

por Jimena Paseyro

Recursos humanos: el desafío de captar y retener

La cifra récord de desempleo a escala nacional es solo un reflejo de la dificultad que enfrentan todas las empresas del país para captar y retener al capital humano. En la forestación, sobre todo en silvicultura, la falta de mano de obra se traduce en aumento de costos para los contratistas y en un altísimo nivel de rotación de personal. La productividad y continuidad de algunas empresas está en jaque y aún no se vislumbran soluciones conjuntas que apuesten por respuestas de largo plazo.

Hombres y mujeres activos, menores de 30 años, con escasa preparación, bajo nivel de educación formal y residentes en el medio rural. En grandes líneas, ese es el perfil de la mayoría de los trabajadores que hoy ocupa la silvicultura. A pesar de los escasos requisitos y formación solicitados, los contratistas del sector enfrentan serias dificultades para encontrar personas interesadas en trabajar en la forestación y aprender el oficio. Los motivos parecen ser diversos y complejos, y no siempre van de la mano del salario o la estabilidad laboral.

"Hace dos años teníamos un grupo de personas solicitando ingreso al mercado de trabajo y ahora se contrata al primer interesado, con el consiguiente problema de falta de experiencia en el sector".
Álvaro Falcone, presidente de ASECFUR.

Los empresarios de la forestación, y en particular de la silvicultura, ven esta situación como un freno a su potencial crecimiento y un desafío que los interpela como sector.

El presidente de la Asociación de Empresas Contratistas Forestales del Uruguay (ASECFUR),

Álvaro Falcone, aseguró a **Forestal** que "dentro del sector agropecuario la competencia por trabajadores ha hecho que el sector silvícola no pueda competir, quedando relegado y siendo muchas veces la última opción para muchos trabajadores experimentados, o una vía de prueba para los que recién se inician". Falcone agrega que la oferta económica de la mayoría de las empresas que prestan servicios en el área silvícola, sumada a que muchas veces se trabaja lejos de centros poblados, con controles estrictos por parte de las empresas sobre sus operarios en lo que respecta a los equipos de seguridad, hace que la gente opte por mejores remuneraciones, horarios más flexibles y menos presión. Sostiene que el sector agrícola y la construcción son hoy la opción de buena parte de los recursos humanos capacitados que tenían las empresas silvícolas.

El director de Agroempresa Forestal, Francisco Bonino, opina en el mismo sentido y agrega un aspecto clave para comprender mejor la problemática. "Los jóvenes son fundamentales para hacer los trabajos de silvicultura, a las personas de más de 35 años les cuesta seguirle el ritmo a este tipo de tareas porque implican un gran esfuerzo físico. Pero creo que el tema cultural es lo más importante. Es una generación diferente, que no tiene apego al trabajo, le gusta cambiar de trabajo en forma frecuente y valoran otras cosas más allá del salario. Además, en el campo hay otras opciones más atractivas en remuneración que implican menor desgaste físico", explica Bonino.



Cada vez es más difícil encontrar recursos humanos calificados en silvicultura.

Las palabras de Bonino llevan a pensar que el problema de los recursos humanos que afecta hoy al sector no tiene que ver exclusivamente con la dificultad para encontrar personal, sino fundamentalmente con retenerlo. El responsable de la empresa de servicios forestales Geosylva, Raúl Arocena, menciona "el bajo nivel educativo de los chicos y chicas, y el desapego al trabajo formal". "Siempre hubo poca mano de obra en la silvicultura porque no somos un país forestal, entonces tuvimos que formar nosotros al trabajador". Arocena agrega

que se trata de un oficio de apenas 20 años y que "en ese tiempo no se construye una nueva mano de obra". "Todavía no se ha podido traspasar el oficio de padre a hijo. Cuando yo empecé en la forestación competía con rubros agropecuarios y tenía falta de personal porque cuando llegaba la zafra de la esquila se iban todos los muchachos. Hoy, a pesar de que ya no es un trabajo zafral el de la silvicultura y ocupamos todo el año a la gente, no hay recursos

