

GESTION Y SEGURIDAD EN LA CONSTRUCCIÓN:
UNA MIRADA DESDE LA COMPLEJIDAD
Tesina 2do semestre 2013

**BUENAS PRÁCTICAS EN LA
CAPACITACIÓN DEL SECTOR OBRERO DEL URUGUAY**
Responsabilidad Social Empresarial

Docente responsable: Patricia Flores
Alumno: Lía Surraco



Índice

1.	Introducción	3
2.	Objetivo.....	4
3.	Metodología	4
4.	Marco conceptual.....	5
	<i>Lean Construction - Construcción ajustada.....</i>	<i>5</i>
5.	Descripción del caso de estudio: APLICACIONES EN EL URUGUAY	7
	<i>Un año difícil de superar</i>	<i>7</i>
	<i>La alta gerencia y la filosofía lean</i>	<i>8</i>
	<i>Objetivos de la alta gerencia: Formación y Acción.....</i>	<i>8</i>
6.	Descripción de una buena práctica de la alta gerencia: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	9
	<i>Definición</i>	<i>9</i>
7.	Alcance en la Industria de la Construcción	11
	<i>Solución frente a la necesidad de mano de obra calificada, el compromiso organizativo y resultados empresariales.</i>	<i>11</i>
	<i>Transformación de las sociedades convencionales a modelos participativos en capacitaciones de empresas.</i>	<i>11</i>
8.	Presentación de un estudio de caso : CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DEL URUGUAY	12
9.	Presentación de una Herramienta para una buena ejecución: FOCAP_Fondo de Capacitación de la Construcción.....	14
	<i>Capacitación al alcance de todos.....</i>	<i>14</i>
	<i>Falta de docentes.....</i>	<i>15</i>
10.	Presentación de otra herramienta como modelo de acción: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	16
	<i>De la basura al hormigón.....</i>	<i>16</i>
	<i>Escuela de oficios.....</i>	<i>17</i>
	<i>La Entrega</i>	<i>18</i>
11.	Experiencias de estrategias de capacitación a nivel Nacional en la educación terciaria formal: Universidad del Trabajo del Uruguay	19
	<i>Educación de clase B.....</i>	<i>19</i>
	<i>Posibles soluciones.....</i>	<i>21</i>

12. Experiencias a nivel de educación universitaria formal: ¿Se cuenta con el aporte de las universidades?	22
<i>Capacitación de técnicos</i>	<i>22</i>
<i>Trabajar en conjunto.....</i>	<i>23</i>
<i>Disminuir el desfasaje.....</i>	<i>24</i>
<i>Un plan de estudio flexible (ORT).....</i>	<i>25</i>
13. Conclusiones.....	26
14. Bibliografía.....	29
15. Anexos	31
Entrevista con el Sr. José Ignacio Otegui Presidente de la CCU	31

1. Introducción

La Gestión en la Construcción Civil es un tema de gran importancia en la industria de la construcción a nivel local e internacional. Sus avances tienen un gran impacto en temas como la productividad, los plazos de obra y la calidad de las condiciones de trabajo entre muchas otras.

Se han logrado grandes avances en los últimos años, pero existe la necesidad de mejorar todavía más las condiciones en las obras a través de un esfuerzo que incluya a los diferentes actores del sector, como el de las empresas constructoras, proyectistas, contratistas de obra, subcontratistas, instituciones de investigación y enseñanza, sindicatos de empresas y de trabajadores, entre otros.

En los últimos tiempos han surgido nuevos paradigmas para analizar estos procesos. En este marco, entendemos **LEAN CONSTRUCTION** como una nueva filosofía de construcción en el cual se intenta administrar y mejorar los procesos de producción, propone minimizar y eliminar aquellas actividades que parecen no agregar valor al producto final mejorando la eficiencia de determinados procesos, estudiando sus distintas etapas y reduciéndolas o eliminando las que sean posibles para lograr el objetivo con mejores plazos y a menor precio sin modificar el producto final.

Existen muchas herramientas que permiten mejorar la productividad en un proyecto de construcción, una de las formas más eficientes y económicas es mediante una buena planificación.

Es importante reflexionar sobre factores que parecen lógicos pero no son considerados en un primer abordaje. Esta mirada nos obliga a tomar en cuenta todas las variables, o sea, llevar a cabo una **buena gestión es pensar la obra como un “todo integral”**.



Cuando hablamos de la etapa de ejecución de una obra el buen funcionamiento de la misma depende de que el conjunto de tareas del sistema trabajen coordinadas, cada una de ellas es responsable independientemente de su función, pero trabajan con objetivos comunes lo que llamamos ingeniería concurrente porque concurren a un mismo objetivo.

En este sentido la planificación de tareas pone en evidencia la importancia de la relación entre las partes. Hay tareas que dependen de las otras para que el proceso avance, pero muchos procesos de la construcción no se ven bien reflejados en algunos tipos de modelos de planificación ya que muchas veces la relación de precedencia es flexible y procesos aparentemente sucesivos pueden ejecutarse simultáneamente o varían mucho según el tamaño de la obra o la calidad de la mano de obra empleada.



En toda obra de construcción es muy relevante el factor tiempo y por eso se deberían identificar los desperdicios o pérdidas (materiales e inmateriales) como estrategia para resolverlos a tiempo y lograr un mejor producto final.

Desde hace unos años el país ha presentado un crecimiento continuo en la construcción demandando mucha mano de obra, esto conlleva a emplear a trabajadores que no están en buenas condiciones, no tienen la capacitación necesaria o suficiente para lograr un producto de buena calidad y hacen que se cometan errores o que los tiempos de producción aumenten haciendo imposible cumplir con la planificación previa. Una de las principales medidas a tomar debería ser la

capacitación de la fuerza de trabajo. La información y el análisis de los procesos se asocian a los principios de la filosofía Lean.

La tecnología avanza y el personal debe estar actualizado y capacitado. Por ello la implementación de charlas y/o cursos deberían estar en la planificación temporal como algo a incorporar, en una política de plan de capacitación con objetivos específicos y metas a lograr.

En este marco surge a nivel nacional el programa de **Responsabilidad Social Empresarial** como herramienta donde los diferentes actores liderados por el sector empresarial buscan nuevas estrategias para mejorar la producción atendiendo la productividad y seguridad de los procesos.

2. Objetivo

El objetivo es analizar de forma más profunda los conceptos claves que permiten identificar las buenas prácticas de gerenciamiento a nivel empresarial enfocadas en mejorar la capacitación en el sector obrero de la construcción.

¿Cuáles son los objetivos reales que persigue la alta gerencia de las empresas al implementar planes de Responsabilidad Social Empresarial? ¿Quién los diseña? ¿Cuáles son los factores que deberían estar involucrados?

3. Metodología

La investigación se realiza en dos etapas, la primera se desarrolló durante el curso de “Gestión y Seguridad en la Construcción” en el primer semestre del año 2013 e implicó un estudio exploratorio con revisión bibliográfica y entrevistas a involucrados. La segunda etapa se desarrolla en el marco de este trabajo y tiene como objetivo la profundización de una de las prácticas relevadas en la etapa anterior “la responsabilidad social empresarial” cuya fuente de evidencia fueron entrevistas de profundización para realizar las conclusiones finales.

A través de entrevistas realizadas a expertos, analizamos diversas prácticas que existen sobre la capacitación en nuestro medio vinculadas a la industria de la construcción, identificamos las diferentes variables que influyen en la problemática que enfrenta el sector y cuáles son las herramientas que se están utilizando para encontrar posibles soluciones con cara al futuro.

A partir de las evidencias identificadas en las entrevistas, las tomamos como columna vertebral del trabajo de investigación. Tomamos todos los puntos disparadores que nos generaron, y a partir de éstos reflexionamos y profundizamos sobre las ventajas de una capacitación bien empleada.

En ésta segunda etapa, nos enfocamos en cruzar los datos obtenidos con los conceptos abordados en el marco conceptual planteado por la filosofía LEAN, los medios que utilizan los agentes de la alta gerencia de diferentes empresas y el fin con el que se realiza el esfuerzo en concertar mejoras en el área, a través de una investigación de los diversos artículos publicados, entrevistas realizadas a agentes involucrados en el sector, testimonios de personas partícipes en los diferentes planes, ventajas que le ofrece el Estado para lograr los objetivos y el alcance de la Responsabilidad Social Empresarial.

Finalmente se discuten los datos obtenidos en forma de conclusión.

4. Marco conceptual

Lean Construction - Construcción ajustada

“Es un modelo que se focaliza en encontrar herramientas que ayuden a eliminar los desperdicios y las operaciones que no le agregan valor al producto o a los procesos, aumentando el valor de cada actividad realizada y eliminando lo que no se quiere.”¹

Es una filosofía de mejora continua que le permite a las empresas reducir sus costos, mejorar los procesos a menor tiempo y eliminar los desperdicios para aumentar la satisfacción de los clientes.

Existen distintos tipos de **desperdicios** en los cuales se debería trabajar para obtener una mejora en la producción:

- **Movimientos** de maquinaria y humanos que no agregan valor.
- **Sobreproducción** cuando se realizan productos de previsión, antes de que el cliente los pida, desperdicia espacio y estimula daños y obsolescencias en los productos.
- **Transporte** innecesario de materiales de una operación a otra sin ser requeridos.
- **Corrección de defectos** se compone de todos los materiales, tiempo y energía involucrados en reparar los errores, todo trabajo repetido es considerado desperdicio.
- **Potencial humano subutilizado**, la mano de obra excede a la necesaria lo que lleva a costos innecesarios así como la utilización de recursos humanos no capacitados desaprovechando los recursos.
- **Tiempo de espera** que ocurren en los períodos de inactividad de un proceso, personas ociosas que esperan su trabajo son una indicación de que no se está en equilibrio. Todos los trabajadores deben dedicar aproximadamente la misma cantidad de esfuerzo. Esta acción no agrega valor y a veces resulta un sobrecoste del producto.
- **Etapas inútiles en los procesos**, que podrían eliminarse sin perjuicios del valor del producto final.

Lean es básicamente todo lo respectivo a obtener las cosas correctas en el lugar, cantidad, y momento correctos, siendo flexible y estando abierto al cambio.

Para lograr estos objetivos es importante implementar dentro del funcionamiento de la empresa lo que se denomina internacionalmente como la **estrategia 5S**:

- *seiri*: subordinar, clasificar, descartar
- *seiton*: sistematizar, ordenar
- *seiso*: sanear y limpiar
- *seiketsu*: simplificar, estandarizar y volver coherente
- *shitsuke*: sostener el proceso, disciplinar



¹ De Porto G., Galíndez M.C. “Herramientas de Organización. EL MODELO LEAN APLICADO A LOS SERVICIOS FINANCIEROS” (Junio 2012). <http://www.nop.com.ar/>

La aplicación de las 5S determinan que el ambiente sea de calidad, es decir, que en el ambiente se puedan llevar a cabo tanto pruebas de calidad exitosas como que el producto terminado sea de una calidad que no sólo cumpla con los requerimientos del cliente, sino que los exceda. Permite que el lugar de trabajo sea organizado, ordenado y limpio, y por ende un lugar de trabajo seguro, que a su vez tendrá un gran impacto en la calidad al reducir los extra tiempos no planeados en distracciones incrementando la atención en la creación del producto y que el tiempo tipo sea exacto.

Según el japonés Taiichi Ohno quien, como director y consultor de la empresa Toyota en la posguerra, crea esta filosofía, la aplicación de los procesos Lean dependen de la utilización de diferentes **herramientas**:

a. POKA YOKE “ a prueba de errores”

Técnica de calidad que radica en lo sencillo y en lo simple. Enfatiza en realizar cosas obvias en las que detecta errores o evitan que se cometan. El objetivo final es concretar un proceso o terminar un producto sin la posibilidad que de exista un defecto.

Consiste en un sistema de detección o un sistema de alarma que avisa al trabajador de producirse el error para que lo corrija.

b. KAIZEN “mejora continua”

Su metodología de aplicación es conocido como la MCCT: La Mejora Continua hasta la Calidad Total. Funciona como estrategia o metodología de calidad en la empresa y en el trabajo, tanto individual como colectivo.

Kaizen es hoy una palabra muy relevante en varios idiomas, ya que se trata de la filosofía asociada al casi todos los sistemas de producción industrial en el mundo.

Su significado es que siempre es posible hacer mejor las cosas. En la cultura japonesa está implantado el concepto de que ningún día debe pasar sin una cierta mejora.

c. KANBAN “sistema de tarjetas”

Sistema de información que controla de modo armónico la fabricación de los productos necesarios en la cantidad y tiempo necesarios en cada uno de los procesos que tienen lugar tanto en el interior de la fábrica como entre distintas empresas.

