1%	21,0%	15,8%	24,6%	18,1%
Bases de datos / registros propios	7,8%	8,9%	19,8%	17,6%	15,0%
Agencias de colocación privadas y otras consultoras de rrhh	13,4%	17,5%	4,9%	21,7%	9,9%
Contacto con instituciones educativas	0,3%	0,0%	10,4%	2,0%	5,9%
Avisos en radios	2,4%	5,5%	6,4%	7,4%	5,4%
Sitios web laborales	5,7%	2,1%	2,6%	1,6%	3,2%
Servicio de intermediación del MTSS (CEPES)	0,7%	1,0%	0,3%	2,9%	0,6%
Programa público de empleo o formación profesional (MIDES, INEFOP)	2,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%
Avisos en televisión	0,8%	0,0%	0,3%	0,0%	0,3%
Otras	3,8%	1,6%	3,9%	0,0%	3,3%
Ninguno	1,9%	0,0%	0,3%	0,0%	0,6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

El Sector Servicios tiene más vinculación con instituciones educativas, llevan bases propias y son menos proclives a contratar agencias de colocación

# Las habilidades blandas y experiencia laboral importan...

## Criterios considerados importantes en la selección de personal (n=760)

Conocimientos y habilidades específicas respecto del puesto a desempeñar	80,0%
Responsabilidad y compromiso	79,1%
Aptitud para el trabajo en equipo	65,8%
Experiencia laboral previa	61,8%
Nivel de educación formal	44,0%
Referentes / cartas de recomendación	36,2%
Competencias en informática	26,0%
Apariencia física	22,5%
Capacidades en lectura, escritura, cálculos matemáticos y razonamiento	21,6%
Edad	21,3%
Aptitud física	19,2%
Sexo del candidato	12,5%
Religión	0,5%
Otros	2,1%

# Y varía por tamaño de establecimiento...

Los pequeños valoran más las habilidades blandas

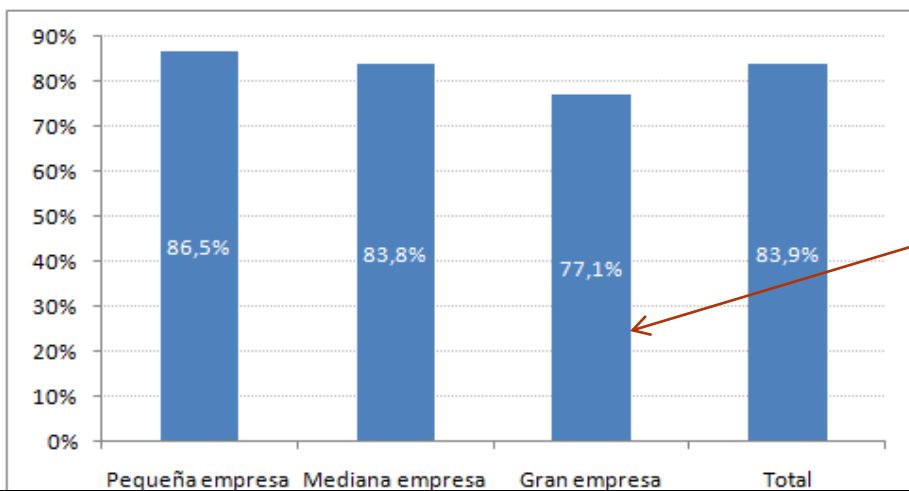
	Pequeña Empresa		Mediana Empresa		Gran Empresa	
	Si	No	Si	No	Si	No
Conocimientos y habilidades específicas respecto del puesto a desempeñar	78,3%	21,7%	80,2%	19,8%	83,7%	16,3%
Responsabilidad y compromiso	83,7%	16,3%	76,4%	23,6%	76,1%	23,9%
Aptitud para el trabajo en equipo	70,3%	29,7%	61,9%	38,1%	67,4%	32,6%
Experiencia laboral previa	65,1%	34,9%	59,7%	40,3%	60,5%	39,5%
Nivel de educación formal	37,3%	62,7%	45,1%	54,9%	58,4%	41,6%
Referentes / cartas de recomendación	38,8%	61,2%	33,8%	66,2%	37,8%	62,2%
Competencias en informática	21,3%	78,7%	27,0%	73,0%	35,3%	64,7%
Apariencia física	21,7%	78,3%	22,7%	77,3%	24,3%	75,7%
Capacidades en lectura, escritura, cálculos matemáticos y razonamiento	19,1%	80,9%	20,1%	79,9%	33,9%	66,1%
Edad	20,6%	79,4%	20,3%	79,7%	26,5%	73,5%
Aptitud física	17,3%	82,7%	19,2%	80,8%	24,6%	75,4%
Sexo del candidato	15,2%	84,8%	11,9%	88,1%	7,4%	92,6%
Religión		100,0%	1,0%	99,0%	0,6%	99,4%
Otros	0,3%	99,7%	3,5%	96,5%	2,0%	98,0%

Los grandes valoran más las habilidades duras y conocimientos específicos

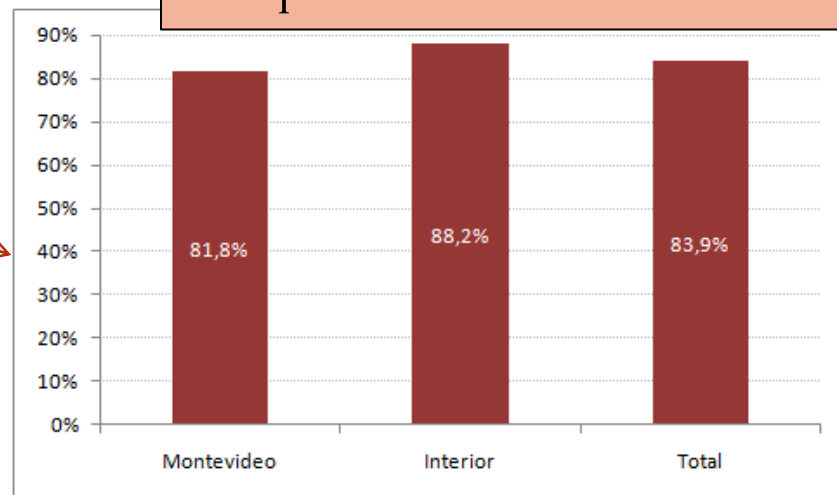
Las grandes tienen más en cuenta la edad, pero menos el género...



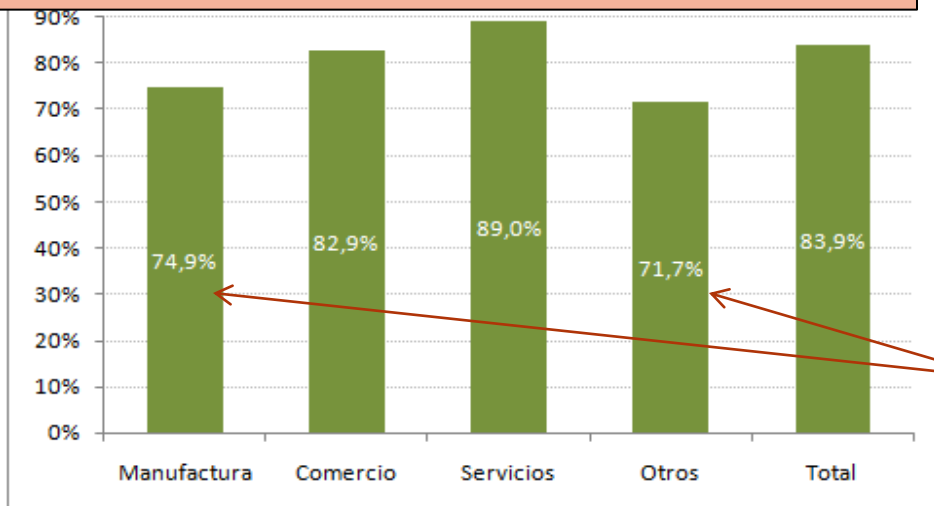
# ¿Cuántos establecimientos lograron cubrir sus necesidades de personal? (n=760)



Varias hipótesis posibles detrás..  
¿habilidades/especializaciones que escasean más?, ¿mejor información?; ¿más posibilidades de capacitarlos?



Mayores inconvenientes en Montevideo...¿Más exigencias de habilidades?



Manufactura y Otros han tenido más inconvenientes...¿ha habido crecimiento económico dispar en los sectores productivos? ¿son ramas que requieren habilidades que escasean?