SERVICIOS AL SECTOR FORESTAL E INDUSTRIAL MADERERO

- Certificación FSC™ - Programa Qualifor Manejo Forestal y Cadena de custodia
- Certificación PEFC - Sistema Nacional de Certificación Forestal UNIT 1152 y Cadena de custodia
- Certificación de sistemas de gestión: ISO 9001 - ISO 14001 - OHSAS 18001
- Inspecciones de madera aserrada para exportación e importación
- Control - Auditorías a empresas contratistas de servicios forestales
 - Cumplimiento de requisitos legales y contractuales
 - Cumplimiento con condiciones de salud y seguridad
 - Cumplimiento en horarios, liquidaciones de haberes y condiciones de los servicios



SGS Uruguay
 Systems & Services Certification
 Acevedo Díaz 996
 Tel.: 2410 3906 int. 104
 11200 Montevideo - Uruguay
www.uy.sgs.com

WHEN YOU NEED TO BE SURE



Los consultores en recursos humanos apuntan a la necesidad de formar en valores y hábitos de trabajo.

humanos porque no hay jóvenes interesados en trabajar en el sector", concluye.

Por su parte, el consultor en capital humano de la empresa Manpower, Néker de la Llana, opinó en entrevista con **Forestal** respecto al perfil de los jóvenes mencionado por los contratistas. "Los jóvenes de estas características muchas veces no han tenido oportunidad de internalizar pautas de comportamiento y valores durante su desarrollo. Por eso, es muy importante el rol formador que tienen las empresas desde el comienzo de la vida laboral", sostiene el consultor. Entiende que además de una remuneración competitiva, la estabilidad y las posibilidades de desarrollo, es fundamental promover el respeto hacia las personas y los valores fundamentales. Es por eso que hace énfasis en la necesidad de generar una "buena reputación" como empleador. "Hay empresas que en entornos de gran escasez de recursos, prácticamente no tienen dificultades a la hora de reclutar por el buen nombre que poseen en las comunidades que integran. Ese capital intangible es invaluable", señala de la Llana.

PARTICULARIDADES DEL SECTOR

En setiembre de 2011, en el marco de las X Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República, se presentó el trabajo "Gestión de recursos humanos en las empresas forestales uruguayas". El trabajo profundiza en las principales características del sector forestal como empleador. Sus autores –Francisco Pucci, Soledad Nión y Fiorella Ciapessoni– destacan el impulso que ha tenido el sector a partir de la Ley N° 15.939 de 1987 y del decreto de regulación de las empresas forestales, y señalan que "la modernización tecnológica introducida al mundo rural no tuvo su correlato en el desarrollo de formas de gestión de la mano de obra más adecuadas a los cambios productivos realizados".

El trabajo agrega que el perfil de los trabajadores que se incorporan a la actividad forestal se diferencia del trabajador de las clásicas estancias ganaderas "y la mayoría procede de zonas urbanas, con fuerte presencia de jóvenes con bajos niveles de educación formal". "Una novedad de este tipo de actividad es la incorporación de la mujer, en particular en los procesos de trabajo de plantación de los viveros, en los cuales su manualidad más fina la hace preferible en relación al hombre en las decisiones de contratación de mano de obra. Sin embargo, pese a estos importantes cambios que acompañaron la modernización del sector, la actividad forestal mantiene dos características históricas: la estacionalidad y la tercerización del proceso de trabajo".