El Kanban se considera un subsistema del “Just in Time”.



5. Descripción del caso de estudio: APLICACIONES EN EL URUGUAY

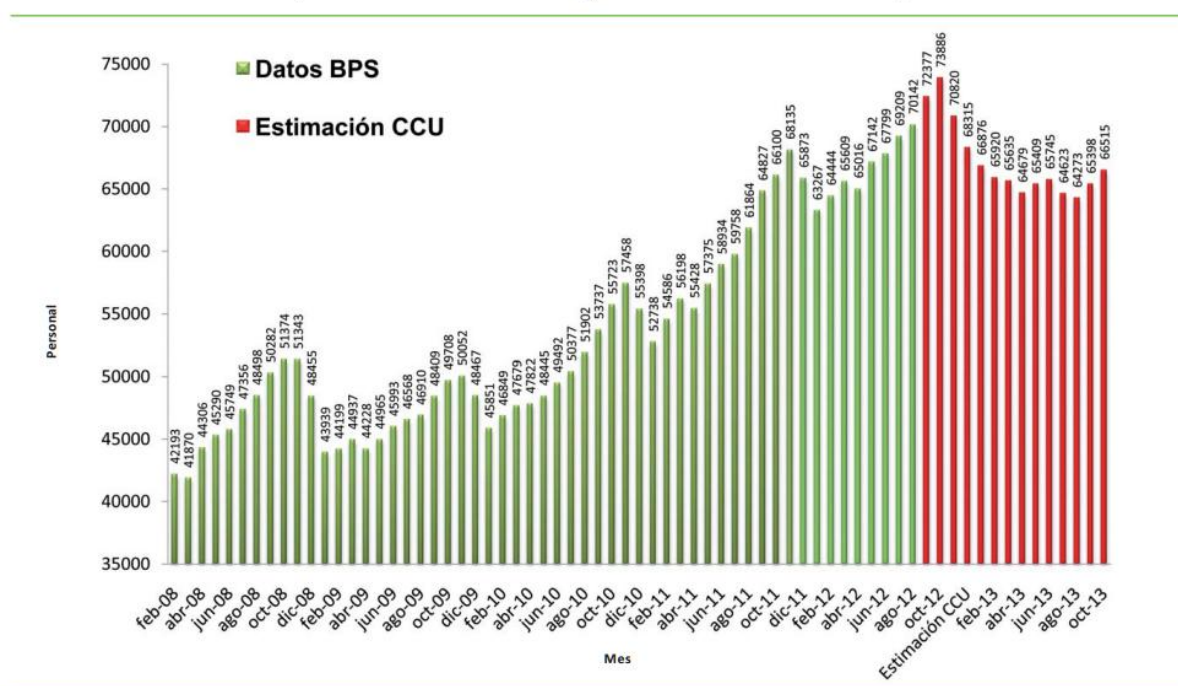
Un año difícil de superar

Como plantea José Ignacio Otegui en su artículo para la Revista Construcción n°22 “el 2012 se cerró con un incremento del PBI sectorial en el entorno del 12%. Este será un año difícil de superar en el futuro. Nuestra industria ha crecido al cierre del año 2012 más allá de lo esperado. Tanto en los niveles de ocupación como en la generación de producto. Han sido superados todos los registros históricos. Se generaron en forma directa más de 12.000 nuevos puestos de trabajo y, en forma indirecta, más de 11.000. Todos de calidad y contabilizando exclusivamente los puestos de trabajo formales. Generados con esa enorme potencia que tiene la industria de la construcción y que abarca a todo el territorio nacional.”

“Todos compiten o competimos por los mismos recursos. En particular y en este momento, se compete por los mejores y más calificados recursos humanos. Es conveniente tener lo más claro posible cuál será el potencial escenario en el corto y mediano plazo. Esto es válido para cualquier actividad y para la nuestra con más razón.”²

Pocas actividades tienen un impacto tan claro y contundente sobre los niveles de empleo o de desempleo, según las circunstancias. Y por ello, alto es su impacto en nuestros costos de producción.

PERSONAL OCUPADO DIRECTO DE OBRA -LEY 14411 - TOTAL DEL PAÍS
(fuente BPS - datos corregidos en noviembre de 2012)



² Revista oficial de la Cámara de la Construcción del Uruguay época III / año VI / n° 22 / noviembre, diciembre 2012 y enero 2013, <http://www.ccu.com.uy/sitio/revistas/C22.pdf>

Por lo tanto, debido a la alta demanda se comienzan a generar desperdicios en las empresas lo cual implican costos innecesarios y pérdidas de tiempo, se comienza a emplear personal que en algunos casos no están capacitados correctamente para llevar una obra en buenos tiempos, sin defectos y de buena calidad o como mencionamos anteriormente se retiene el potencial humano y queda subutilizado, la mano de obra excede a la necesaria.

La alta gerencia y la filosofía lean

Así como en el resto de los países, en Uruguay los encargados de dar el primer paso e implementar los procesos de la gestión lean, es la alta gerencia de las empresas. Tienen que convertir estas actividades, en flujos de valor de inicio a fin, así como gestionar el proceso de mejora futura. Se debe observar los procesos de construcción en cada etapa para ayudar a los empleados a cumplir con sus objetivos cada hora o cada día y para poder planificar nuevas mejoras. Es también su responsabilidad comprender bien las funciones para obtener los recursos para hacerlo, dentro de una política de organizativa que ordene estas actividades con las necesidades de la organización y sus clientes, visualizar objetivos claros, establecidos en función que permitan a la empresa posicionarse entre los mejores.



Una **producción ajustada** contribuye a los beneficios de la empresa y cubre toda la cadena de valor de ésta. Es un modo de pensar que persigue la reducción sistemática del tiempo, de los materiales y del esfuerzo innecesario en todo el proceso de producción.

Resultados: mejoras de Calidad, Coste, Flexibilidad y Satisfacción del cliente.

En este caso nos inclinaremos a estudiar de qué manera las empresas enfrentan y atacan el desperdicio que se genera al contratar mano de obra no calificada y como conseguir un beneficio que sirva de ambos lados.

Objetivos de la alta gerencia: Formación y Acción

El objetivo de la alta gerencia es realizar un proyecto que les permita alcanzar el éxito, tener visión estratégica, organización transversal, alcance por parte de la dirección y búsqueda permanente de mejoras de producción.

Construir una solución adaptada como **formaciones INTRA-empresa** donde se dedican por completo a las personas pertenecientes a ésta agrupadas entorno a un mismo sector y obtener directamente beneficios de esta formación, lograr crecimiento en áreas concretas e intercambios de experiencias entre éstas.

Pero a su vez las empresas buscan lograr **formaciones EXTERNO-empresa**, donde deciden involucrar a agentes externos para poder conseguir nueva mano de obra. Participantes que deseen iniciarse, actualizar o reforzar sus competencias, para adoptarlas, asimilarlas y reproducirlas

activamente en su profesión. Es así que las empresas comienzan a involucrarse en emprendimientos relacionados a los que hoy se conoce como Responsabilidad Social Empresarial.

6. Descripción de una buena práctica de la alta gerencia: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Definición

“La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una visión de negocio en la que la empresa voluntariamente debe comprometerse a través del uso de sus recursos a atender las necesidades de sus partes interesadas a la vez que cuida el medioambiente, logrando así contribuir con el desarrollo sustentable.”³

Las organizaciones entienden la importancia de la implementación de estas prácticas. Se destaca que ha cambiado la percepción de que lo más importante es la maximización de los beneficios y comienzan a cobrar importancia aspectos vinculados al bienestar de los trabajadores y la comunidad que generan beneficios que van más allá de lo estrictamente económico y el cumplimiento de las leyes.

Dado que el concepto involucra a múltiples agentes como las empresas, los trabajadores, la comunidad, el Estado, etc., también son múltiples los argumentos a favor de la RSE que van desde aspectos económicos hasta otros morales y sociales.

Si bien al adoptar acciones de RSE se pueden generar mayores costos, como por ejemplo procesos productivos más caros que mejoren las condiciones laborales y protejan al medioambiente, a su vez se generarán beneficios que pueden compensarlos como el capital reputacional, mejoras en la productividad de los trabajadores por mayor motivación, mayor nivel de ventas por apoyo de los consumidores, entre otros.

La Responsabilidad Social Empresarial existe desde hace muchos años y se ha hecho cada vez más relevante tanto las empresas, como los clientes, proveedores, accionistas y la sociedad en su conjunto, han tomado conciencia de la relevancia de este tema tanto en el presente como para el futuro.

El interés por las prácticas que realizan las empresas ha ido creciendo cada vez más a nivel internacional y también en el Uruguay ayudado por la existencia de un número creciente de instituciones que se fundan para promover esta filosofía de gestión que podría cooperar al desarrollo sustentable del país.

La RSE se puede definir como la forma en que las empresas se comprometen para aportar al desarrollo económico, operando con los empleados, sus familias, la comunidad y la sociedad en su conjunto con la meta de mejorar la calidad de vida de todos los involucrados. La base principal de esta teoría es la maximización de los aportes de la empresa a la sociedad, minimizando los impactos negativos.

³ Ana Bogiloff y Natalia Melgar, (2007) “Responsabilidad Social Empresarial en Uruguay, análisis del tipo de prácticas según el origen del capital de las empresas”, http://www.fcs.edu.uy/archivos/Mesa_11_Bogiloff%20y%20Melgar.pdf

En nuestro país podemos encontrar organizaciones que fomentan la RSE, como es el caso de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE) que en el año 2003 creó el Índice de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE). Éste es una herramienta para que las empresas puedan ver la evolución de sus acciones en el tiempo así como analizarlas y medirlas para poder realizar mejoras y ajustes. La metodología utilizada para la realización del índice es a través de la escala de Likert que va de 0 a 5, desde “no hago nada” a “hago mucho” sobre el tema.

La ACDE define a la RSE como:

“La Responsabilidad Social Empresarial se afirma en que todos los agentes productivos, inclusive el Estado han de asumir que la economía está al servicio del hombre y no a la inversa y en que los dirigentes de empresa han de lograr con su conducta y manera de actuar la difícil conjugación de la búsqueda de la eficiencia económica y justicia social, implementando los principios de solidaridad, subsidiariedad y participación, buscando además el bienestar de la comunidad en su conjunto”.

Otras de las instituciones promotoras de la RSE es DERES quien nace a finales de 1999 a partir de una iniciativa de la Universidad Católica del Uruguay con el objetivo de generar un ámbito específico desde el cual promover el concepto de la Responsabilidad Social Empresaria en el Uruguay. Ésta forma una red que une a las empresas, sectores académicos y actores de la sociedad que están interesados en la RSE y así construir herramientas y materiales de apoyo. La definición de RSE que adopta DERES es la siguiente:

*“La Responsabilidad Social Empresaria, es una visión de negocios que integra armónicamente a la gestión de la empresa, el respeto por: los principios y valores éticos, las personas, la comunidad y el medioambiente”.*⁴

DERES lleva adelante sus acciones a través de cinco áreas de trabajo: Valores y Principios Éticos, Apoyo a la Comunidad, Marketing Responsable, Protección del Medioambiente y Calidad de Vida Laboral. Algunas empresas se enfocan más en una u otra área por su sector de actividad pero es importante que estén todas presentes.

La institución también ha confeccionado el “Manual de los Primeros Pasos” con el fin de introducir y orientar a las empresas que quieren comenzar a implementar la RSE. Por otro lado, para las empresas que ya tienen implementada la RSE, pueden contar con un “Manual de Auto-evaluación” que pretende ayudar a los empresarios a identificar el grado de RSE que presenta la empresa.

Otro punto importante es la transparencia de la información brindada por las empresas. Para ello se presenta un “Balance Social”, para que además de los resultados financieros se muestre la contribución de las empresas a la sociedad en lo que refiere a actividades que vinculen a la comunidad, el mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores, la protección del medioambiente y la colaboración a causas o proyectos sociales.

Según DERES existen varias ventajas que surgen a raíz de la presentación de los Balances Sociales. Se plantean beneficios para el negocio como por ejemplo: agregar valor a la imagen de la empresa, generar un atractivo para posibles inversionistas (necesario para la sustentabilidad del proyecto), crear confianza a los grupos de interés, reduce los riesgos de conflictos, evitan tener percepciones negativas de los distintos grupos, sirve como detector de problemas ya que al compilar la

⁴ DERES, RSE, “Manual de Autoevaluación”, <http://deres.org.uy/wp-content/uploads/Manual-Autoevaluacion.pdf>

información se pueden detectar problemas con anticipación, es una herramienta de gestión que le permite a la empresa contar con la información.