# ¿Qué ocupaciones no se cubrieron y por qué?

## Categorías ocupacionales que no lograron cubrirse (n=199)

Operadores y montadores/Oficiales/Operarios/Artesanos	30,9%
Profesionales y técnicos que no pertenecen a las categorías anteriores	24,9%
Empleados administrativos/vendedores o trabajadores de servicios	17,8%
Trabajadores no calificados	16,5%
Personal de dirección (directores y	10,0%

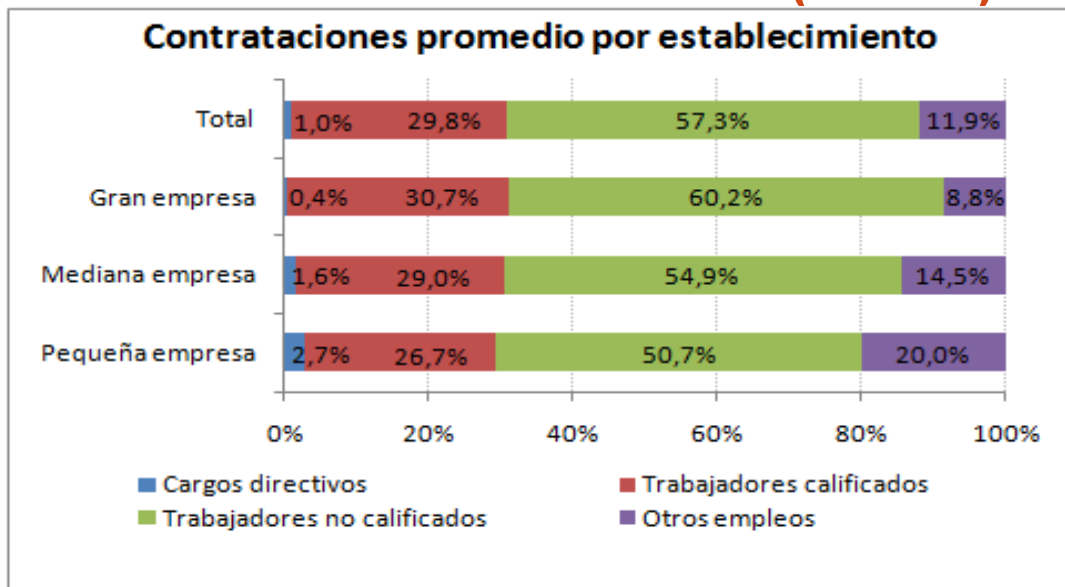
Pareciera que faltan semicalificados u oficios...una economía que se moderniza, con nuevas especialidades requeridas?

## Principal dificultad de reclutamiento

	Hombres (n=760)	Mujeres (n=760)
Puede mejorarse con formación	19,0%	13,6%
Postulantes sub-calificados	17,8%	19,3%
La remuneración ofrecida era insuficiente	15,9%	11,6%
Falta de experiencia de los postulantes	7,4%	4,9%
Postulantes dan mala impresión durante la entrevista	6,8%	8,1%
Incompatibilidad de horarios	1,4%	1,7%
Puede mejorarse con intervenciones en empresas/ con cámaras	0,8%	0,7%
Falta de información fidedigna de calificaciones y experienc	0,7%	1,6%
Carga horaria personal excesiva para el puesto a cubrir	0,6%	2,0%
Postulantes sobre-calificados	8,1%	5,2%
Otra	3,1%	6,3%
No hubo postulantes de este sexo	18,4%	25,0%
Ninguna		

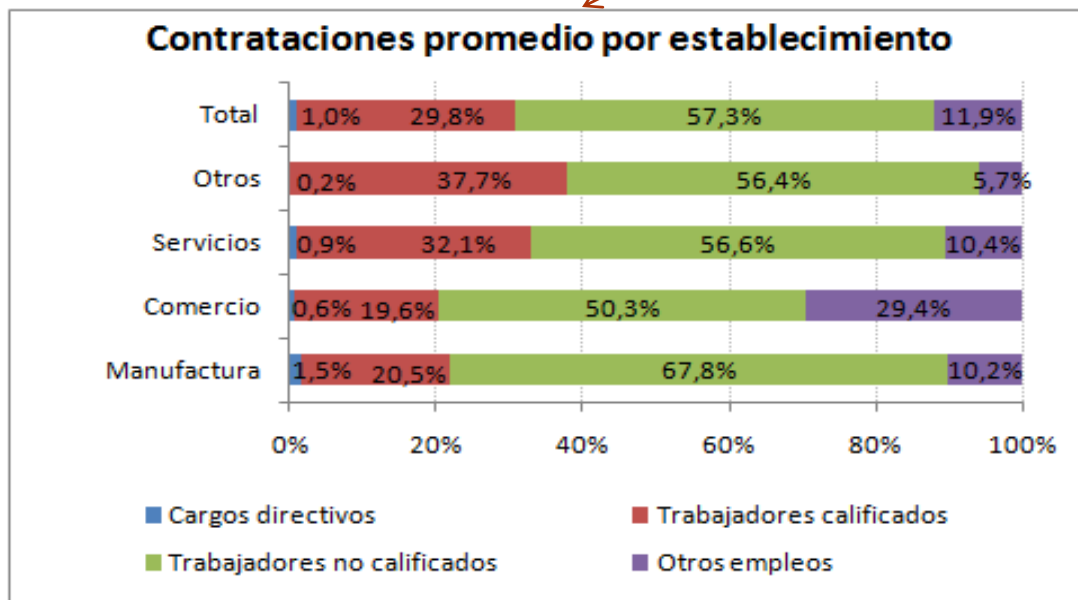
Diferencias por género

# Quiénes contrataron, ¿qué tipo de personal contrataron? (n=572)



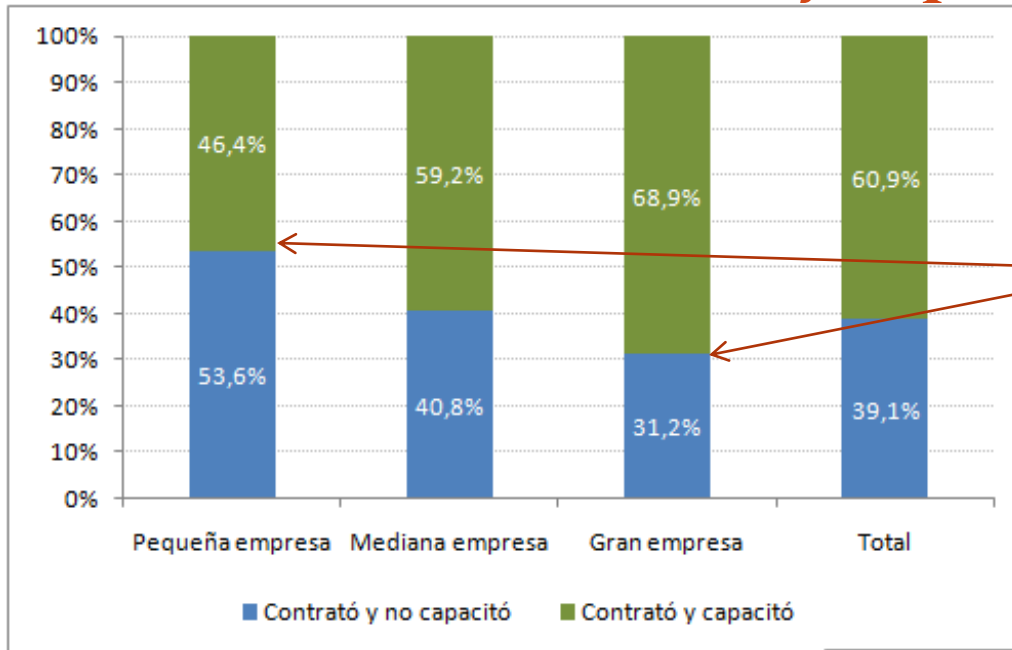
Durante 2011 predominaron las contrataciones de trabajadores no calificados, en todos los tamaños de establecimientos y ramas de actividad

Pregunta correspondiente a la parte B del cuestionario



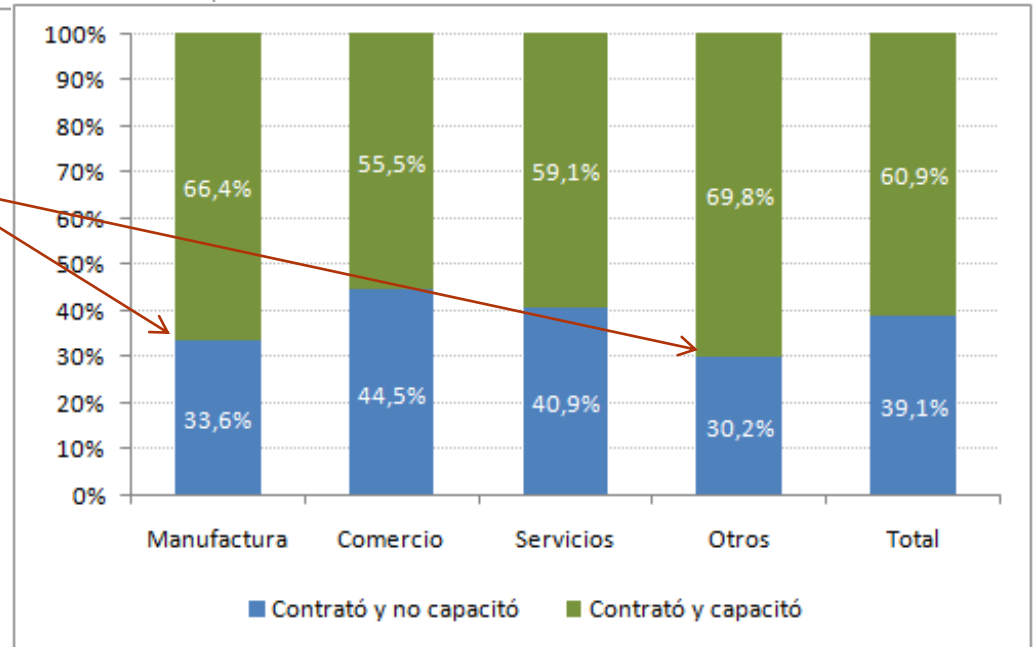
Pregunta correspondiente a la parte B del cuestionario

# Contratación y capacitación (n=757)



Las grandes capacitan más al contratar.

Manufactura y Otros, capacitan más al contratar.