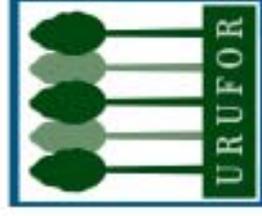
En este sentido, si bien la actividad forestal implicó un fuerte proceso de formalización de las condiciones de empleo, la figura predominante sigue siendo la del

Eucalyptus Grandis

- vigas laminadas • pisos • lambriz •
- paneles alistonados • tablas secas •



The mark of
responsible forest
management



Sustainable forests



Rbla. Baltasar Brum 2819 CP 11.800 Montevideo - Uruguay

Tel.: (598) 2200 5759 • Fax: (598) 2209 6590 • www.urufor.com.uy • urufor@ciaforestal.com.uy



La alta rotación de personal es una constante para las empresas.

trabajador jornalero, que cobra su salario de acuerdo a la cantidad de días que trabaja y que está sujeto a los vaivenes de la demanda de trabajo. En los últimos años se sumó también un grupo de trabajadores estables que cobran mes

a mes con independencia de los ritmos de producción y que desarrollan actividades de mayor nivel de responsabilidad. Sin embargo, el informe habla de una segunda característica de la actividad, producto de la estacionalidad de la producción y la necesidad de contar con trabajadores jornaleros: la tercerización de sus procesos de trabajo y la existencia de la figura del contratista.

Su rol es determinante en la búsqueda de soluciones conjuntas para revertir la imagen de la actividad y atraer el interés de futuros trabajadores. De la Llana explica que "los perfiles con menor formación y menores niveles de autonomía, en general requieren un estilo de dirección muy claro en sus pautas, y firme". "Esto no implica ser agresivo o rígido, hay que establecer un esquema de trabajo bien estructurado, con expectativas claras de desempeño para el empleado y poco lugar a la desorganización o improvisación. Es importante establecer límites y objetivos claros, ser coherente y consecuente en la aplicación de normas, generar confianza", agrega el consultor.

LA PRODUCTIVIDAD EN JAQUE

En el último año, cerraron empresas prestadoras de servicios forestales y hay otras que están en una situación económica compleja, asegura Falcone. Sostiene que es el resultado del aumento de costos generalizados que han sufrido estas empresas. "Hace dos años teníamos un grupo de personas solicitando ingreso al

El sector forestal ha hecho importantes adelantos en material de relaciones laborales.

A manera de ejemplo:

a. Decreto 372/999: Reglamenta las condiciones de trabajo en materia de seguridad, higiene y salud en el sector. Este decreto surge del trabajo conjunto de empresas forestales (SPF), trabajadores del sector (SOIMA y delegados del PIT-CNT), representantes del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, y delegados de la Organización Internacional del Trabajo (OIT),

b. Desde que los Consejos de Salarios comenzaron a operar, con una sola excepción, siempre se han acordado los incrementos salariales.

c. Es el único sector que cuenta con categorías de trabajadores bien definidas en cuanto a obligaciones y responsabilidades.

d. Es el único sector que cuenta con un completo manual de Buenas Prácticas que, entre otros puntos, complementa aspectos del trabajo con el decreto 372/999.

e. Es el único sector que tiene un acuerdo firmado entre el sindicato, el MTSS y la SPF que considera aspectos adicionales en las relaciones laborales más tradicionales: exámenes médicos, Día del Trabajador Forestal, transporte de los trabajadores, uso de equipo propio para hacer las tareas de campo.

mercado de trabajo y ahora se contrata al primer interesado, con el consiguiente problema de falta de experiencia en el sector, al que se debe instruir en los temas básicos y cuya capacitación mínima aceptable demandará un tiempo, lo que lógicamente afecta la eficiencia del servicio", advierte Falcone.

La situación para los contratistas es crítica y el ingreso de nueva mano de obra no siempre es la mejor solución. Supone tiempo dedicado al aprendizaje, menor rendimiento inicial y menor calidad del trabajo. El presidente de ASECFUR revela que otro factor que juega en contra es la elevada rotación de personal, por lo que la capacitación y tiempo invertido en el trabajador en muchos casos no tiene retorno para la empresa.

Otro factor mencionado, tanto por Falcone como por Arocena, es el alto nivel de inasistencias del personal, lo que impide planificar la actividad adecuadamente y medir la productividad. "Los tiempos de entrega de los trabajos se alargan, llegando a veces a ser insostenibles. Incluso hay días en los que los costos fijos frente a la producción generada por el total de operarios hace que el empresario haya perdido dinero

"Es una generación diferente, que no tiene apego al trabajo, le gusta cambiar de empleo en forma frecuente y valora otras cosas más allá del salario".