La RSE no es un concepto nuevo aunque como fue señalado existen múltiples definiciones y se mantienen los debates sobre qué tipo de obligaciones tienen las empresas con las personas e instituciones que se ven afectadas por su actividad. Por lo cual, es posible encontrar distintos puntos de vista sobre el tema.

7. Alcance en la Industria de la Construcción

Solución frente a la necesidad de mano de obra calificada, el compromiso organizativo y resultados empresariales.

La situación económica actual y especialmente la previsión de escenarios futuros están propiciando la reflexión por parte de profesionales de recursos humanos en torno a la importancia de contar con unos trabajadores comprometidos con su proyecto empresarial. El primer reto consiste en capacitar adecuadamente a las personas y lograr su alineación con la estrategia a través de su compromiso con el proyecto empresarial.

La recuperación económica volverá a poner a prueba el compromiso de los empleados con sus respectivas organizaciones. De cómo la organización gestione actualmente a sus personas, dependerá su resultado futuro.

Es por ello que se genera la necesidad de crear medidas dirigidas a desarrollar un compromiso organizacional de carácter efectivo que permita a la organización retener el talento de sus trabajadores.

En este sentido, el compromiso organizativo ha sido asociado a algunos de los principales resultados organizacionales como el desempeño, la satisfacción laboral, el absentismo, las bajas tasas de rotación del personal o la eficacia organizativa. Se toma como herramienta los principios de la Responsabilidad Social Empresarial como respuesta a la problemática de capacitación en la cual se benefician todas las partes como la empresa, cliente o trabajador.

Transformación de las sociedades convencionales a modelos participativos en capacitaciones de empresas.

Las instituciones son cada vez más conscientes de la necesidad de generar un desarrollo de la mano de obra sostenible e inteligente. Se necesita un cambio en el modelo de relaciones laborales, un modelo de participación, de transparencia y de cooperación, ya que la empresa es un proyecto común que necesita de empresarios y trabajadores.

En este sentido, la transformación o reconversión de las empresas convencionales hacia empresas participadas, puede ser una fórmula para conseguir cambiar el sistema y luchar por la supervivencia de las empresas competitivas. La participación de personas involucradas o con ganas de involucrarse en el sector podría facilitar respuestas creativas y alternativas a la actual crisis y ofrecería a los trabajadores una motivación personal, social y económica.

La participación en el trabajo generalmente refuerza las relaciones sociales y fomenta la búsqueda de soluciones competitivas, innovadoras y socialmente aceptables a los retos socioeconómicos

actuales. Por lo tanto, como se mencionó anteriormente, la transformación del tejido empresarial hacia modelos participativos puede ser una vía importante para el desarrollo económico y social.

Pero, para ello, es imprescindible que las personas estén convencidas y comprometidas con la transformación, con el nuevo proyecto empresarial; tienen que ver claro que es necesaria la transformación, tienen que estar dispuestos a cambiar sus actitudes y habilidades, los valores y la cultura.

Se deberá dar un cambio en la cultura de la empresa se deberá avanzar hacia dinámicas de transparencia y comunicación con sus trabajadores, y tendrán que demostrar mayor compromiso con el devenir del proyecto empresarial.

Es un proceso transformador donde la responsabilidad de ayudar a realizar todos estos cambios, motivando y escuchando a los trabajadores. Tiene que crear una visión compartida, comunicarla, para así poder conseguir el compromiso y la implicación de los trabajadores. Depende de su gestión el comportamiento de los empleados así como la posición que asuman para ser partícipes o no del proceso en sí.

Los procesos de transformación tienen que estar basados y pensados en los trabajadores, ya que ellos son los protagonistas del proceso, facilitándoles y motivando a capacitarse.

8. Presentación de un estudio de caso : CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DEL URUGUAY

Gran parte de nuestro conocimiento sobre los modelos aplicados en el Uruguay fueron generados gracias a la entrevista que realizamos al Sr. José Ignacio Otegui Presidente de la Cámara de la Construcción del Uruguay (CCU).

Ésta nace en 1930 y desde entonces su objetivo ha sido *“el crecimiento humano y la capacitación continua de nuestros trabajadores y sus familias. El generar oportunidades de superación y el articular adecuadamente los intereses con el fin de lograr una mejora en las condiciones de vida en nuestra sociedad.”*



Sr. José Ignacio Otegui
Presidente de la CCU

La CCU está compuesta por la gran mayoría de las empresas que constituyen la industria de la construcción Nacional, empresas diversas que son capaces de dar respuestas a todo lo que el país moderno necesita. Estudiar su alcance en el tema de la capacitación en específico nos da una visión general de la forma de trabajo, facilidades y abordaje de la responsabilidad social empresarial que existe hoy en día en el Uruguay.

Según el Presidente de la CCU no hay antecedentes de 11 años consecutivos como en el día de hoy de crecimiento en la industria en el país, generando trabajo y crecimiento en las empresas, cada aumento del PBI significa entre 15.000 y 20.000 puestos de trabajos formales, eso quiere decir que si prevés un crecimiento de 3 puntos la consecuencia inmediata es que necesitas más gente que tiene que estar en condiciones de trabajo. Por eso es importante que las empresas se animen a agarrar mejores caminos para mejorar la industria. La función de la CCU es brindar información, facilitar y conducir en éstos nuevos caminos.

A nivel gerencial la CCU brinda capacitación que funciona correctamente, el problema nace cuando se intenta abarcar la capacitación de los trabajadores para mejorar la industria, es un área muy amplia y para alcanzar una buena ejecución se necesita formar convenios con el SUNCA y crear el FOCAP (Fondo de Capacitación de Obreros y Empresarios de la Construcción).

Hay trabajadores que tienen una buena capacitación pero el Uruguay se encuentra con un nivel bajo de desocupación lo que conlleva a utilizar recursos humanos que históricamente estaban en desempleo. Como respuesta se generan distorsiones en la calidad, producción y riesgos en todo sentido, la única manera de corregir eso es capacitar a la gente que está trabajando o le interesa introducirse en el sistema.

“Llegamos a la conclusión que la industria necesitaba generar una enseñanza para capacitar obreros, ningún país puede sobrevivir si no internaliza que la capacitación tiene que ser continua, la persona que no recibe capacitación queda a un costado y a medida que pasa el tiempo es más difícil reinsertarse o seguir en la rueda de producción. No preguntes que puede hacer el otro, hay que fijarse que puede hacer uno y hacerlo.”⁵

Las empresas de pequeño y mediano porte no tienen ni la capacidad, ni el tamaño, ni la infraestructura para encarar esta problemática. Luego de varios intentos con otros organismos la CCU junto con el SUNCA y el FOCAP se acercan a la UTU y le realizan una propuesta para poder utilizar sus instalaciones, lo cual es muy favorable ya que tiene un alcance Nacional. Todos los trabajadores que aportaran al FOCAP, por un monto mínimo, tendrían el derecho a capacitarse.

“Las cosas buenas surgen de los esfuerzos colectivos.”⁶

Pero la solución no se encuentra tan fácil, en el comienzo del plan por una mejor capacitación se brindaban cursos a trabajadores que llegaban luego de terminar la jornada laboral lo cual hacía que llegaran cansados y tarde a sus casas, sin ninguna motivación, con el tiempo los trabajadores abandonaban a mitad de camino. Entonces se buscó una solución para que esto funcione. Se coordinó con las empresas para que dejen salir a los trabajadores un poco antes, 1.30 hrs. la cual sería paga por la CCU, de esta forma el trabajador tomaría el curso y estaría volviendo más temprano a su casa. El plan se hizo más atractivo y empezó a funcionar.

Pero Uruguay tiene un montón de dificultades que hacen que capacitar a los trabajadores sea aún más difícil, entre otras cosas hay insuficientes docentes, por lo tanto el plan debería de intervenir en todos los eslabones de la cadena. Había que motivar al trabajador pero también había que motivar a los docentes actuales y conseguir nuevos, por lo tanto se decide convocar a varios jubilados capataces y oficiales finalistas para convertirlos en docentes para capacitar jóvenes que entran en la industria.

A su vez, el conflicto que existe actualmente es la rotación, la falta de estabilidad en la industria hace que algunas empresas no les interesa capacitar al personal. Para esos trabajadores independientes de la empresa es que existe la capacitación por parte exclusiva de la CCU.

“Hoy en día el desempleo es bajo y no sienten que la capacitación es un arma de defensa, ya que existe bastante demanda de mano de obra. Pero eso no es siempre así y las mejores herramientas para un trabajador es que tenga mejores conocimientos, cuanto más actitud y aptitud tenga va a encontrar más fuente de trabajo.”⁷

⁵ José Ignacio Otegui, Pte. CCU. En la entrevista realizada en la CCU en Junio 2013.

⁶ José Ignacio Otegui, Pte. CCU. En la entrevista realizada en la CCU en Junio 2013.

⁷ José Ignacio Otegui, Pte. CCU. En la entrevista realizada en la CCU en Junio 2013.

La CCU ayuda a capacitar al sector obrero de toda la industria, pero grandes empresas como Campiglia, Saceem y Teyma entre otras, con más 3.300 obreros aproximadamente ya tienen planes propios donde se focalizan a capacitar a los trabajadores tanto Intra como Externo a la empresa. La CCU ayuda a facilitar estas iniciativas y a su vez crean propuestas donde trabajan en conjunto.

A través de la Responsabilidad Social Empresarial se focalizan a ayudar a personas que están fuera del sistema social sin posibilidades de insertarse al mundo laboral, en aquellas que con suerte terminaron la primaria o nivel básico de secundaria, así como en chicos de 16 y 17 años que se encuentran en la calle, el objetivo es darles herramientas para que salgan adelante, pero a su vez obtener un beneficio directo para ellos mismos ofreciéndoles a los trabajadores capacitados certificación y estabilidad como empleado de la propia empresa.

9. Presentación de una Herramienta para una buena ejecución: FOCAP_Fondo de Capacitación de la Construcción

El Fondo De Capacitación surge a través de la CCU, de un acuerdo entre trabajadores y empresarios de la construcción, con el objetivo de beneficiar el trabajo y la gestión del sector.

La gente ingresa hoy al sector sin preparación, pero con estos nuevos programas se están logrando soluciones.



La industria de la construcción decidió emprender acciones en el área de capacitación profesional en forma conjunta con quienes comparten la visión de que las inversiones en la educación resultan imprescindibles para el crecimiento del empleo, de la productividad y de las mejoras en las condiciones laborales.

La cámara lleva adelante el trabajo a través de sus socios. Las empresas se inscriben, instrumentan cursos en obras, se hacen campañas públicas de difusión y el FOCAP es el sustento económico para que esto sea posible.

Capacitación al alcance de todos

Según la nota realizada por Stella Maris Pusino para la revista CONSTRUCCIÓN n° 16, 2011, la capacitación se convirtió en un tema cada vez más cotidiano para el sector. Deja de ser ese deber del pasado para convertirse en un desafío diario con cara al presente y futuro, donde la base inicial es la necesidad de formar a los 20.000 trabajadores sin conocimientos previos por la urgencia que presenta el sector en incorporar nuevos obreros.



Según lo que conversó el ingeniero Jorge Pazos con la revista, el FOCAP trata tres áreas del trabajo:



Ing. Jorge E. Pazos Acevedo.
Secretario ejecutivo de la CCU.

1- Capacitar a trabajadores en actividad, mediante programas que se vienen desarrollando con la UTU, cursos de albañilería, carpintería y herrería que se dictan en todo el país.

2- Implementar los cursos de capacitación en convenio con el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial de Brasil (Senai). Donde se impartirá capacitación para capataces, sanitaria, eléctrica, pintura y armado de andamios, primero en Montevideo y en Colonia, después la idea es extenderlo al resto del territorio. Los docentes vienen de Brasil y dictan cursos en instalaciones de la UTU. La idea es designar a un docente local para lograr una transferencia de conocimiento de los invitados hacia los docentes uruguayos.

3- Ofrecer cursos para quienes desean ingresar a la industria y no tienen antecedentes laborales en el sector.

Lo importante es posicionar la formación como eje central, establecer como objetivos en los programas que se desarrollen, la transferencia de conocimientos, actualización tecnológica y habilidades, que sirvan para facilitar salidas laborales o generar nuevos empleos.