# Causas de rotación: Despidos y renunciaciones

## Razón más frecuente de despido

	Tamaño del establecimiento			Total (n=499)
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	
Baja productividad/mal desempeño	37,1%	47,0%	48,5%	44,9%
Problemas de conducta	23,4%	27,0%	31,5%	27,0%
Razones económicas del establ	8,7%	5,9%	2,2%	5,8%
Relevancia de la productividad, particularmente reconocido por medianos y grandes	13,5%	11,8%	7,1%	11,3%
	17,3%			%
				Relevancia de "habilidades blandas" %

## Razón más frecuente de renuncia

	¿Pleno empleo, importante crecimiento demandante de mano de obra?	Tamaño del establecimiento			Total (n=676)
		Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	
No sabe		1,5%	1,5%	0,9%	1,4%
Búsqueda de mejores oportunidades de empleo / mejores pagos		51,2%	58,6%	63,0%	56,8%
Cambio de actividad		17,7%	13,4%	12,4%	14,7%
Retomar o comenzar estudios		7,0%	3,7%	3,7%	4,8%
No necesita o no puede seguir trabajando		3,8%	5,9%	2,7%	4,7%
Insatisfacción con el establecimiento		2,8%	1,7%	1,0%	2,0%
Problemas de movilidad, traslado		6,8%	1,9%	1,8%	3,5%
Necesitaba un empleo con una menor jornada laboral (más flexibilidad)		4,6%	4,4%	3,6%	4,4%
Otra		4,5%	8,8%	10,6%	7,7%
Ninguna		0,0%	0,0%	0,1%	0,0%

# Detalle de los despidos...

**Distribución promedio de empleados de acuerdo a la categoría ocupacional (n=636)**

	Tamaño del establecimiento		
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
Cargos directivos	13,6%	11,3%	8,2%
Trabajadores calificados	40,0%	42,7%	41,2%
Trabajadores no calificados	29,4%	30,7%	37,2%
Otros empleos	17,0%	15,3%	13,4%

Preg

Pareciera que en los pequeños establecimientos prevalecieron los despidos de trabajadores calificados

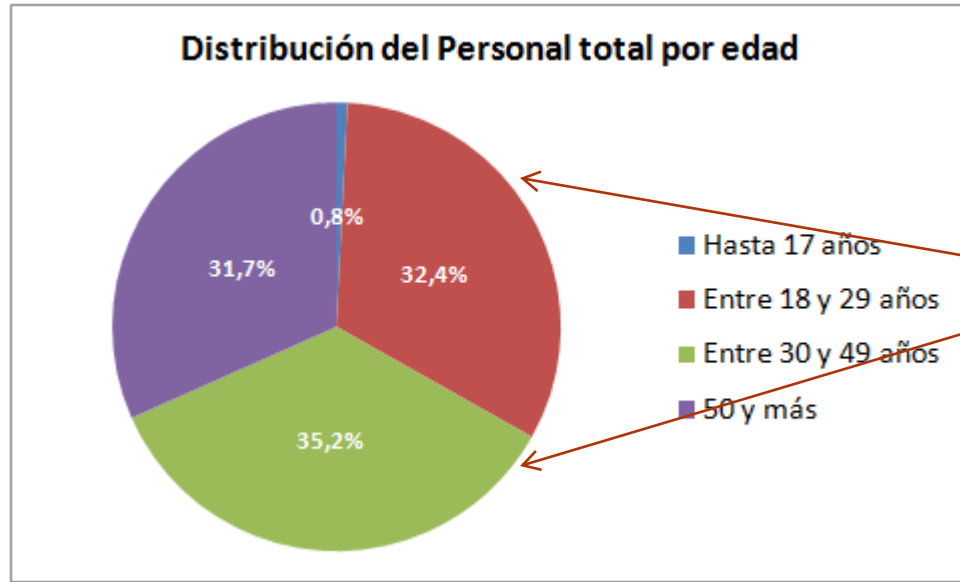
En los medianos y grandes, prevalecieron los despidos de trabajadores no calificados

**Distribución promedio de los despidos durante 2011**

	Tamaño del establecimiento		
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
Cargos directivos	2,0%	4,2%	3,3%
Trabajadores calificados	50,1%	36,8%	37,8%
Trabajadores no calificados	35,0%	44,5%	47,9%
Otros empleos	12,9%	14,5%	11,0%

Pregunta correspondiente a la parte B del cuestionario

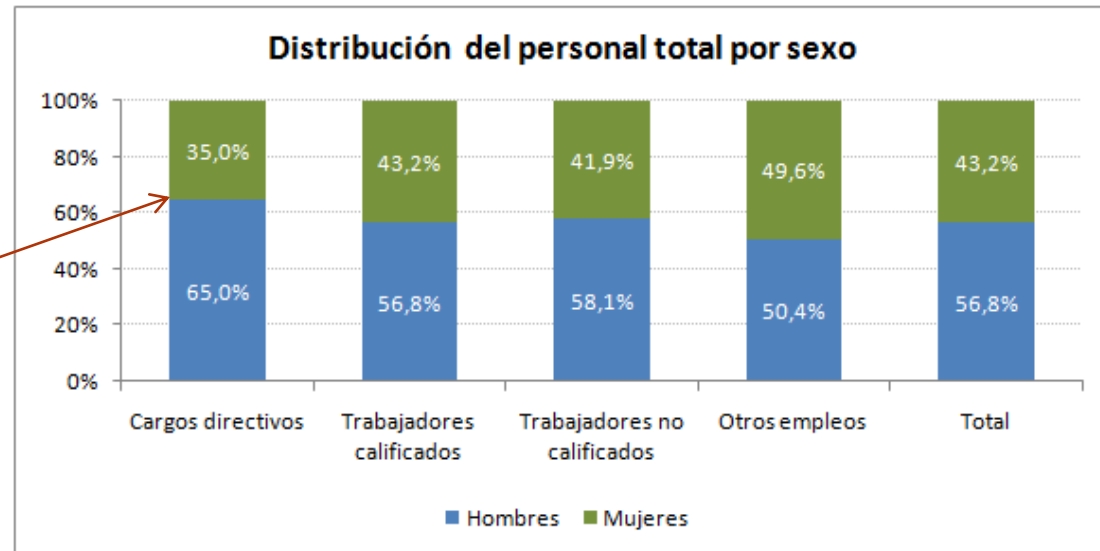
# Distribución del personal contratado según edad y sexo (n=636)



El 67% de los trabajadores tiene entre 18 y 49 años

Pregunta correspondiente a la parte B del cuestionario

La mayor diferencia está a nivel de los Cargos Directivos...



Pregunta correspondiente a la parte B del cuestionario

# Distribución del personal contratado según plazo del contrato (n=636)

A mayor nivel de calificación, más estabilidad en el empleo

## Proporción promedio de empleados contratados por tiempo indefinido

	Tamaño del establecimiento			Sector de actividad				Total
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	
Cargos directivos	78,2%	83,6%	88,5%	86,5%	86,0%	79,2%	89,1%	82,8%
Trabajadores calificados	62,4%	82,0%	88,2%	80,2%	81,0%	75,4%	68,7%	77,2%
Trabajadores no calificados	65,9%	76,5%	80,8%	82,4%	80,2%	70,2%	47,0%	74,1%
Otros empleos	71,5%	79,5%	89,5%	90,7%	70,9%	77,2%	68,0%	78,8%
Total	64,4%	78,5%	82,1%	78,9%	78,0%	72,4%	62,8%	74,5%

Pregunta correspondiente a la parte B del cuestionario

Los grandes establecimientos y aquellos de los sectores Manufactura y Comercio revelan contratos por tiempo indefinido en mayor proporción



# Distribución del personal contratado según nivel de educación alcanzado (n=636)

Los trabajadores menos calificados tienen mayor representación relativa en las empresas pequeñas y en el sector "Otros" (construcción?)

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

	Tamaño del establecimiento			Sector de actividad				Total
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	
Sin educación	0,4%	0,2%	0,8%	0,1%	0,5%	0,3%	1,8%	0,4%
Primaria	14,7%	12,7%	12,9%	16,9%	11,7%	11,6%	29,2%	13,4%
Secundaria ciclo básico	30,2%	30,9%	25,8%	44,8%	26,7%	24,9%	24,5%	30,0%
Secundaria segundo ciclo-bachillerato	25,7%	28,2%	25,7%	21,0%	31,2%	28,9%	15,2%	27,0%
Terciario no universitario	12,4%	12,3%	13,1%	7,1%	14,0%	14,3%	13,5%	12,5%
Universidad	13,1%	13,4%	18,1%	8,1%	11,6%	17,3%	13,9%	13,9%
Posgrado/Maestría/Doctorado	3,4%	2,2%	3,5%	2,1%	4,4%	2,6%	1,9%	2,8%

Pregunta correspondiente a la parte B del cuestionario

Importante proporción de trabajadores con ciclo básico secundario en la Industria

Las grandes empresas emplean una mayor proporción de trabajadores con alto nivel de calificación

# Capacitación, Inversiones e I&D

Participación promedio en los costos totales de cada rubro de gasto (n=608)

	Tamaño del establecimiento		
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
Pagos de sueldos y salarios	46,1%	39,9%	44,6%
Compra y mantenimiento de maquinarias y equipo	9,9%	9,8%	8,6%
Investigación y desarrollo	1,2%	1,2%	1,0%
Gastos de capacitación	1,7%	1,5%	1,4%
Otros no asociados a los anteriores	41,1%	47,5%	44,4%

Pregunta correspondiente a la parte B del cuestionario

No se ven grandes diferencias como % de costos.

## En síntesis...

- Escaso uso de **servicios de intermediación y programas públicos** para la búsqueda de personal.
- La forma de búsqueda varía por rama de actividad.
- Las **habilidades blandas y experiencia laboral** importan en la selección, varía qué se valora más por tamaño de empresa.
- Durante 2009/11 **no lograron cubrirse las necesidades de personal.**
- Se contrataron alta proporción de **trabajadores no calificados.**
- Las grandes empresas, Manufactura y Otros capacitan más al contratar.
- **Falencias de productividad y habilidades blandas** vinculadas a despidos y renunciadas.
- Foto 2011:
  - Trabajadores de edad media
  - Mayor estabilidad (contratos indefinidos) en grandes, manufactura y otros
  - Distribución de trabajadores por nivel educativo, varía por sector y tamaño de empresa.