Francisco Bonino, Agroempresa Forestal.

trabajando", advierte Falcone. Esto impacta en "la productividad del sector, porque al faltar mano de obra comenzaron a subir los costos", agrega.

La difícil situación que atraviesan las empresas del sector silvícola ha impedido avanzar y profundizar en la medición y mejora continua de la productividad de esta actividad. El consultor en capital humano de Manpower sostiene que, en general, las empresas en Uruguay "están muy lejos de medir con sistematicidad y criterio aspectos como la productividad del personal". "Esto es particularmente delicado cuando los problemas de competitividad empiezan a emerger



**DIVERSIFIQUE.
FORESTE JUNTO A NOSOTROS.**

Programa de Fomento

Únase a la empresa líder del sector;
con la experiencia, la calidad del
material genético y la planta de celulosa
que sólo Forestal Oriental y UPM le brindan.

"Los jóvenes de estas características muchas veces no han tenido oportunidad de internalizar pautas de comportamiento y valores durante su desarrollo. Por eso, es muy importante el rol formador que tienen las empresas desde el comienzo de la vida laboral".

Néker de la Llana, consultor en capital humano, Manpower.

en forma preocupante. Pensemos también que cada día los problemas de competitividad son problemas de inteligencia aplicada al trabajo antes que de músculo", señala. De la Llana profundiza en este aspecto y explica que algunos autores ya no hablan de "mano de obra" y prefieren el término "cerebro de obra". "Los desafíos están allí, para el que los quiera ver y asumir", concluye.

CAMINOS A TRANSITAR

Si bien la actual falta de mano de obra responde a factores coyunturales del país y a factores más complejos como la cultura de trabajo de las nuevas generaciones, los empresarios coinciden en que también falta autocrítica por parte del sector silvícola respecto a este tema. En este sentido, Arocena es tajante: "La agilidad de los cambios depende de nosotros. Pero el gobierno tiene que dar el margen de acción y reglas claras para poder actuar y cambiar".

El experto en capital humano de Manpower entiende que uno de los caminos más acertados y efectivos que el sector debería plantearse en el

mediano plazo es apostar a autoabastecer sus necesidades de personal calificado. "Las empresas que hacen eso tienen la interesante oportunidad de establecer una relación muy cercana y temprana con aquellos perfiles de mayor interés. Es fundamental apostar a estrategias de semillero, desarrollar y capacitar al personal desde temprano, como forma de establecer una relación de mayor pertenencia y compromiso. Además, así se puede detectar a las personas con potencial antes y dirigir los mayores esfuerzos de retención hacia las mismas. Hay que apostar a relaciones de largo plazo, con foco en el desarrollo de habilidades", dijo.

Por su parte, el presidente de ASECFUR asegura que "en la asociación se busca el intercambio de información para mejorar, y se han realizado visitas a predios para ver cómo trabajan otros contratistas, viendo nuevas formas de trabajo, buscando corregir algunos de los problemas". Una posible solución a la falta de mano de obra experimentada "es lograr equipos mecanizados que se adapten a nuestras situaciones de trabajo". Pero, agrega: "lo que es claro es que ese camino es costoso y no es la solución final. Se necesitan operarios más calificados y bien remunerados".

Para Falcone esta problemática debe ser abordada desde diferentes ángulos. "Por un lado, los trabajadores deberán poner lo suyo con respecto a los puntos inasistencias, rotación, instrucción; los empresarios de servicios deberán seguir buscando lograr sus metas en producción y calidad, pero todo esto debe tener un aporte que resulte en mejoras en la rentabilidad de las empresas, por la vía de los precios y por la vía de un tratamiento impositivo de estas empresas, de lo contrario este sistema no se sostendrá". ●