“Tenemos que convencer a los trabajadores de que tomen capacitación. Es preciso incorporar este concepto a la vida cotidiana, lograr que se comprenda que esa capacitación les permitirá mejor su calidad de vida. Ese trabajo es muy arduo.”

“La formación permite mejorar el rendimiento, elevar la autoestima. Aporta beneficios innumerables, solo hay que recordárselo a los involucrados.”⁸

Falta de docentes

Uno de los problemas más graves que enfrenta el país es la escasez de docentes. No tiene docentes para estos niveles de capacitación técnica. No hay suficientes profesores en Uruguay como para poder afrontar esta tarea. Definir los programas y ponernos al día con las nuevas tecnologías y procesos constructivos, llevarlos a un formato de curso y buscar a los docentes que puedan dictar esos contenidos.

“La escasez de docentes es un problema grave. Antes la docencia era una forma de tener un ingreso extra. Hoy, salvo los vocacionales, con pleno empleo y recursos humanos escasos, la situación es otra.”⁹

⁸ Revista oficial de la Cámara de la Construcción del Uruguay época III / año V / n° 16 / mayo, junio y julio 2011, <http://www.ccu.com.uy/sitio/revistas/C16.pdf>

⁹ Revista oficial de la Cámara de la Construcción del Uruguay época III / año V / n° 16 / mayo, junio y julio 2011, <http://www.ccu.com.uy/sitio/revistas/C16.pdf>

Pero la capacitación no se puede realizar correctamente si no es suficiente la cantidad de docentes que existen en el sector. Hoy en día a través del FOCAP se están seleccionando capataces, técnicos, oficiales del sector, jubilados que presentaron currículos según establece la nueva ley que habilita a contratar pasivos como profesores. Además de lo curricular, quienes terminen seleccionados como profesores tendrán que cursar y aprobar esta formación. Serán cursos de 50 horas focalizados en temas de seguridad y legislación, conocimientos de materiales y herramientas, línea jerárquica de mando dentro de una obra.

10. Presentación de otra herramienta como modelo de acción: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

De la basura al hormigón

"Ya estamos ahí. Estamos esperando el timbrado. No hay que apabullarse". Esas fueron las palabras que Jhonny Leonel Martínez eligió para ponerle punto final a su etapa como clasificador de residuos y darle la bienvenida a su inminente incorporación a la industria de la construcción. Junto a otros 37 recicladores, Jhonny recibió, orgulloso, el diploma que certifica su capacitación para desempeñarse como peón. A cambio, se compromete a enviar a sus hijos a la escuela, cumplir con sus controles pediátricos, y entregar de forma definitiva su carné de clasificador.



Promotores: FOCAP, Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (Inefop), la IMM y Stiler.

El objetivo: integrar socialmente y mejorar la vida de los clasificadores de residuos y sus familias.

Los talleres son de 50 horas de duración y se dictan a lo largo de tres semanas. El plan forma a clasificadores para que puedan desempeñarse como peones básicos de la construcción, éstos son propuestos por organismos públicos y diferentes ONGs.

El Departamento de Desarrollo Social de la Intendencia de Montevideo hace un seguimiento de la inserción laboral y social de los trabajadores. Además los trabajadores se comprometen a no ceder a otras personas los carros y caballos que utilizaban para la recolección, y a evitar que sus hijos realicen tareas vinculadas a la clasificación.

En este caso la empresa Stiler será la encargada de incorporar a estos nuevos recursos humanos, a través de un convenio que firmó con la intendencia.



"La situación de los clasificadores de residuos es una herida que tenemos los montevideanos y que todos estamos obligados a ayudar a cerrar. Este proyecto supone ganancias para todas las partes y debería ser imitado por otros sectores empresariales."

Sostuvo Alberto Taranto, presidente de Stiler.¹⁰

Escuela de oficios

Desde 1951, Saceem ha realizado más de 1.500 proyectos en Uruguay y América Latina. Como empresa de vanguardia en la industria de la construcción también impulsa sendas iniciativas que son un fiel reflejo de su firme compromiso con el bienestar de la sociedad.

"Por un lado tenemos la gran carencia de mano de obra en el sector de la construcción, sobre todo mano de obra con habilidades. Por otro, notamos que falta en la sociedad gente con oficio. Entendimos que podía ser una buena cosa brindarle herramientas a los más jóvenes, para que pudieran insertarse en el mercado laboral"

Vicepresidente Comercial de Operaciones Ing. Alejandro Ruibal

Es así que tras serios convenios con la ANEP y la UTU, Saceem desde 2007 realiza intensos cursos de capacitación para avanzar en la formación de sus operarios en el desarrollo de distintos oficios. En una segunda etapa, los cursos han llegado hasta el mismo obrador, inclusive para aplicar en la práctica los distintos conocimientos. Sin embargo, la empresa dio un paso más allá en su programa de responsabilidad social empresarial (RSE) con la creación de un espacio de apoyo a la comunidad, formando bajo su costo a jóvenes y adultos de los sectores más vulnerables de la sociedad en el área de la construcción. Así en setiembre de 2011 Saceem puso en marcha la **escuela de Oficios** en su Parque Logístico de Manga ante la sostenida expansión de la construcción, la falta de mano de obra calificada y la búsqueda de alternativas para facilitar la inclusión social. La Escuela de Oficios cuenta con un destacado cuerpo docente para capacitar jóvenes, de 15 a 17 años, y adultos mayores de 18 años, que provienen tanto de organizaciones sociales barriales (ONGs, merenderos y escuelas) como del núcleo social de sus colaboradores.

"Este programa tiene como principal objetivo capacitar jóvenes y adultos de sectores críticos de la población que por diferentes motivos no tienen acceso a la educación formal"

Ing. Alejandro Ruibal.

Para los jóvenes, la Escuela de Oficios promueve y fortalece hábitos de trabajo y responsabilidad entre aquellos adolescentes que se encuentran por fuera del sistema de educación formal y con baja contención familiar. En tanto, para los adultos, significa una mejora de su calidad laboral, además de facilitar la inserción laboral, inclusive en la propia plantilla de trabajo de Saceem.



Cada curso tiene una carga horaria semanal de 10 hrs. Y 4 meses de duración. Asimismo, hay un cupo limitado para 15 alumnos. Hay una evaluación final, así como una certificación que acredita la capacitación recibida. Un técnico constructor y un estudiante de Ingeniería son los encargados de plantear una primera aproximación a la albañilería y también una aproximación a la fabricación del

¹⁰ Revista oficial de la Cámara de la Construcción del Uruguay época III / año V / n° 18 / noviembre, diciembre 2011 y enero 2012 <http://www.ccu.com.uy/sitio/revistas/C18.pdf>



hormigón, que son los grandes ejes de los cursos. La capacitación se concreta en grupos de 15 personas e incluye clases teóricas y prácticas.

"Las prácticas son variadas. Hay prácticas que consisten en levantar paredes, revestimientos, encofrado de hormigón, armado de hierro para hormigón armado, clases de impermeabilización, aislaciones térmicas, organización de la obra y conocimientos básicos de electricidad entre otras. También se enseñan medidas de seguridad o cómo usar bien las herramientas. En el plano teórico se promueve la interpretación de documentos técnicos." dice Ruibal.

En cuanto a los cursos para mayores de 18 años, las clases teóricas y prácticas no varían demasiado con respecto a los cursos para menores. Lo que cambia es la carga y la duración: 25 horas semanales durante tres meses.¹¹

La Entrega

La Escuela de Oficios de Saceem entregó diplomas a cerca de 40 egresados.

"El parque logístico de Manga es el corazón de la empresa, de donde bombeamos la sangre para todas las obras de Saceem del país"

"Iniciar un curso es un desafío muy importante. Y sostenerse hasta el final no es una tarea fácil. En el camino suceden cosas que nos ponen en la situación de tener que abandonar. Y muchos cuentan cómo el grupo los sostuvo y que sus compañeros los convencieron de que tenían que seguir porque había un norte que era llegar al final".



"El tema de los recursos humanos calificados es un gran desafío para Uruguay. No hay país que pueda avanzar sin capacitar a sus trabajadores"

*"Esto significa una oportunidad de cambio en la vida de muchos de ustedes, y la sumatoria de estos hechos significa un cambio en el país. Nos pone a la altura de los desafíos que el Uruguay tiene y, por suerte, va a tener en los próximos años".*¹²

Ministro Eduardo Brenta

¹¹ Revista oficial de la Cámara de la Construcción del Uruguay época III / año VI / n° 19 / febrero, marzo y abril 2012, <http://www.ccu.com.uy/sitio/revistas/C19.pdf>

¹² Revista oficial de la Cámara de la Construcción del Uruguay época III / año VI / n° 20 / mayo, junio y julio 2012, <http://www.ccu.com.uy/sitio/revistas/C20.pdf>

11. Experiencias de estrategias de capacitación a nivel Nacional en la educación terciaria formal: Universidad del Trabajo del Uruguay

En el N° 23 de la revista Construcción se explica el fenómeno que ocurre hoy con los cursos que brinda la UTU. Según Davyt director general de la UTU, apenas un 5% de la matrícula total de alumnos de UTU corresponde a estudiantes de construcción, aunque el sector viva un auge de demanda de mano de obra, pocos jóvenes se interesan por esta industria. El número de estudiantes de UTU llegó en 2012 al récord de 79.000, pero los cursos más requeridos tienen que ver con administración, informática y electrónica.



Especialmente en la construcción, cada vez es más complicado conseguir personal calificado en destrezas técnicas. La demanda crece más rápido que el número de interesados, y aunque existen buenos niveles de empleo y salario no logran revertir una tendencia que compromete el desarrollo industrial del Uruguay.

Cada día es más complicado conseguir buenos albañiles, sanitarios, soldadores, herreros, carpinteros: los oficios tradicionales. Pero tampoco hay técnicos especializados en los procesos de las industrias emergentes. El problema de la carencia de mano de obra técnica se nota en forma muy especial en la industria de la construcción, que hoy registra un pico histórico de demanda laboral.

“En 2006 el sector tenía unos 35.000 puestos cotizados en el Banco de Previsión Social, y hoy ya llegó a los 70.000.” (CONSTRUCCION N°23)

Todo el personal disponible se encuentra contratado por lo tanto cuesta encontrar gente preparada en oficios y personal técnico.

Pablo Bocchi, gerente general de la empresa Berkes, dijo a la revista construcción:

“Hemos conseguido personal de todas partes. Tenemos trabajadores que nunca en su vida habían agarrado una cuchara y un balde. La demanda ha crecido mucho más rápido que la capacidad de los educadores de formar nuevo personal. La formación que existe en Uruguay es buena en general, pero no da abasto”

Ante este panorama, algunas compañías recurren a técnicos extranjeros pero ocurre que la carencia de buenos técnicos es mundial y, aun en países en crisis como España hoy, estos trabajadores son los que se ven menos afectados, ya que las empresas intentan retenerlos al máximo. No hay grandes masas de sanitarios, soldadores o técnicos en procesos industriales dispuestos a radicarse en Uruguay. Por lo tanto la única salida al problema que enfrentamos es incentivar a los jóvenes a que se formen en estas carreras.

Educación de clase B

Los problemas de la enseñanza técnica en Uruguay son históricos. La UTU nace en 1879 con el nombre de Escuela de Artes y Oficios, pero en ese entonces los primeros inscriptos no fueron el mejor ejemplo del buen estudiante, algunos eran personas sin oficio en busca de una capacitación, otros eran jóvenes llevados por sus padres para resolver los problemas de conducta y el resto eran

llevados directamente por la Policía. Y así comenzó a ganar más la imagen de reformatorio que la de una escuela.

Ese comienzo fue un marca que se perpetuó por décadas: **la enseñanza técnica quedó marcada como una educación de clase B**, una última opción para los que -por falta de capacidad o disciplina- no podían acceder al liceo, símbolo de la educación clase A, puerta de entrada a la universidad. Esa mala fama todavía incide y por eso muchos no perciben a la enseñanza técnica como una opción válida.

Wilson Netto, presidente del Codicen y ex director de UTU, admite que ese estereotipo todavía está instalado en las elites uruguayas, pero está convencido de que la ciudadanía "ya lo superó".

"Hoy la educación técnica ya no es para pobres o para el que no quiere estudiar. La sociedad ya no piensa así, si no, no tendríamos este crecimiento de matrícula explosivo. La sociedad no entrega a sus hijos a hacer un bachillerato cualquiera."