**Hay mucho por hacer.... ¡ y existen soluciones!**

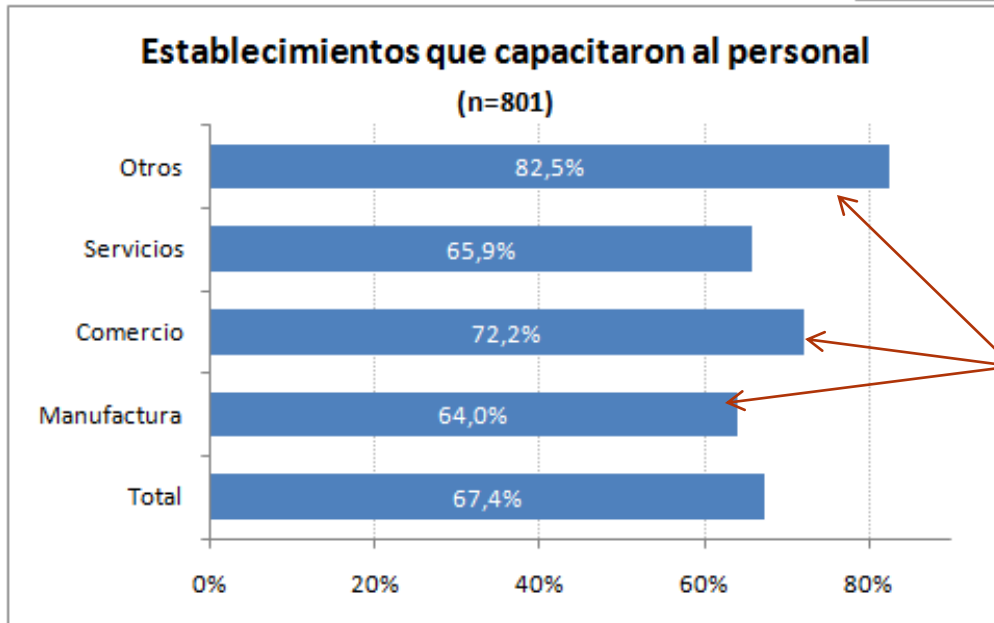
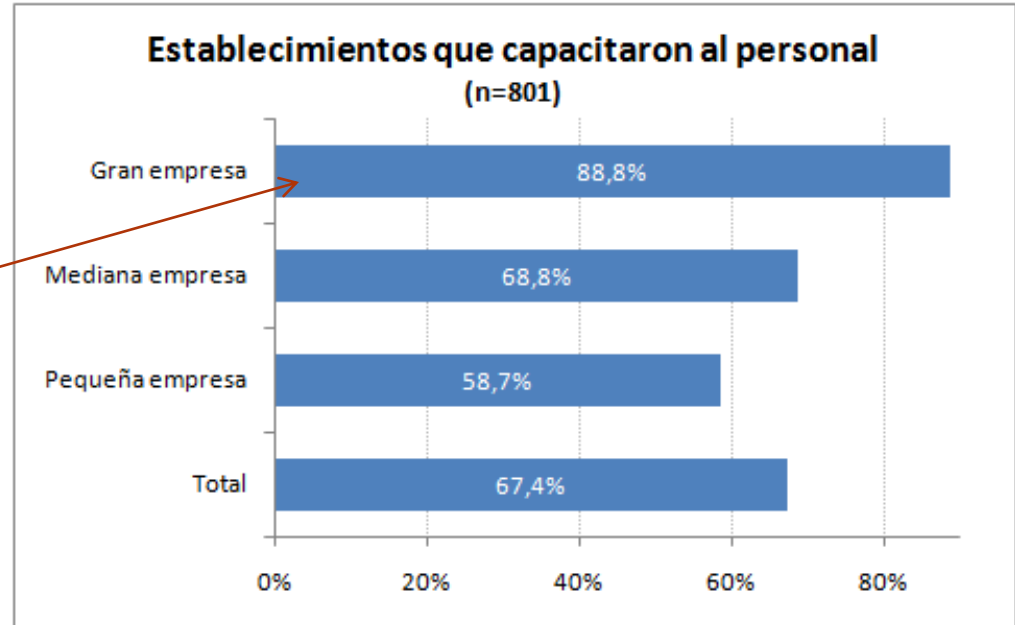
- **Importante espacio para intervenciones de política pública con los sectores productivos.**

# Aspectos cubiertos por la encuesta

- Descripción general del establecimiento
- Tecnología e innovación
- Capital humano
  - Selección y contratación
  - Despidos y renunciaciones
  - Características del personal
  - Gasto en capacitación, inversiones e I&D
- Formación del capital humano
  - Capacitación: prioridades, lugares, horarios
  - Agentes de capacitación
  - Fuentes de financiamiento de la capacitación
  - Resultados de la capacitación
  - Oferta de cursos de capacitación

# Establecimientos que capacitaron al personal (n=801)

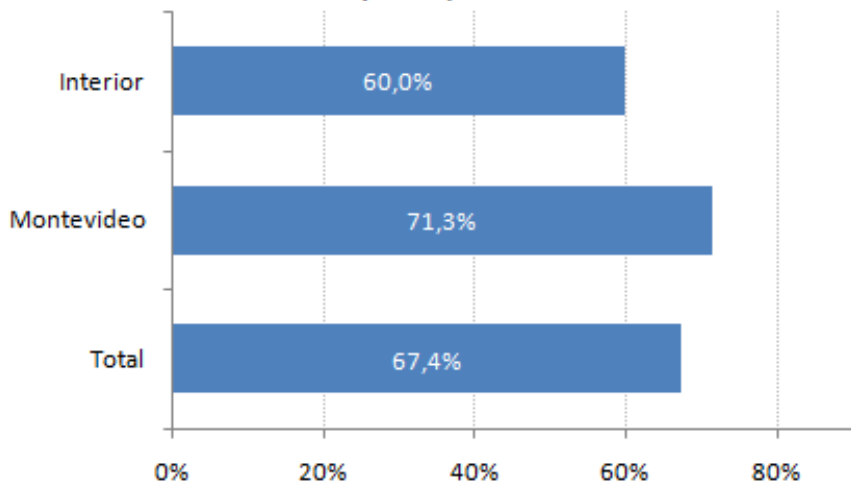
La capacitación predomina en los grandes establecimientos.



“Otros” pareciera capacitar bastante (no sólo al contratar).  
Comercio capacita (aunque no al contratar), mientras que la Manufactura capacitaba cuando contrataba.

# Establecimientos que capacitaron al personal (n=801)

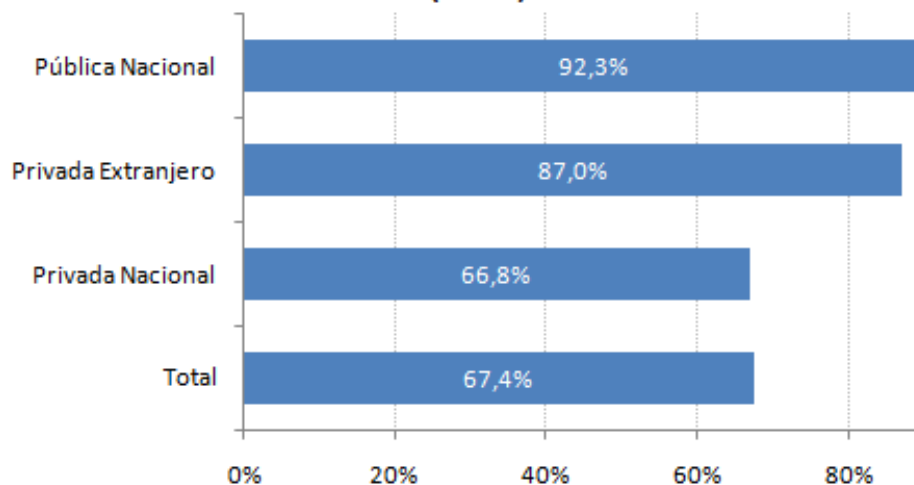
Establecimientos que capacitaron al personal  
(n=636)



La capacitación predomina en Montevideo...¿mayor disponibilidad de cursos?¿costos de traslado y distancias para el interior?

En los establecimientos del Sector Público la capacitación es más frecuente...

Establecimientos que capacitaron al personal  
(n=636)



# Aquellos que no capacitaron, ¿por qué no lo hicieron?

Falta de interés de los trabajadores de las pequeñas, del empleador en la grande, falta de opciones para la empresa en la mediana.

	Tamaño del establecimiento			Sector de actividad				Total
	Pequeña empresa (n=53)	Mediana empresa (n=95)	Gran empresa (n=24)	Manufactura (n=47)	Comercio (n=24)*	Servicios (n=95)	Otros (n=6)*	
No hubo interés de parte de trabajadores y empleados	16,3%	11,4%	5,4%	11,9%	13,7%	13,0%	16,0%	12,9%
No hubo interés de ninguna de las dos partes	12,0%	12,6%	12,2%	7,5%	8,2%	16,6%	0,0%	12,3%
Hubo interés, pero no se encontraron opciones de capacitación acordes a la necesidad de la empresa	4,9%	17,1%	5,4%	14,3%	16,4%	8,6%	6,7%	11,2%
No hubo interés por parte del empleador	8,2%	5,8%	11,6%	2,4%	2,7%	10,4%	12,0%	7,2%
Hubo interés de las dos partes pero no se obtuvo financiamiento	5,4%	8,2%	7,5%	8,9%	0,0%	8,3%	6,7%	7,0%
Otro	53,2%	44,9%	57,8%	55,0%	59,0%	43,1%	58,7%	49,3%

(\*) La muestra quedó con menos de 30 observaciones

¿Qué fallas de mercado están detrás? ¿Información?  
¿Cobertura de intervenciones públicas? ¿Oferta pertinente?