Existen tres factores que repercuten en la falta de gente capacitada en la construcción:

1- Pocos interesados

Como vimos anteriormente existe un número bajo de alumnos interesados en los cursos de construcción. Hay una tendencia a elegir cursos relacionados a otros sectores como la administración, aunque se gane menos no implican trabajos de más estrés o condiciones de confort extremas.

2- Abandonan por la mitad

Los que sí se interesan por un curso para calificarse en algún oficio en la UTU por lo general abandonan por la mitad. Existe un porcentaje de estudiantes muy alto que abandonan sus estudios sin culminarlos. Muchos cursan un año y dejan de asistir a clase cuando obtienen una calificación mínima que les permite emplearse, optando por un sueldo que es la mitad del que tendrían si terminaran. Según la revista c23 **de todos los estudiantes que ingresan a los cursos de construcción de UTU, apenas entre el 10 y el 15% avanza hasta una de las tecnicaturas terciarias que le ofrece la institución.**

En la visión del ingeniero Bocchi, es algo propio de las nuevas generaciones, *"en muchos casos, los jóvenes tienen un sentimiento de inmediatez muy alto. Se ha perdido la aceptación de que esto es un proceso, de que es lento. Algunos trabajadores jóvenes creen que están capacitados cuando todavía no lo están. Y presionan a la empresa como si lo estuvieran"*.

Un factor que incide en que muchos jóvenes abandonen sus estudios técnicos o de un oficio es que para la mayoría de ellos **no se exige un certificado de aptitudes para trabajar**. Con la falta de mano de obra que existe hoy es muy complicado impulsar la certificación obligatoria. Pero es necesario pensar en alguna solución a este problema.

3- Aprender mirando

En el sector de la construcción históricamente, muchas habilidades se aprendían en la propia obra, mirando a los que ya sabían. Eso incidió e incide para que muchos optaran por no estudiar y buscaran un empleo sabiendo poco y nada, esperando aprender sobre la marcha y cobrando un salario que hoy no es nada despreciable (el escalón más bajo en la construcción cobra 21.000 pesos líquidos). Pero este mecanismo también está en crisis.

Para el sociólogo Supervielle lo que ocurre es que ya no es tan fácil aprender observando al de al lado. ***"Se han incorporado nuevas tecnologías. Y en las obras no hay quien pueda transmitir esos nuevos conocimientos y competencias. No se puede aprender mirando."***

Los empresarios, por su parte, notan una falta de deseos de superación en muchos trabajadores que los desconcierta. Hay poco interés en progresar, en adquirir un oficio, en hacer carrera. Es algo que se nota sobre todo en la gente muy joven.

Se estima que se trata de un cambio en la cultura de trabajo, algo no exclusivo del mundo de la construcción. Pablo Bocchi observa el mismo problema. ***"Tenemos un déficit de aptitud y otro de actitud. La aptitud es importante porque es el conocimiento que hay que tener para trabajar. La actitud son las ganas de hacer el trabajo, el orgullo de hacerlo bien. Lamentablemente en algunos casos ese cariño se ha perdido."***

La actitud de las personas es algo mucho más complejo". Según Bocchi, se viene percibiendo una caída de la productividad de la construcción, lo que contribuye también a una suba de los precios de las obras. ***"Los índices dicen que las horas hombre que ponemos por cada operación hoy son más altas, a pesar de que la tecnología ha mejorado"***.

Bocchi expresa su preocupación de que en el escenario actual haya tanta gente lavando parabrisas o acomodando coches en las calles. Se pregunta por qué no es posible que esa gente tome un empleo en la construcción, donde pueden capacitarse, obtener un salario digno, con beneficios sociales.

Y solo encuentra dos posibles respuestas a que esta gente no quiera hacerlo:

- a) que todavía haya gente que no quiera trabajar.
- b) porque logran más dinero en la calle.



Posibles soluciones

A la hora de buscar la salida a estos problemas las ideas son varias. Una de las ideas claves puede ser comenzar a premiar la productividad, si se logra mejorar la productividad, ***las obras serían más baratas por lo tanto se podrían pagar mejores salarios y sería menos complejo conseguir personal para trabajar en la industria.***

Una ventaja para estudiantes podría ser que los empresarios abran más sus obras a los jóvenes que se están formando. Muchas veces cuando se entra como estudiante a una obra uno siente que esta estorbando, a diferencia de otras industrias en la cual es más flexible.

En la nota realizada por la revista a diferentes exponentes del sector encontramos algunas propuestas. Para Davyt, director general de UTU, estima que *"probablemente tengamos que actualizar métodos y planes de estudio, seguramente tengamos que ajustar su diseño. Alguna revisión habrá que hacer. De alguna manera tenemos que motivar a los jóvenes para que ingresen en estas carreras y las terminen"*.

Para Wilson Netto, presidente del Codicen, estos problemas no podrán ser solucionados a menos que todos los actores trabajen juntos. Piensa que mucha atención está puesta en los jóvenes "ni-ni" (ni estudian ni trabajan), pero lamenta que se hable tan poco de un grupo mucho más numeroso, los que dejaron de cursar porque ingresaron al mercado laboral. Para él, que el 50% de los estudiantes de UTU dejen sus cursos por la mitad es un gran problema. *"No llegamos al perfil esperado porque el muchacho empezó a trabajar antes y dejó los estudios. Cuando se indaga dónde están esos jóvenes, muchos están trabajando en lo que estudiaron. Pero el horario laboral no les permite seguir estudiando"*.

Según él la autoridad máxima de la educación uruguaya, "Educación y trabajo" no puede ser solo un eslogan. *"Ese es el gran desafío que tiene el país. Las empresas, los trabajadores y la educación tienen que sentarse en una mesa y decir, dejando de lado los intereses menores de cada uno, cómo flexibilizamos al máximo, acondicionamos espacios y tiempos para que estos jóvenes puedan culminar su formación"*.¹³



12. Experiencias a nivel de educación universitaria formal: ¿Se cuenta con el aporte de las universidades?

Capacitación de técnicos

Los empresarios sostienen que existe cierto desfase entre las necesidades de la industria y los conocimientos de los egresados de las carreras de Arquitectura.

Por su parte, la academia reconoce esta dificultad. Explica que, en el mundo actual, las innovaciones prácticas le pasan por encima a los conocimientos teóricos cada vez con mayor rapidez. Y apuesta a revertir la situación adecuando los planes de estudio. De hecho, una encuesta realizada por la Facultad de Arquitectura de la Universidad de la



UNIVERSIDAD
DE LA REPUBLICA
URUGUAY

¹³ Revista oficial de la Cámara de la Construcción del Uruguay época III / año VI / n° 23 / febrero, marzo y abril 2013, <http://www.ccu.com.uy/sitio/revistas/C23.pdf>

República (Udelar) en 2009 a egresados indica que el 60% de los encuestados considera que la formación general es buena pero que no se adecua a las necesidades del ejercicio profesional.

En este contexto, las características actuales de la industria exigen a los diferentes actores del sector actualizar sus conocimientos y procesos de trabajo para dar una respuesta eficiente a la demanda de los clientes. Sin embargo, el actual plan de estudio de la Facultad de Arquitectura de la Udelar aún no contempla el cambio de escenario, que obliga a los recién egresados a profundizar en algunos conceptos una vez que ingresan al mercado laboral.

En entrevista con *Construcción*, el decano de la carrera de Arquitectura de la Udelar, Gustavo Scheps, sostuvo que *"puede que exista un desfase real con las necesidades de la industria, cosas que directamente no saben los recién egresados. Eso es previsible, a todos nos ha tocado vivir saltos de conocimiento muy fuertes y los tuvimos que afrontar como pudimos, habiendo ya egresado"*. Pero al mismo tiempo reconoce que *"no hay obstáculos para modificar esta situación, el freno lo ponemos nosotros"*. Y entiende que es momento de *"tomar el riesgo de explorar caminos diferentes, como docentes y como Universidad"*. *"Debemos salir de la comodidad de la certeza y pasar a la incertidumbre bien orientada"*.

Scheps sostiene que una de las posibles causas de este desfase es la confusión que se ha dado al enseñar, tanto en el aula como en la práctica, un determinado sistema de construcción como "el" sistema de construcción. *"Hemos pensado que construir de determinada manera es la única manera de construir y no es así. Esto no ha sido voluntario, pero en los hechos se da"*, afirmó.

Esto está vinculado a la tradición de la práctica, siempre se ha buscado proteger el trabajo nacional, focalizándose en la mano de obra y no en la utilización de nuevas tecnologías y procedimientos. Pero hoy en pleno empleo, no hay gente para trabajar y los arquitectos deben focalizarse en incorporar materiales y procesos no tradicionales, y actuar al revés de lo que siempre se hizo.

Trabajar en conjunto

Parecería una buena idea unir la universidad y las empresas para acercar posiciones y compartir experiencias que ayuden en el futuro de los estudiantes. Como dice el presidente de la Sociedad de Arquitectos a la revista c19 se percibe una disconformidad en los egresados los cuales manifiestan el desfase que notan entre los conocimientos adquiridos y el mercado laboral.



Para Otegui *"la educación terciaria ha estado divorciada del mundo del trabajo, de los negocios, de las posibilidades ciertas de desarrollo de nuestra economía y, por lo tanto, de nuestra propia gente. En los últimos años esta realidad histórica y cotidiana se ha puesto en tela de juicio y nos da la impresión de que es posible que se consolide un camino de cambios reales, necesarios y fructíferos. Desde afuera podemos alertar, podemos sugerir, podemos reflexionar e incluso criticar, pero tenemos claro que los cambios son desde dentro hacia fuera"*.

Scheps coincide en que se debe dar un cambio en el plan de estudio, aunque cree que *"no se puede enseñar todo en la facultad, eso es algo que un universitario tiene que tener claro. Además, muchos de los contenidos que un alumno que entra hoy aprende, cuando egresa siete años más tarde ya son obsoletos. El estudiante no debería confiarse en que lo que sabe es para siempre. Un egresado de grado es un individuo que fundamentalmente sabe aprender. Un arquitecto debe poder aportar su forma de pensar"*. Apuesta



principalmente a la inquietud de los arquitectos por seguir desarrollando y actualizando sus conocimientos, lo que les permitirá adaptarse a las nuevas realidades de la construcción en el futuro y mejorar sus posibilidades profesionales.

Disminuir el desfase

Es importante tener en cuenta aspectos que puedan acortar el desfase entre el mundo "real" y el mundo académico. *"En ningún caso deberíamos aislar la formación terciaria de las realidades cotidianas y cambiantes"* sostuvo el presidente de la CCU a C19. Entiende que, como punto de partida, los arquitectos necesitan una sólida formación en el coste de los trabajos, en la administración de las inversiones, en la incorporación de procesos de control de calidad tanto a nivel de proyectos como de ejecución de trabajos. También en el conocimiento y cumplimiento de la normativa de seguridad e higiene laboral y el cuidado del medio ambiente. *"La racionalización de los proyectos, la disponibilidad de nuevas tecnologías y los cambios vertiginosos que se suceden no deben contraponerse, sino que deben complementarse con el buen diseño"*, concluye Otegui.

También se refirió a cómo afecta este retraso a los empresarios, quienes *"se han preocupado por incorporar nuevas tecnologías, equipamientos de última generación, diseñar políticas conjuntas en seguridad e higiene laboral, certificar a la mayor parte de las empresas en temas de calidad y en capacitar a los recursos humanos disponibles. Por eso, nadie tiene más claro que los empresarios y los propios trabajadores los desafíos y dificultades que enfrentan actualmente"*.

A su vez el decano de la Facultad de Arquitectura es crítico con respecto al actual plan de estudio, que pone sobre la mesa esta problemática y otras vinculadas a la profesión. *"El plan de estudios vigente se puso en práctica en 2003, por lo que amerita una revisión impostergable. Notamos ciertas rigideces en este plan que, si bien forma con solidez, está imponiendo determinadas limitaciones o constricciones a la posibilidad de incorporar rápidamente cambios en las tecnologías"*.

Una de las carencias más mencionadas del plan es el tardío contacto con la práctica laboral que tienen los estudiantes. En este sentido, el presidente de la Sociedad de Arquitectos considera que *"adelantar el ingreso a la actividad laboral es una de las propuestas que debería contemplar el nuevo plan de estudio"*, dado que hoy un estudiante demora entre 10 y 12 años desde que ingresa a la facultad en obtener un empleo vinculado a su profesión. *"Creo que la experiencia de práctica laboral puede ayudar a solucionar el tema del desfase con la realidad del sector. Cuando uno entra en contacto con la realidad laboral, se enfrenta a problemas y aprende a buscar soluciones. Hay que ser más radicales en los cambios que hay que introducir y experimentarlos sin temor"*, sostiene Amándola.

A su vez, es entusiasta al pensar en mejorar y profundizar el diálogo entre la academia y el sector empresarial. *"Quisiera que hubiera mayor acercamiento entre los empresarios y la universidad. Hoy no lo hay no por nada en especial, sino porque no se ha cultivado. Sin duda, sería muy constructivo tener un ámbito de diálogo con objetivos concretos"*, asegura. La visión de Amándola es la misma que la del decano.

Explica que el nuevo plan estará más vinculado al mercado laboral. *"Lo esencial no es aprender a construir con ladrillos, lo esencial es aprender a construir. La idea es que el nuevo plan esté definido este año, aunque no sabemos si llegaremos a ponerlo en marcha en 2013. Ojalá lo logremos"*.

Un plan de estudio flexible (ORT)

La Universidad ORT desde 1999 crea la carrera de arquitectura. El punto de partida era crear un plan de estudio enfocado en las nuevas tecnologías disponibles y los sistemas no tradicionales de construcción. Pero en el 2004 cuando egresaron los primeros estudiantes el país corría con la crisis del 2002 y la realidad había cambiado. La utilización de estas nuevas tecnologías era muy poca y hubo que adoptar el plan a la nueva situación. Por eso es importante ir tomándole el pulso al mercado y al sector. Hoy la realidad vuelve a cambiar y los metros cuadrados construidos en nuevas tecnologías son mucho más, los planes de estudios deben ajustarse a las nuevas necesidades.



El decano de la carrera de la ORT, Gastón Boero, afirmó a Construcción que la universidad apunta a que el estudiante tenga contacto con la práctica laboral durante los años de estudio y egrese con un *"fuerte control de los aspectos tecnológicos y una noción acabada de todo lo que implica trabajar en un proceso constructivo"*. El objetivo es que el arquitecto logre un mejor diálogo con los ingenieros, sanitarios y todos los actores que intervienen en un hecho arquitectónico, a la vez que esté al tanto de todas las tecnologías disponibles para obtener un mejor resultado.¹⁴

¹⁴ Revista oficial de la Cámara de la Construcción del Uruguay época III / año VI / n° 19 / febrero, marzo y abril 2012, <http://www.ccu.com.uy/sitio/revistas/C19.pdf>

13. Conclusiones

Como se pudo identificar en las diferentes experiencias presentadas en este trabajo, la alta gerencia busca analizar y medir la situación del mercado y del sector de la construcción para plantearse posibles soluciones y herramientas para mejorar los procesos dentro de sus empresas. Una de estas prácticas identificadas está relacionada a enfocarse en lograr programas de formación y capacitación externo-empresa.

La nueva metodología de RSE, que se está adoptando cada vez más en diferentes sectores, es una buena manera de conseguir beneficios combinando el mejoramiento de sus empresas a través de la consciencia de servicio hacia la sociedad. Y de esta manera generar una sinergia entre los diferentes actores involucrados y sus intereses individuales y compartidos.

A pesar de que se pudo identificar que adoptar acciones de RSE puede generar mayores costos iniciales, estos deben abordarse focalizando en la cantidad de beneficios que se obtienen. Estas prácticas tienden a reforzar las relaciones sociales y fomentar la búsqueda por parte de los involucrados de soluciones competitivas, innovadoras y socialmente aceptables a los retos socioeconómicos actuales. Por lo tanto, la transformación hacia modelos participativos puede ser una vía importante para el desarrollo económico y social.

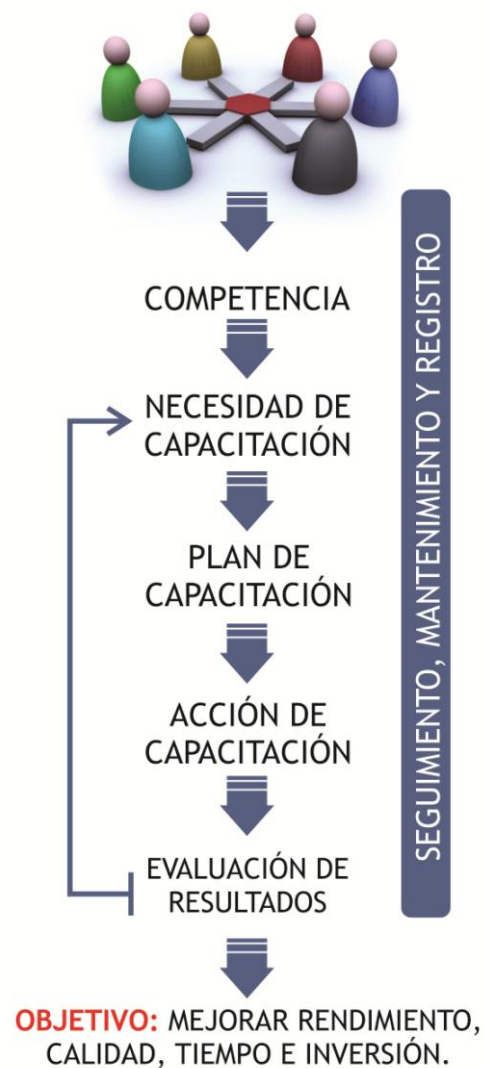
Dentro de la industria de la construcción aparece como relevante entonces, enfocarse en la necesidad de las instituciones de contemplar la formación, actualización y perfeccionamiento de los trabajadores de todas las áreas y niveles del proceso productivo, ya que el continuo crecimiento de la industria a nivel mundial así lo requiere.

Constantemente surgen avances tecnológicos aumentando la competitividad entre las empresas, éstas deberán fortalecer sus recursos humanos y la mejor manera de hacerlo es formando al personal.

Para generar un desarrollo de la mano de obra sostenible e inteligente se necesita un cambio en el modelo de relaciones laborales, un modelo de participación, de transparencia y de cooperación, como lo plantea la filosofía LEAN (Construcción ajustada.)

Como demuestran las experiencias presentadas la participación de todas las personas involucradas o con motivación por involucrarse en el sector podría facilitar respuestas creativas y alternativas a la situación actual y tendería a ofrecer a los trabajadores una motivación personal, social y económica.

Estos objetivos han sido desarrollados por parte de la alta gerencia de algunas empresas quienes han llevado adelante diferentes acciones de capacitación. Como fue presentado por diferentes referentes y expertos en los casos analizados, la estrategia debe estar enfocada en solucionar los cambios impuestos por el crecimiento laboral en el sector que presenta hoy el país.



Actualmente las empresas son cada vez más conscientes de desarrollar diferentes estrategias, se involucran en planes donde, bajo la RSE, han conseguido resultados donde se logra ayudar a la sociedad sin dejar de lado los beneficios que la organización obtiene.

La transformación de las empresas convencionales hacia empresas participadas, está funcionando como fórmula para conseguir cambiar el sistema y luchar por la supervivencia de las empresas competitivas. Es relevante marcar la importancia de conseguir que exista un cambio real en la cultura de estas mismas así como es imprescindible que las personas estén convencidas y comprometidas con la transformación, ya que estas transformaciones implican estar dispuesto a cambiar sus actitudes y comportamientos, logrando nuevas habilidades.

Este tema es discutido a nivel internacional y se pretende desarrollar nuevas iniciativas que promuevan estas prácticas y las introduzcan en las estrategias de negocio de la organización. Ya no se pretende que las empresas se queden solamente con su rol tradicional (producir un bien o prestar un servicio), sino que la sociedad espera que incorporen otros aspectos como la participación activa en proyectos sociales y/o comunitarios.

Consideramos que, la RSE es una de las prácticas a partir de la cual la alta gerencia de las empresas voluntariamente se compromete a través del uso de sus recursos a atender las necesidades de sus partes interesadas, logrando así contribuir con el desarrollo del país. Esta visión debe estar previamente definida e incorporada en la estrategia de la organización y es fundamental que todos los integrantes estén involucrados en el proceso de implementación de la RSE.

En los últimos años, la RSE se ha transformado en un tema fundamental en la agenda empresarial. Los puntos de vista son variados, se pueden encontrar definiciones más amplias o más restringidas pero en general, la mayoría de las organizaciones entienden la importancia de su implementación.

En el ámbito local, según los datos presentados, los procesos de transformación como “La escuela de oficios” y “De la basura al hormigón” son buenos ejemplos a considerar ya que muestran la dualidad de los beneficios que otorga una RSE bien empleada. Se deberían fomentar aún más estos planes donde se facilita y motiva a capacitarse a personas que hoy no encuentran una oportunidad laboral.

A nivel Nacional se debería concientizar a la sociedad que la capacitación es un beneficio que fortalece múltiples variables ya que, para los trabajadores, aumenta la estabilidad laboral y por lo tanto los ingresos y la calidad de vida; este aspecto también influye en la autoestima de éstos, impulsando su motivación a mejorar a través de la educación.

Existen pocos programas de capacitación dirigidos a los trabajadores, si bien estudiamos algunos ejemplos que funcionan exitosamente, la mayoría imparten de la iniciativa privada de empresas grandes con necesidad constante de mano de obra. Las empresas más chicas no se pueden comprometer con el trabajador y asegurarles estabilidad laboral, por lo cual, no les interesa, de acuerdo a la relación costo-tiempo, en invertir en la capacitación del mismo. Es en esas personas donde hay que hacer hincapié y concientizarlos de que la capacitación es un beneficio directo para ellos mismos.

Como vimos, actualmente la Universidad del Trabajo no presenta un alto nivel de matrícula lo cual significa que la gente está perdiendo interés en capacitarse en estos oficios o simplemente encuentran trabajo sin tener la necesidad de anotarse en algún curso.

En mi opinión se debería proponer un sistema Nacional de salarios donde se incluyan incentivos a la capacitación, de esta manera se motivaría a los trabajadores a capacitarse. Sería una forma de demostrarles que son más eficientes y apreciables en el trabajo frente a aquellos que no la reciben.

El contar con un grado más elevado de conocimiento sobre las tareas que realizan permite a los obreros consolidar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. También serán capaces de tomar decisiones acertadas, y disminuirán riesgos y errores al poder anticiparse a algunos eventos inseguros al poder aplicar medidas preventivas.

La capacitación desarrolla una visión analítica y estratégica en el personal obrero, con lo cual se mejora el desempeño de las labores constructivas, se optimizan los recursos y se maximiza el capital.

CAPACITACION = INVERSIÓN

14. Bibliografía

- Formoso C.T., Universidade Federal do Rio Grande do Sul escola de engenharia núcleo orientado para a inovação de edificação, “Lean Construction: Princípios Básicos e exemplos”(2003)
- Sitio oficial de la Cámara de la Construcción del Uruguay, <http://www.ccu.com.uy/sitio/index.php>
- Revista oficial de la Cámara de la Construcción del Uruguay época III / año VI / n° 23 / febrero, marzo y abril 2013, <http://www.ccu.com.uy/sitio/revistas/C23.pdf>
- Revista oficial de la Cámara de la Construcción del Uruguay época III / año VI / n° 22 / noviembre, diciembre 2012 y enero 2013, <http://www.ccu.com.uy/sitio/revistas/C22.pdf>
- Revista oficial de la Cámara de la Construcción del Uruguay época III / año VI / n° 21 / agosto, setiembre y octubre 2012, <http://www.ccu.com.uy/sitio/revistas/C21.pdf>
- Revista oficial de la Cámara de la Construcción del Uruguay época III / año VI / n° 20 / mayo, junio y julio 2012, <http://www.ccu.com.uy/sitio/revistas/C20.pdf>
- Revista oficial de la Cámara de la Construcción del Uruguay época III / año VI / n° 19 / febrero, marzo y abril 2012, <http://www.ccu.com.uy/sitio/revistas/C19.pdf>
- Revista oficial de la Cámara de la Construcción del Uruguay época III / año V / n° 18 / noviembre, diciembre 2011 y enero 2012 <http://www.ccu.com.uy/sitio/revistas/C18.pdf>
- Revista oficial de la Cámara de la Construcción del Uruguay época III / año V / n° 16 / mayo, junio y julio 2011, <http://www.ccu.com.uy/sitio/revistas/C16.pdf>
- Sitio oficial del Fondo de Capacitación, FOCAP, <http://focap.fsc.org.uy/>
- Sitio “El País”, sector gente y negocios, <http://genteynegocios.elpais.com.uy/escuela-de-oficios-de-saceem>
- Sitio oficial DERES, <http://deres.org.uy/>
- DERES, RSE, “Manual de Autoevaluación”, <http://deres.org.uy/wp-content/uploads/Manual-Autoevaluacion.pdf>
- DERES, RSE, “Manual de Primeros Pasos” - Octubre/2003, <http://deres.org.uy/wp-content/uploads/Manual-Primeros-Pasos.pdf>
- DERES, Implementación de acciones de RSE en la cadena de valor, “Manual del Facilitador”, <http://deres.org.uy/wp-content/uploads/RSE-y-la-Cadena-de-Valor-DERES-Manual-del-Facilitador.pdf>