Relevancia de conocer qué necesitan los sectores, más del 40% por otras causas.

# Entendiendo cómo se toman las decisiones...

(n=801)

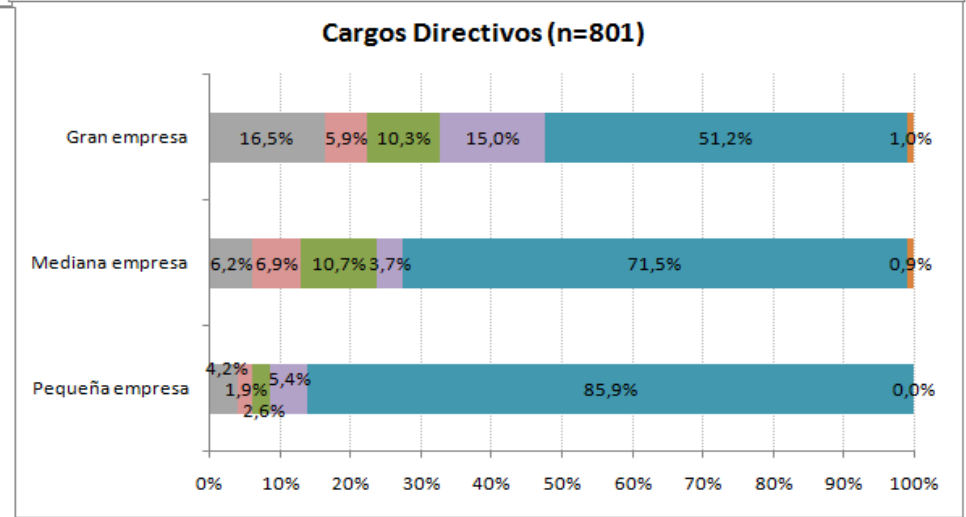
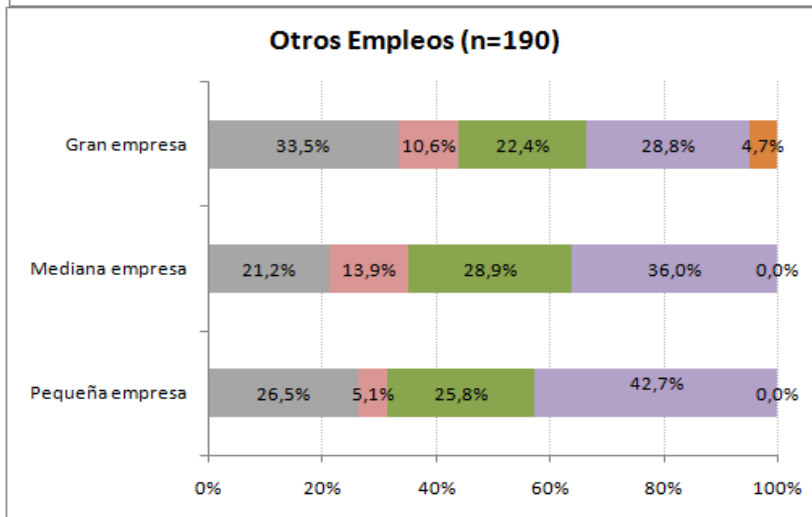
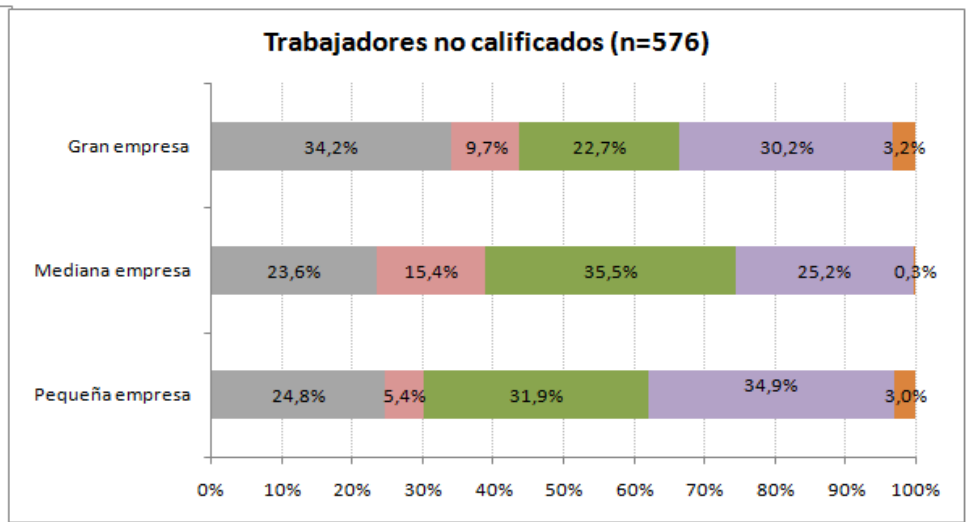
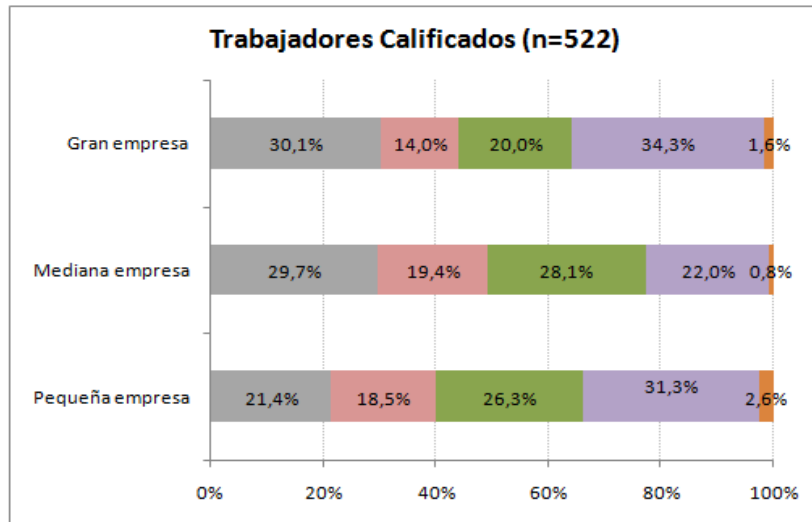
Quién identifica principalmente los requerimientos de capacitación?

	Tamaño del establecimiento			Total
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	
Directivos	50,5%	53,1%	29,0%	49,0%
Supervisores	21,3%	26,5%	29,7%	24,9%
El área de RRHH del establecimiento	2,1%	7,7%	23,5%	7,5%
Los trabajadores y empleados	8,3%	1,2%	1,4%	4,1%
Los trabajadores y empleados y el área de RRHH en conjunto	5,4%	3,4%	7,8%	4,7%
Consultor externo	4,1%	1,4%	1,1%	2,5%
Otro	8,3%	6,7%	7,5%	7,4%

Los directivos (¿dueños?) en los pequeños y medianos, supervisores, directivos y área de recursos humanos en los grandes.



# ¿Cuándo se identifican los requerimientos de capacitación?



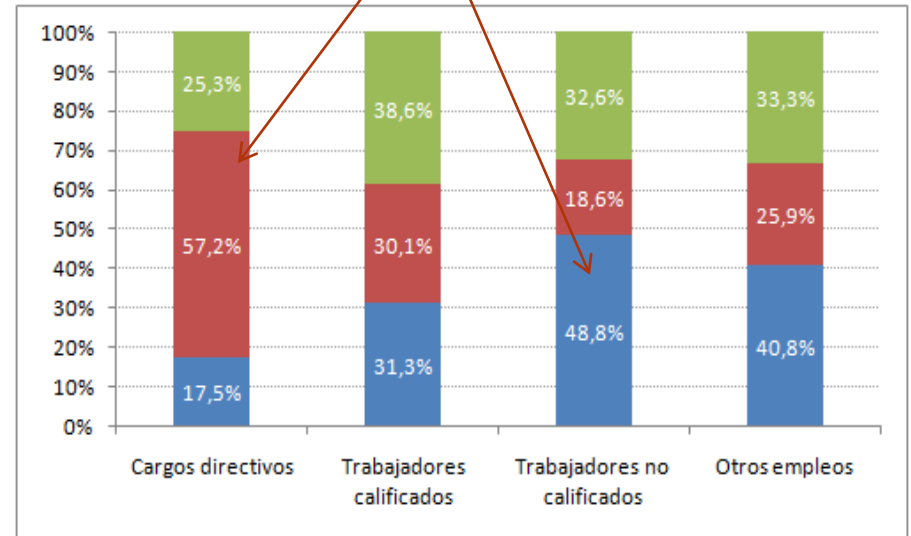
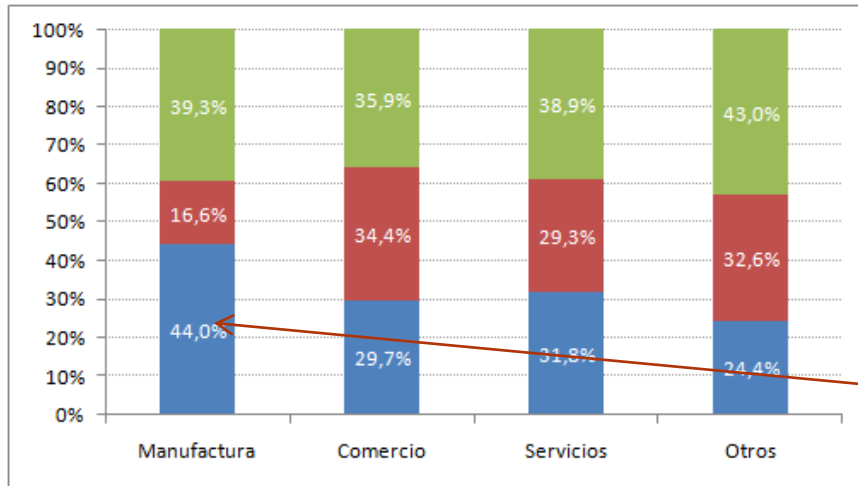
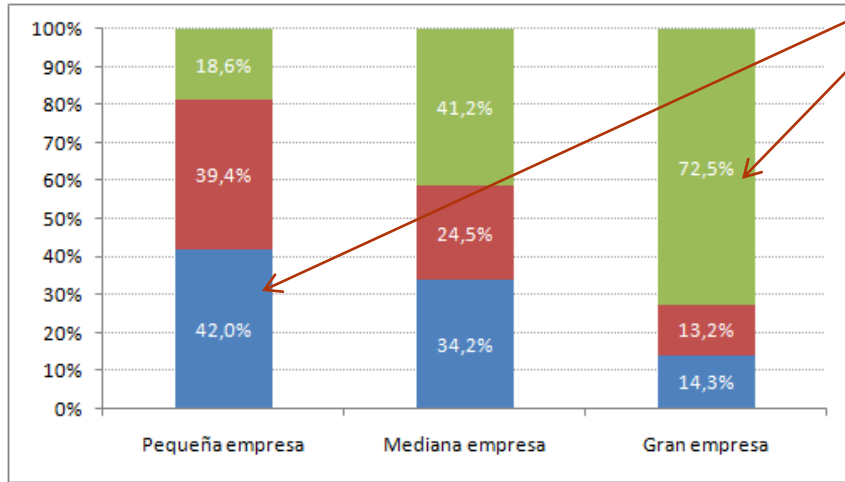
- Se evalúan los requerimientos de capacitación de manera regular en un intervalo de tiempo definido
- Se identifican al incorporar nuevos productos, maquinaria o equipo
- No se evalúan los requerimientos de manera regular, pero se detectan en el desempeño de tareas

- Ambas, es decir que se detectan de manera regular y en el desempeño de tareas
- Orta
- No aplica/No hubo requerimiento

# ¿Qué agentes de capacitación utiliza (n=629)?

Los grandes usan internos y externos . Los pequeños más internos.

Predomina agente externo para altos cargos, interno para no calificados.



En la Manufactura domina el interno

■ Sólo agentes internos al establecimiento   
 ■ Sólo agentes externos al establecimiento   
 ■ Ambos

# Agentes externos de capacitación

## Principal razón del uso de agentes externos de capacitación

	Tamaño del establecimiento			Total (n=472)
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	
Porque no tiene personal interno adecuado para capacitar	36,7%	36,1%	42,4%	37,6%
Porque es más económico	1,9%	0,9%	0,9%	1,2%
Porque es más eficiente	36,1%	30,6%	37,0%	33,6%
Otra razón	25,3%	32,5%	19,7%	27,5%

¿Porqué no se usan los tecnológicos?

Uso de programas de gobierno por parte de los pequeños.

## Principales agentes externos de capacitación

	Tamaño del establecimiento			Total (n=472)
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	
Centro público de capacitación para el trabajo o programa de gobierno	26,4%	13,9%	11,9%	17,2%
Universidad o tecnológico público	8,4%	2,0%	6,1%	4,8%
Universidad o tecnológico privado	0,1%	10,3%	19,1%	9,1%
Empresa privada	41,0%	50,4%	40,3%	45,4%
Centro de la cámara o asociación empresarial	8,8%	6,6%	8,4%	7,7%
Instructor externo	11,2%	13,4%	12,1%	12,4%
Otro	4,0%	3,5%	2,0%	3,3%

Proveedores privados

# Agentes externos de capacitación

Los pequeños se vinculan más para proyectos conjuntos, y menos para desarrollo de programas específicos.

## Medios de vinculación con agentes externos

	Tamaño del establecimiento			Sector de actividad				Total (n=472)
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	
Se firman convenios o contratos para desarrollar programas específicos	24,0%	28,0%	38,5%	32,7%	28,8%	27,3%	34,7%	29,1%
Se llevan a cabo proyectos en conjunto	33,7%	13,6%	10,8%	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%	21,8%	6,3%	22,3%	5,4%	17,9%
Otra	12,9%	19,5%	15,2%	10,8%	22,9%	17,0%	9,6%	16,6%
Ninguno	16,9%	16,9%	19,0%	31,1%	22,5%	11,5%	13,8%	17,4%

La industria se involucra menos con agentes externos, y realiza pocos proyectos conjuntos.

# ¿Qué priorizan a la hora de capacitar? (n=629)

Habilidades específicas por sobre las de comportamiento y conocimiento general - reconocidas como relevantes-...

¿problema de apropiabilidad, oferta disponible?

	Tamaño del establecimiento			Total
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	
Se priorizaron las habilidades específicas	24,5%	27,5%	29,8%	26,9%
Se priorizaron las habilidades de conocimiento	3,5%	4,0%	7,0%	4,4%
Se priorizaron las habilidades de comportamiento	10,2%	8,8%	11,2%	9,7%
Se priorizaron todas las habilidades por igual	14,5%	17,8%	15,7%	16,4%
No se capacitaron/no tiene información	47,3%	41,9%	36,3%	42,7%

	Categoría ocupacional			
	Cargos directivos	Trabajadores calificados	Trabajadores no calificados	Otros empleos
Se priorizaron las habilidades específicas	14,4%	44,9%	29,0%	9,2%
Se priorizaron las habilidades de conocimiento	3,7%	5,0%	2,9%	0,4%
Se priorizaron las habilidades de comportamiento	3,5%	8,4%	12,9%	1,5%
Se priorizaron todas las habilidades por igual	14,8%	23,9%	21,4%	9,0%
No se capacitaron/no tiene información	63,5%	17,8%	33,8%	79,8%

Habilidades específicas en trabajadores calificados.  
En menor medida, habilidades de comportamiento en los no calificados

## ¿En qué áreas se capacitan? (n=629)

	Categoría ocupacional			
	Cargos directivos	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%

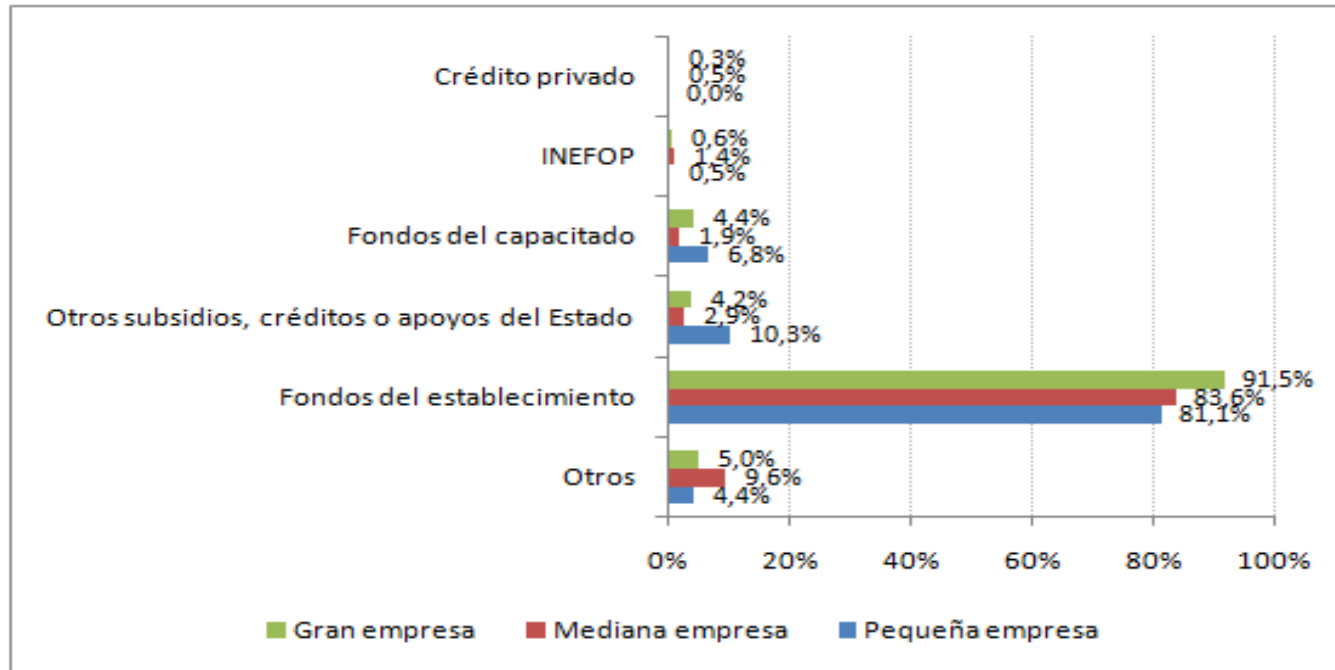
# Horas promedio de capacitación

	Tamaño del establecimiento			Total (n=524)
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	
Número global de horas de capacitación promedio <sup>(1)</sup>	201	254	1803	499

<sup>(1)</sup> Sólo se contabilizan las horas positivas de capacitación

- Las empresas grandes capacitan más horas.
- Al desagregar categoría ocupacional, en promedio los trabajadores no calificados se capacitan más, aunque en términos de la mediana, son trabajadores calificados los más capacitados.