- Ana Bogiloff y Natalia Melgar, (2007) “Responsabilidad Social Empresarial en Uruguay, análisis del tipo de prácticas según el origen del capital de las empresas”, http://www.fcs.edu.uy/archivos/Mesa_11_Bogiloff%20y%20Melgar.pdf
- Página oficial Renault-Consulting, <http://www.renault-consulting.es/Servicios/Lean-Manufacturing>.
- Página oficial Renault-Consulting, <http://www.renault-consulting.es/Servicios/Areas-de-Intervencion>.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Lean_manufacturing
- <http://www.institutolean.org/>
- Bomatti Gossman, I.L., Guatemala 2003, Tesis de grado Universidad Francisco Marroquin, Arquitectura.
- De Porto G., Galíndez M.C. “Herramientas de Organización. El modelo LEAN aplicado a los servicios financieros” (Junio 2012). <http://www.nop.com.ar/>

15. Anexos

Entrevista con el Sr. José Ignacio Otegui Presidente de la CCU

En 1919 nace el Centro de Empresarios de Obras, en 1930 cambia su nombre y comienza a denominarse como la conocemos hoy en día, Cámara de la Construcción del Uruguay CCU. Sus principales objetivos son:

“El desarrollo continuo, sustentable, equitativo y con el cuidado de nuestro medio ambiente. El crecimiento humano y la capacitación continua de nuestros trabajadores y sus familias. El generar oportunidades de superación y el articular adecuadamente los intereses con el fin de lograr una mejora en las condiciones de vida en nuestra sociedad. Apostar al desarrollo tecnológico, la creatividad y la investigación. El seguir cultivando y promoviendo los valores permanentes, reconociendo el esfuerzo, el trabajo hecho con afecto, la inteligencia, la honestidad, la iniciativa ya sean personales o colectivas.”

La CCU está compuesta por la gran mayoría de las empresas que constituyen la industria de la construcción Nacional. Es por eso que para adentrarnos en el tema decidimos acercarnos al presidente de la misma, el Sr. José Ignacio Otegui, para que nos diera una visión general de su forma de trabajo y al abordaje específicamente de la capacitación en el sector obrero en el Uruguay. A partir de ésta nos surgen una variedad de sendas a estudiar.

Sr. José Ignacio Otegui
Presidente del CCU

a) Sabemos que están conformados por varias empresas...

¿Cuáles son los servicios que brinda la CCU? Y ¿Cuáles son los más recurrentes por parte de las distintas empresas?

“Son socias casi todas las empresas constructoras de gran y mediano porte, así como empresas chicas de 50 o más operarios pero no son la mayoría. Las características es que son empresas multidisciplinarias, por ejemplo, gran porcentaje de las empresas que trabajaron en Botnia y están trabajando en Montes del Plata son socios de acá. Así como edificios, escuelas, entre otras cosas. La gran mayoría son empresas constructoras pero también existen promotores, desarrolladores inmobiliarios, inversionistas.

En resumen la CCU contiene esa diversidad de empresas que son capaces de dar respuestas a todo lo que el país moderno necesita.

El año pasado según Villamide, el sector inmobiliario, como reformas y viviendas nuevas entre otras, representó un 25% de la industria, esto quiere decir que un 75% de la industria no fue destinado al sector inmobiliario. Pero el sector inmobiliario si no mira lo que está pasando en el resto de la industria no tiene ni idea frente a quien tiene que competir.

Recién vengo de una entrevista con el ex Intendente Arana y Beltrame y les comentaba que si el sector inmobiliario no se da cuenta que de cada 4 obreros 3 están dedicados a otro sector que no es el inmobiliario, van a tener que competir con el resto del país en el momento de necesitar más personal obrero. Hay que ver la industria de manera global sino sería un error y los errores se pagan.

En resumen la cámara tiene esa característica, tiene en su seno empresas que son capaces de hacerte cualquier tipo de obra que hoy requiera cualquier expresión del desarrollo urbano, energético, portuario, infraestructura vial, puede dar respuesta a cualquier desafío.

Campiglia es un ejemplo de éxito y buen desarrollo.

Uno conoce al Uruguay como lo vive dependiendo de la época que nació, pero creer que el Uruguay fue siempre así es un error. Es un cúmulo de etapas en desarrollo, mejores, medias, peores, crisis y no crisis que lo llevan a un lugar determinado y va a seguir siendo así. La lógica de percibir el desarrollo de esa manera es mirar lejos, estudiar cómo y por dónde debería ir el desarrollo.

La cámara le da a los socios información de todo tipo una vez por semestre, un informe de la revista PROPIEDADES (Villamide hace exclusiva a la Cámara) del sector inmobiliario en el cual se hace un seguimiento del mercado inmobiliario en Montevideo, donde nos dice qué cantidad de apartamentos hay en producción, qué cantidad de apartamentos no registran una primer venta, cuál es la etapa de avance de las obras, y cuál es el stock que hay sin vender. Ubicación y ratio de venta. Información necesaria y útil para los inversionistas para saber cómo está el mercado, fundamental para emprender en los negocios.

También se brinda información de cómo estamos respecto al resto de América Latina para saber si estamos en los extremos altos o bajos. Ayuda a nuestros socios a ver la realidad. Muchas veces hablamos con promotores o estudios de arquitectura y nos damos cuenta que no profundizan en el tema. El Uruguay no está acostumbrado a dar información estadística confiable recién está dando sus primeros pasos.

Después tratamos todos los temas laborales, seguridad e higiene laboral, compras públicas, diversas áreas de asesoramiento que funcionan de forma continua y mecanismos de trabajo en equipo.

Uno de los problemas serios en la construcción es la separación de la producción y la seguridad e higiene laboral. Son temas en capítulos diferentes que en la práctica se dan contrapuestos uno con otros, cuando deberían de estar complementarios desde antes que el proyecto se inicie, o yendo más arriba desde el diseño, el que no se da cuenta que esa cadena se debe seguir vive en Marte.

Para eso, como elemento nuevo de desafío, se hizo una comisión con integrantes de diferentes áreas y se planteó el trabajo de seguridad en conjunto ya que si se sigue trabajando así no llegarían a una buena solución. Lo importante fue mezclar las áreas y que se diera el diálogo entre ellos. Dos meses después obtuvimos nuestro primer borrador de informe, y el resultado terminó siendo una crítica a la Cámara ya que se reclamaba que ésta no brindaba un asesor encargado de la seguridad e higiene laboral y tenían razón. Las empresas tienen la obligación de tenerlos pero nosotros no, así que deberíamos reaccionar y estamos en proceso de modernizarnos para dar respuesta a lo que las empresas nos proponen.

La otra cosa importante es conducir, existen diferentes formas de abordar los temas, uno es siguiendo la corriente la otra es frenar y ver cuál es el mejor camino aunque sea contracorriente, ese es el camino más difícil la tendencia es seguir la corriente y ese es un error. Para eso estamos, para mejorar la industria y ayudar a que se animen a agarrar mejores caminos, marcar el rumbo hacia el mejor desarrollo del país.

No hay antecedentes de 11 años consecutivos como en el día de hoy de crecimiento en la industria en el país, generando trabajo y crecimiento en las empresas. La verdad que pensamos que este año iba a aflojar pero en el primer cuatrimestre los resultados dieron positivos mejores que los del año pasado, lo que quiere decir es que la visión de las posibilidades de desarrollo siguen siendo igual o mejor que las que habían en el 2012. Cada aumento del PBI significa entre 15.000 y 20.000 puestos

de trabajos formales, eso quiere decir que si prevés un crecimiento de 3 puntos la consecuencia inmediata es que necesitas más gente de trabajo que tiene que estar en condiciones de trabajo.”

- b) ¿Brinda la CCU algún tipo de servicio general focalizado en la capacitación que oriente a las distintas empresas asociadas? O ¿Cada una de ellas tiene un servicio independiente de capacitación?

“Tenemos capacitación que se brindan en áreas determinadas pero a nivel gerencial. Cuando pasamos a los trabajadores es un escenario donde no podemos trabajar solos, por lo tanto formamos un acuerdo convenio con el SUNCA y formamos el Fondo de Capacitación de Obreros y Empresarios de la Construcción (FOCAP). Nace porque llegamos a la conclusión que la industria necesitaba generar una enseñanza para capacitar obreros, la enseñanza pública está para otra cosa, empezando por la FARQ hasta la UTU. Pero ningún país puede sobrevivir si no internaliza que la capacitación tiene que ser continua y tu tenés la obligación de brindar esas herramientas para todos en cualquier eslabón de la cadena. Si tu no vez esa realidad es ser hipócrita porque la persona que no recibe capacitación queda a un costado y a medida que pasa el tiempo es más difícil reinsertarse o seguir en la rueda de producción. No preguntes que puede hacer el otro, hay que fijarse que puede hacer uno y hacerlo.

Formamos el FOCAP, se aporta dinero por medio de nosotros y de los trabajadores. Existe el INEFOP (instituto nacional de formación nacional), intentamos hacer un acuerdo pero nos paso un poco más de lo mismo, el INEFOP tiene la obligación por ley de brindar capacitación para obreros y empleados a nivel nacional, tienen que pagar el 75% de la capacitación y una empresa que te requiera la capacitación paga el 25% restante; pero son ellos los que resuelven el problema, nosotros lo que hicimos fue asociarnos con la UTU, fue difícil pero al final llegamos a un acuerdo.

Es fácil encontrar empresas pioneras o líderes, no necesitamos pedirle a Campiglia, Saceem, Teyma que capaciten, con 3300 obreros aprox. cada uno no necesito pedirles que capaciten a sus obreros, pero estas empresas serán 10, 12 o 15 como mucho, pero en nuestro país la gran mayoría de las empresa son de mediano porte y chicas y no se encargan de estos temas, no tienen ni la capacidad, ni el tamaño, ni la infraestructura. Para estas empresas es que formamos el FOCAP. A los fondos sociales les entra hoy en día 8.000.000 de dólares, a cada uno se le brinda su partida dependiendo como vemos el horizonte de cada área. Y cada tres años se redistribuye.

En una reunión con Mujica se planteó formar el Fondo de Capacitación, la idea era que nosotros aportáramos un monto de dinero y el INEFOP aportara el doble y nos encargáramos de capacitar a 5.000 trabajadores en 3 años, si da resultado nosotros podemos poner más, pero nos ha dado un trabajo, porque no entienden que nosotros podamos participar y todos quieren ser parte del diseño.”

- c) ¿Ustedes se relacionan con algún otro tipo de asociaciones destinadas a la capacitación? ¿Qué tipo de vínculo tienen con el Fondo de Capacitación (FOCAP) y qué tipo de aportes les ha generado éste?
- d) En cuanto a los institutos de enseñanza relacionadas al sector, por ejemplo la UTU... ¿La CCU tiene algún tipo de conexión o asociación con ellos? ¿Facilitan ustedes, algún tipo de conexión entre sus asociados y dichos institutos?

“Uds. hoy están en un tema específico pero nosotros estamos con el tema de la capacitación junto con el SUNCA hace como 4 años. Primero intenté conseguir una mano en Facultad de Arq. y el Instituto de la Construcción, mi idea no era pedirles infraestructura, porque debíamos obtener alcance nacional y no local, lo que buscábamos era apoyo a solucionar esta problemática pero no lo logré. Decidimos buscar otro camino.

El Sunca se acercó al gobierno y durante 1 año y medio tampoco tuvo soluciones entonces por último decidimos acercarnos a la UTU y utilizar sus instalaciones que tienen en todo el país.

Las cosas buenas surgen de los esfuerzos colectivos.

La energía la pusimos en la UTU para que el FOCAP pudiese capacitar, muchas de nuestras empresas tienen convenios con la UTU. Nosotros tenemos obreros en todo el país, la única obligación para que un trabajador pueda tener un curso es que aporte a los fondos, es poco pero somos 70.000 y de a poquito se va sumando, no tiene por qué estar afiliado a los sindicatos, la empresa no tiene porque ser socia de ninguna gremial. No hay obligación de aportar pero tenemos un buen nivel de aportación alrededor de un 92% que es altísimo, es un mérito.”

Opinión sobre la Capacitación en general:

Buscando información acerca de la CCU, nos encontramos con la revista oficial que brindan ustedes, llamada “Construcción”. En el último número, encontramos una entrevista realizada al Presidente de la UTU (entre otros), donde se tocan los temas de la Capacitación y sus debilidades.

Nos gustaría tener su opinión como Presidente de la CCU, acerca de algunos temas relacionados tanto a la capacitación en nuestro rubro, como a la educación en general...

- e) ¿Qué opinión tiene usted acerca de la capacitación de la mano de obra en el Uruguay, en cuanto a su aplicación, calidad y recursos disponibles en la actualidad?**

“Hay trabajadores que tienen una buena capacitación, cuando el Uruguay baja del 8% de nivel de desocupación se empieza a utilizar recursos humanos que históricamente estaban en desempleo, y se recurre a mano de obra con niveles bajísimos de capacitación que están en sus casa esperando que los llamen o haciendo changas. Las políticas de sobrevivencia la gente las tiene. Pero cuando eso empieza a cambiar y bajar el desempleo de manera sostenida empezás a darte cuenta que parte de lo que introdujiste a la actividad no importa el sector te está generando distorsiones en la calidad, producción y riesgos en todo sentido, la única manera de corregir eso es capacitar a la gente que está trabajando.

El Uruguay no está preparado para eso por eso hemos demorado en dar respuestas. Yo tengo la obligación de entender la gente que está del otro lado, una vez una profesora de la UTU se me acercó y me dijo, nosotros tenemos la obligación de capacitar a gente que viene después de su jornada laboral a tomar 3 hrs de clases, para ellos como docentes es una diferencia enorme por lo tanto debemos de trabajar para que eso se pueda lograr, el 1º año fracasamos porque se nos ocurrió junto con el SUNCA que el horario de trabajo terminaba a las 17.00 hrs. entonces 17.30 hrs. empezaba el curso hasta las 21.00 hrs. y la gente se anotaba pero después no iba. Entonces buscamos una solución para que esto funcione, fuimos a hablar con las empresas para que dejen salir a los trabajadores un poco antes, 1.30 hr. y vamos a pagarle esa hr. de esta forma el trabajador tomaría el curso y estaría volviendo en vez de las 22.00 hrs. a su casa a las 20.30 aprox. esta más con la familia y es más atractivo, ahí empezó a funcionar. Esa hr. se la paga FOCAP al trabajador para evitar que la empresa no se interese en el programa. Ahora también tenemos

acuerdos ninguna obra puede perder más del 10% de los trabajadores en una categoría para no perjudicar el trabajo de la empresa.

Una vez que te metes en ese mundo te das cuenta que Uruguay tiene un montón de dificultades continuas como insuficientes docentes, problemas de infraestructura entre otras.

De la misma manera que había que motivar al trabajador también había que motivar a los docentes y la CCU se encargaba de todos los gastos extras, herramientas, materiales lo único que se encarga la UTU es brindar la infraestructura, luz y agua. La construcción no tiene el derecho a quitarle a la UTU recursos para educar a mis obreros por eso debíamos de facilitar y que la UTU se viera beneficiada de alguna manera.

El segundo año logramos abrir en 5 departamentos pero era muy difícil conseguir a nivel Nacional entonces organizamos un evento, invitamos a todos los directores de la escuelas del país, todos los regionales serían entre 600 y 680 personas, nosotros nos hacemos cargo del hotel y los pasajes. El congreso estaba dirigido por Mujica, un representante del SUNCA y uno del CCU que en este caso fui yo. Y lo que les pedimos fue que nos ayuden no solo por nuestros obreros sino por nuestra industria. Se hizo el encuentro y fue un éxito total, en todas las escuelas donde teníamos problemas se empezaron a hacer cursos porque entendieron que lo que nosotros necesitábamos era ayuda. Convocamos a varios jubilados capacitados, oficiales finalistas y los convertimos en docentes para capacitar jóvenes que entran en la industria.”

f) ¿Comparte Ud. el modo y nivel de Capacitación que las empresas le brindan a los trabajadores? ¿Le parece que la capacitación ofrecida es suficiente o que todavía nos encontramos en déficit en cuanto a esto?

“Las empresas en general no les brindan capacitación, nosotros debemos generar un instrumento para el que quiera se capacite. El problema es la rotación en la industria, yo siempre digo la construcción es como gitanos se instalan determinado tiempo y cuando terminan levantan la carpa y todos desaparecen ingenieros arquitectos obreros y la empresa. Falta de estabilidad en la industria pero es un rubro que se trabaja así y inestabilidad vas a tener siempre por más que lo quieras. Por eso a algunas empresas no les interesa capacitar al personal. Nosotros capacitamos al trabajador independiente de la empresa la única condicionante es que aporte al CCU, aportan los trabajadores y aportan las empresas asociadas.”

g) ¿Siente que hay interés por parte de los trabajadores en aplicar y aprender las nuevas tecnologías?

“Realizamos mecanismo de comunicación para comunicar cuales son los cursos. Sin duda tenemos mucho interés por parte de los trabajadores. Lógicamente no en todos los departamentos es igual en algunos será más en otros menos pero siempre hay una cantidad lógica.

Hay un tema que no es menor hoy en día el desempleo es bajo y no sienten que la capacitación es un arma de defensa, ya que existe bastante demanda de mano de obra. Pero eso no es siempre así y las mejores herramientas para un trabajador es que tenga mejores conocimientos, cuanto más actitud y aptitud tenga va a encontrar más fuente de trabajo. Pero nos quedamos a mitad de camino ya que muchas veces no miramos la otra cara y no vemos cuáles son los objetivos, cuáles son las fortalezas y cuáles son los riesgos y debilidades, cuando me encuentro con riesgos y debilidades es cuando me pongo mal y tiro la hoja, porque si no me entienden los que saben más que yo en el tema y mucho más que mis trabajadores de que es lo que necesitamos y que es lo que

podemos hacer ¿qué puedo esperar de los demás? Mi obligación es dar el instrumento, puede funcionar mejor hoy mejor mañana pero tiene que funcionar y no quedar en teorías.”

h) Ante una capacitación del personal de una empresa... ¿Piensa Ud. Que son visibles en cuanto a la calidad los resultados obtenidos?

“Yo creo que sí, es más muchas veces aparecen empresas pidiendo programas de capacitación especializada para ellos, y si se puede armar se arma, todo tiene un proceso pero en definitiva está funcionando, tenemos cantidad de cosas para corregir y para cambiar lo único que no vamos a permitir es no intentar.

Para que esto funcione hay que considerar que hay que ser equilibrados con todos, con la empresa con los trabajadores y los propietarios si no logro ese equilibrio pierdo a los aliados y si alguno se me pone en contra el resultado nunca me va a favorecer.”

i) Cuando nos comunicamos con empresas privadas del rubro y les preguntamos acerca del nivel de enseñanza alcanzado por sus trabajadores, ellos nos respondieron que no era un dato de interés a la hora de seleccionar su personal...

¿Considera Ud. que el nivel de educación debería ser un factor determinante? ¿El grado de capacitación alcanzado por cada trabajador, está relacionado con su nivel académico?

j) ¿Es la educación formal del Estado satisfactoria?

“En el Uruguay la mayor parte de los trabajadores de todas las áreas con suerte terminaron la primaria, el que crea otra cosa no quiere ver la realidad, una minoría debe de haber terminado el nivel secundario pero eso es parte de los problemas que tiene el Uruguay en la educación desde hace mucho tiempo. Tuvimos problemas con la UTU en que nos brindara certificados de los cursos ya que una de las cláusulas que ellos manejaban era que los egresados de la UTU debían de tener terminada la primaria lo cual creo que era un grave error y perjudicaba nuestro programa, al no brindarles el certificado se les cortan las posibilidades de crecer y es una mentira creer que se puede enviar de nuevo a todos a terminar la primaria. Por supuesto que sería lo ideal pero la realidad se aleja mucho de eso. Pero por suerte cedieron y hoy tenemos gente que consigue certificados de los cursos que damos en la UTU.

Hay que buscar soluciones para sacar a los chicos de 16 y 17 años de la calle hay que darles herramientas para que salgan adelante.”

k) Según las estadísticas presentes en la revista, de todos los estudiantes que ingresan a los cursos de Construcción en la UTU, solo entre el 10 y 15% avanza hasta una de las tecnicaturas terciarias, el resto abandona por la mitad...

¿Por qué cree Ud. que sucede esto? ¿Cuáles son las falencias más importantes en el Sistema Educativo?

“El peor negocio que tiene el país hoy es que seguimos creyendo que se puede educar sin pensar en cómo es la estructura productiva y de trabajo del país, Eso es un error. Como hacen atractiva la

educación los docentes o el que sea para que los estudiantes realmente sientan que vale la pena? Es tan difícil? Hay que darse cuenta que el fracaso es de adentro, qué es lo que falla es difícil de saber pero eso se lo dejo a los especialistas en educación que no es mi caso.”

l) ¿Se le ocurren posibles soluciones al tema de la capacitación a nivel nacional?

“Uno de las prácticas que estamos haciendo hace un año y hoy estamos transcurriendo en el segundo es el tema de los carritos, y no porque molesten en las calles sino el ver niños arriba de los carritos, que oportunidad les estamos dando o que vamos a pretender de ellos si no recibieron ningún tipo de educación. Una de las soluciones que se nos ocurrió fue proponerle a la Intendencia, un plan piloto en el que tomábamos 40 conductores de carritos y les damos un curso para convertirlos en medio oficiales de la industria, las dos condiciones básicas son, cuando terminas entregas el carrito a la intendencia y los hijos a primaria, la CCU luego de terminado el curso les prometía trabajo en la industria, de los 40 primeros casos 31 siguen hoy trabajando, este año hicimos un programa para 100 y por ahora venimos bastante bien.

Para solucionar este tipo de problemas hay que brindarles a las personas herramientas, desde el punto de vista político e ideológico si no nos ponemos de acuerdo no llegamos a ningún lado. Yo no sé si este año de los 100 van a sobrevivir 80 o 50, basta que sean 20 para que esas familias cambien el ritmo de su vida y sea un resultado satisfactorio. La IMM hace una selección luego un seguimiento al trabajador convertido en trabajador y a los hijos. Nosotros nos hacemos cargo de los gastos porque es un aporte para la sociedad y un aporte para la industria.

Hay que desarrollar todos los elementos, hoy en día en el Uruguay existen 1.400.000 trabajadores por lo menos un 20% de esas personas tienen un grado de capacitación nula o casi nula, de lo cual estamos hablando de unas 300.000 personas, que instrumento único te puede ayudar a capacitar en dos años a 300.000 personas? No existe porque el país durmió la siesta, no sabemos qué hacen el resto pero sabemos lo que estamos haciendo nosotros y el compromiso de seguirlo por una década dos o las que sean de aquí en más. El país ha cambiado y es importante que todos se den cuenta de eso sino no caminamos.

Lo que queremos llegar a conseguir es un certificado de competencia con rendimientos esperados, donde los trabajadores se esfuercen por tenerlo y hoy capaz no lo necesitan pero el día de mañana si las cosas están peores el trabajador que lo tenga va a aplicar mas a un trabajo seguro. Necesitamos un agente externo que lo haga, quién debería de ser? Hoy en día no existe porque el país nunca lo necesito, debería de ser alguien que no sea susceptible de ser presionado por un sindicato y alguien que no sea susceptible a ser presionado por la empresa, alguien independiente.

También una posible soluciones permitir que los jóvenes de 16 a 18 años ingresen al mercado, en 2011 el sector puso en marcha un plan piloto que brindó capacitación a 140 jóvenes de Montevideo, entre los que había menores. Sin embargo, al finalizar el curso los menores con el diploma en la mano no pudieron acceder al mercado laboral. Comienzan de nuevo los cursos de capacitación, y tenemos capacidad para llegar a 1.500 o 2.000 chicos. Pero si veo que no puedo solucionar el tema del trabajo en los adolescentes de 16 a 18 años, solo tiene sentido capacitar a mayores de edad. Aunque no parece sensato.

Si bien las iniciativas y alternativas para contar con más mano de obra en el país son prioridad para la industria, la instrumentación de las mismas no depende exclusivamente de las gremiales empresariales ni de los sindicatos. Estas propuestas fueron bien recibidas tanto por el presidente Mujica como por el ministro de Trabajo. La puesta en marcha no depende de nosotros, ni de los trabajadores, ni de los empresarios.”