# Fuentes de financiamiento de la capacitación (n=618)



- Los fondos propios son la principal fuente de financiamiento de la capacitación.
  - Especialmente entre los grandes, y para trabajadores calificados y no calificados.
- Los establecimientos pequeños usan algo de "otros subsidios, créditos, apoyo público"
- INEFOP no aparece como fuente relevante.



# ¿Dónde y cuándo se capacitan?

Principalmente en el establecimiento para los trabajadores no calificados, mientras que los altos cargos se capacitan primordialmente fuera.

## Dónde se llevó a cabo principalmente la capacitación?

	Categoría ocupacional				Tamaño del establecimiento (n=618)			Total
	Cargos directivos (n=278)	Trabajadores calificados (n=540)	Trabajadores no calificados (n=453)	Otros empleos (n=135)	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	
Dentro del establecimiento	33,1%	39,1%	60,8%	62,6%	46,4%	49,4%	42,9%	47,3%
Fuera del establecimiento	37,5%	29,2%	14,5%	11,2%	32,5%	26,0%	17,4%	26,7%
Parte dentro y parte fuera del establecimiento	29,4%	31,6%	24,7%	26,2%	21,1%	24,6%	39,7%	26,0%

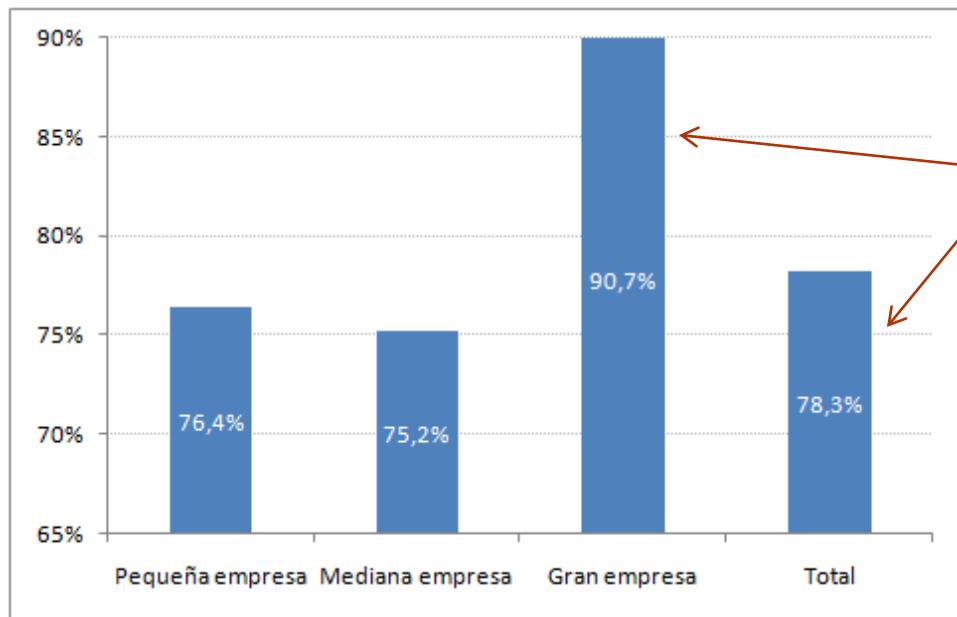
Entre los trabajadores no calificados prevalecería la capacitación en horario laboral.

Diferentes esquemas en grandes empresas.

## En qué horario se llevó a cabo principalmente la capacitación?

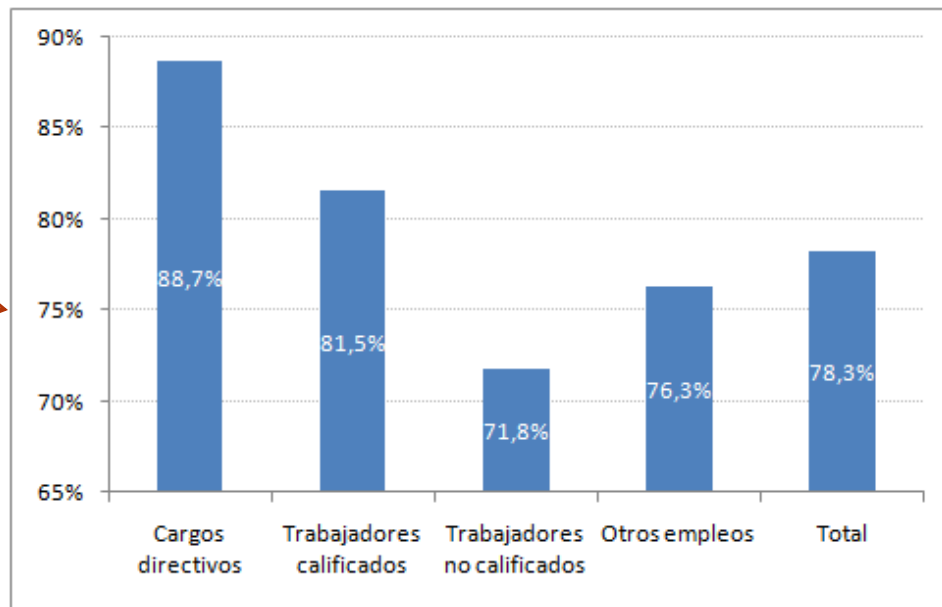
	Categoría ocupacional				Tamaño del establecimiento (n=618)			Total
	Cargos directivos (n=278)	Trabajadores calificados (n=541)	Trabajadores no calificados (n=455)	Otros empleos (n=136)	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	
Solamente en horario de trabajo	45,1%	52,7%	67,5%	67,8%	61,3%	60,7%	46,1%	58,4%
Solamente fuera del horario de trabajo	14,8%	8,4%	6,1%	2,9%	6,9%	8,6%	10,9%	8,4%
Parte en horario de trabajo y parte fuera	40,1%	38,9%	26,4%	29,3%	31,8%	30,7%	43,0%	33,2%

# ¿Se planifica y se usa material didáctico? (n=613)



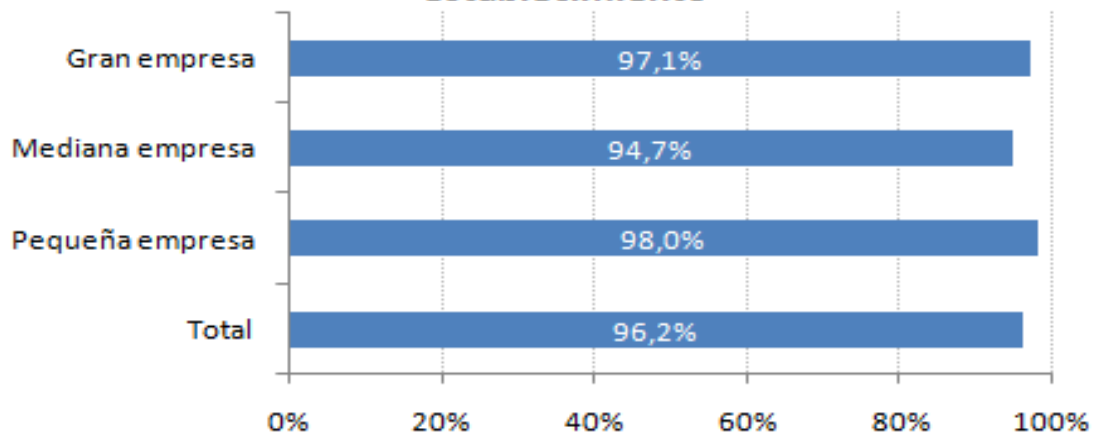
Significativamente alto para todo tipo de establecimiento, en los grandes es casi "una norma".

Parecería que a mayor nivel de calificación del puesto, más organizada es la capacitación



# ¿Cómo ven los resultados de la capacitación? (n=618)

**La capacitación proporcionada permitió enfrentar con éxito algún problema de productividad del establecimiento**



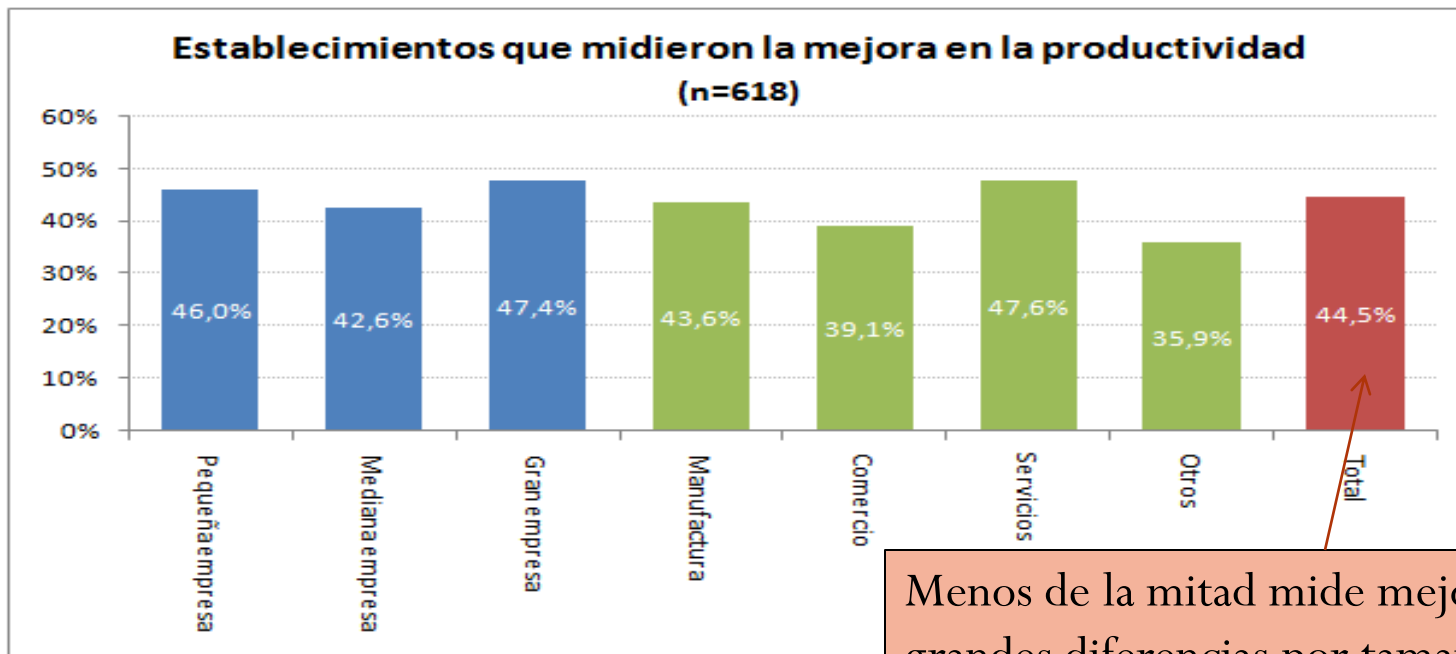
Muy positivos

Se evitaron errores de producción, y sobre todo en cargos directivos se eficientizó la administración. CALIDAD de la capacitación.

La capacitación brindada a cada categoría ocupacional, permitió lograr alguna de las siguientes mejoras?:

	Categoría ocupacional			
	Cargos directivos	Trabajadores calificados	Trabajadores no calificados	Otros empleos
Redujo desperdicios en los insumos	14,8%	23,7%	22,3%	20,7%
Ahorro de energía	10,2%	10,1%	11,6%	10,2%
Redujo devoluciones, retrabajos o coberturas de garantía	15,1%	17,2%	15,3%	17,9%
Disminuyeron los errores de producción	41,7%	47,8%	43,4%	44,8%
Disminuyeron los errores en la administración	51,4%	37,2%	26,8%	33,0%
Aumentó la producción sin modificar los insumos	20,2%	27,3%	21,4%	17,5%
Otros	19,6%	15,9%	13,3%	20,0%

# Medición de la mejora en la productividad...



Menos de la mitad mide mejoras... sin grandes diferencias por tamaño o sector

## Cómo midió la mejora de productividad?

	Tamaño del establecimiento (n=269)		
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
Resultados / aumentos de la producción / mejoras	29,7%	59,1%	31,1%
Seguimiento de la productividad / registros	26,9%	16,0%	27,0%
Indicadores de mejoras / encuestas / evaluaciones	26,5%	17,9%	32,8%
Otros	17,0%	7,1%	9,1%

# ¿Y por qué no se midió?

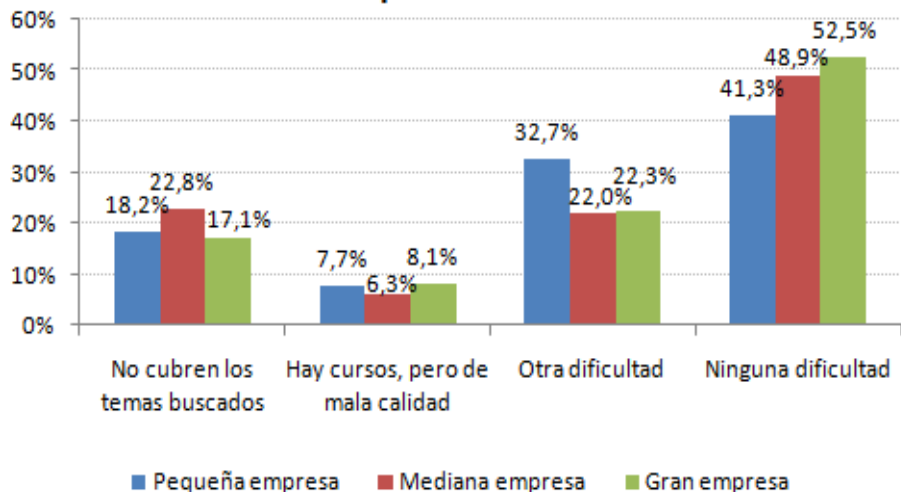
## Por qué no midió la mejora de productividad lograda?

	Tamaño del establecimiento (n=352)		
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
Porque no tiene registros	56,6%	51,4%	49,4%
Porque no sabe como hacerlo	14,7%	13,9%	14,0%
Por otro motivo	28,7%	34,8%	36,6%

- Primero, por falta de registros. ¿Grandes empresas?

# Por último...la oferta de cursos (n=547)

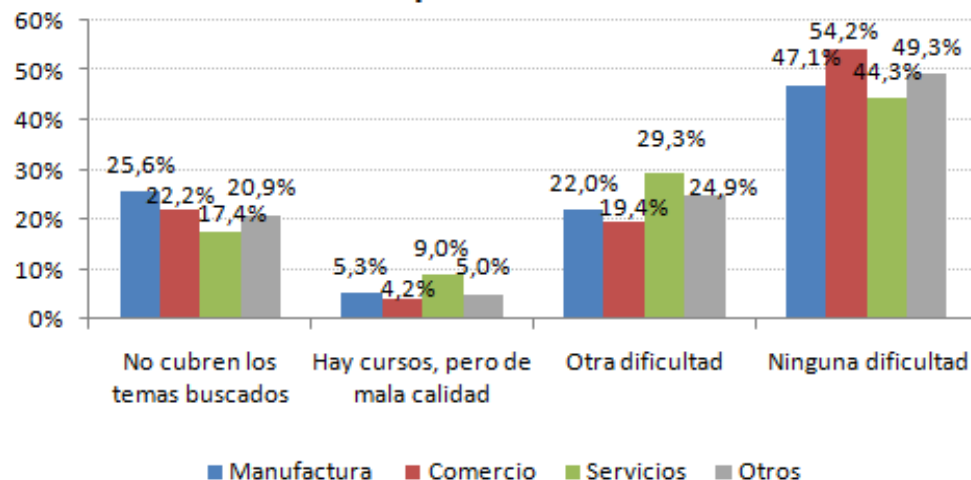
¿Cuáles son dificultades de la oferta de cursos de capacitación laboral?



La mayoría no vería dificultades... Aunque entre los pequeños hay indicios de que existe "otra" -costos, tiempo y distancias, traslados

Por rama se manifiesta cierta falta de cobertura en temas demandados, especialmente en Manufactura.

¿Cuáles son dificultades de la oferta de cursos de capacitación laboral?



# ¿Qué cursos buscó pero no encontró?

	Tamaño del establecimiento			Sector de actividad				Total (n=109)
	Pequeña empresa (*)	Mediana empresa	Gran empresa	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	
Específicos para uso de maquinaria o productos y servicios	39,8%	22,9%	28,8%	55,8%	64,0%	5,2%	29,8%	29,9%
Manejo de personal/rrhh/liderazgo	0,0%	15,5%	22,0%	6,2%	13,3%	13,5%	2,1%	11,3%
Administración/informática	10,0%	8,4%	12,7%	4,4%	6,0%	13,2%	10,6%	9,7%
Logística/productividad	0,0%	8,4%	6,8%	8,0%	0,0%	7,4%	0,0%	5,2%
Comercio exterior/finanzas	0,0%	3,0%	5,1%	0,0%	0,0%	4,6%	0,0%	2,4%
Gestión ambiental	0,0%	3,4%	2,5%	11,5%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
Limpieza/auxiliar de servicio	0,0%	1,7%	4,2%	0,0%	0,0%	3,1%	0,0%	1,6%
Otros	46,2%	35,0%	17,8%	14,2%	16,7%	48,8%	57,4%	35,7%
Ninguno	4,1%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	2,2%

(\*) La muestra quedó con menos de 30 observaciones

La principal necesidad insatisfecha la representan los cursos específicos...

## En síntesis...

- Las **grandes empresas y sector público** capacitan más. Varios problemas podrían estar detrás de no capacitar. **CALIDAD y PERTINENCIA.**
- Diferencias en **quién decide la capacitación y cómo se identifican los requerimientos:**
  - Grandes tienen procesos estandarizados. Trabajadores no calificados: se detecta durante el desempeño.
- Tipo de agente varía por tamaño de establecimiento y rama.
  - Uso de agente externo: **Proveedores privados. ¿Porqué no tecnológicos y programas de gobierno?**
- Al capacitar se priorizan:
  - **Habilidades específicas** por sobre las de comportamiento y conocimiento general - reconocidas como relevantes.- Específicas en trabajadores calificados.
  - En mejoramiento productivo.
- Se usa **financiamiento propio.**
- La modalidad (lugar y hora) varía por categoría, rama y tamaño de establecimiento:
  - No calificados en horario de trabajo, y en el establecimiento. Grandes empresas tienen esquemas más flexibles.
- Oferta: faltarían cursos específicos.
- **Resultados positivos de la capacitación. Pero menos de la mitad mide mejoras de productividad – y muchas por falta de registro-**.



## En síntesis...y ahora sí para terminar

**Hay mucho por hacer y se puede hacer.  
Lo peor que puede suceder: perder la oportunidad**

Toda esta evidencia cuantitativa rigurosa es un insumo fundamental para lograr el objetivo :

**Contar con una fuerza laboral presente y futura con las habilidades y capacidades que el país necesita para tener equidad y crecimiento en el mediano plazo.**

**La política pública, los sectores productivos, las instituciones formativas, las cámaras empresariales y los sindicatos tienen un rol clave en esta historia.**



**Muchas gracias**

Comentarios bienvenidos

Graciana Rucci, [gracianar@iadb.org](mailto:gracianar@iadb.org)