

# MISCELÁNEO



# Buenos, bonitos y baratos. Las expectativas empresariales sobre los jóvenes y la educación en Uruguay

Adriana MARRERO\*

Universidad de la República O. del Uruguay  
Departamento de Sociología y Economía de la Educación (FHCE)  
Departamento de Sociología (FCS)  
admarr@adinet.com.uy

## RESUMEN

Sobre la base de entrevistas en profundidad a empresarios y seleccionadores de personal uruguayos, se examinan las expectativas que los principales agentes del mundo del trabajo mantienen respecto de los recursos formativos y actitudinales de los jóvenes a su egreso de la educación media. A partir de estas expectativas, se describen los mecanismos más usuales de selección de mano de obra y sus opacidades, así como la incidencia de factores externos difícilmente perceptibles, pero operantes.

**Palabras clave:** educación-trabajo; juventud; calificaciones.

Good, nice and cheap.  
The expectations of the world of work upon the youngsters  
and the education in Uruguay

## ABSTRACT

Upon the basis of a series of interviews to Uruguayan businessmen and personal selectors, the paper examines their expectations as the main agents of the labour world, toward education and attitudes of youngsters in the moment of leaving high school. From those expectations, the paper describes the usual mechanisms in personal selection of skill labor and their opacities, as well as the incidence of external factors which are real but hard to perceive.

**Key Words:** education & work; youth; qualifications.

## REFERENCIA NORMALIZADA:

MARRERO, Adriana. 2004. «Buenos, bonitos y baratos. Las expectativas empresariales sobre los jóvenes y la educación en Uruguay». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 22, núm. 2, pp.

MARRERO, Adriana. 2004. «Good, nice and cheap. The expectations of the world of work upon the youngsters and the education in Uruguay». *Cuadernos de Relaciones Laborales*. Vol. 22, núm. 2, pp.

**SUMARIO:** 1. El punto de partida: trabajo y educación general. 2. El contexto: los jóvenes y el mercado de trabajo uruguayo. 3. Lo que las empresas esperan de los jóvenes. 4. El proceso de selección de los aspirantes. 5. La educación media vista desde la empresa. 6. En conclusión. 7. Referencias bibliográficas.

---

\* Adriana Marrero es Doctora en Sociología (U. de Salamanca), Magister en Educación (CIEP-IDRC) y Licenciada en Sociología (U. de la República, Uruguay). Dirige el Departamento de Sociología y Economía de la Educación (FHCE- UDELAR) y es Profesora de Teoría Sociológica del Departamento de Sociología (FCS-UDELAR), Uruguay. E-mail: [adrianam@fcssoc.edu.uy](mailto:adrianam@fcssoc.edu.uy)

Si sos una persona polivalente, con capacidad de reacción, ambiciosa, si te gusta desarrollar tu talento en un ambiente rebotante de estímulos, si querés descubrir todo un abanico de actividades que te permitan volucionar, Zara te ofrece un mundo de oportunidades.

En una empresa con constante movimiento, formando parte de un equipo con ánimo constructivo, tenés la oportunidad de desarrollar tu talento. Si las palabras polivalencia, capacidad de reacción, respeto, ambición te describen como persona, entonces viví con nosotros el éxito.

En la actualidad, Zara está presente en España, Portugal, Francia; Bélgica, Estados Unidos, Méjico, Israel, Argentina, como ves el mundo entero puede estar a tu alcance si sabes adaptarte y aprovechar las oportunidades.

Cuando te comprometas será en serio. Nuestro ritmo exige que pongas de tu parte verdadera profesionalidad, imaginación, exigencia, honestidad y compañerismo. Sobre todo pasión.

Zara te dará los medios para superarte, para captar los signos de tu tiempo, te podés formar y te situará sobre el terreno y accederás regularmente a nuevas posibilidades. Zara te instalará en el corazón de sus actividades y de su evolución<sup>1</sup>.

## EL SISTEMA EDUCATIVO URUGUAYO

Desde comienzos del siglo XX, la educación pública uruguaya es laica y gratuita en todos sus niveles, incluida la Universidad. Es obligatoria hasta los 15 años. En el año 2001 se matricularon casi 770.000 niños y jóvenes en la educación pública: unos 87.000 en Educación Inicial, 313.000 en Educación Primaria, unos 219.000 en Secundaria, algo más de 61.000 jóvenes en Educación Técnico Profesional, y unos 77.000 en la Universidad u otros institutos terciarios (MEC, 2002). Los matriculados en la educación privada, oscilan alrededor del 13% del total, con variaciones según niveles. No obstante su gratuidad, el sistema es altamente inequitativo a nivel de Enseñanza Media: La probabilidad de que los jóvenes provenientes de un hogar del primer quintil de ingresos (20% más pobre) completen la Educación Media alcanza sólo a un 29% y la de completar 16 años de educación, baja a un 20%. Mientras tanto, en el otro extremo, los jóvenes provenientes del quinto quintil de ingresos (20% más rico) tiene un 78% de probabilidades de completar la Educación Secundaria y un 66% de completar 16 años de educación (ANEP, 2003).

## 1. EL PUNTO DE PARTIDA: TRABAJO Y EDUCACIÓN GENERAL

Los debates sobre la relación entre educación y trabajo han confluído, desde hace más de una década, hacia el acuerdo acerca de las ventajas de la educación general y de currículos comprensivos. Como se señala reiteradamente, las exi-

<sup>1</sup> Tomado de folleto de libre distribución en estas tiendas: «Vení a COLABORAR con NOSOTROS». Departamento de Recursos Humanos, Marzo, 2000.

gencias que provienen desde un mundo del trabajo cada vez más dinámico y cambiante ante los cambios científicos y tecnológicos parecen desmentir la necesidad de delinear trayectorias educativas especializadas que pretendan adecuarse a requerimientos destinados a envejecer rápidamente. Además, una educación de carácter general estaría proveyendo las bases sobre las cuales asentar los procesos de formación continua, recalcificación y actualización que son cada vez más necesarios y frecuentes.

Como consecuencia, las trayectorias educativas tienden a la menor diversificación en los niveles obligatorios, ya que los conocimientos y habilidades que requieren los distintos destinos ocupacionales y educativos ya no son tan diversos. Como dice Tedesco (Tedesco, 1992)

«la actividad productiva se articula cada vez más estrechamente con la actividad intelectual: Por un lado, la producción requiere mayores niveles de logro en determinadas capacidades humanas como la creatividad, la inteligencia, la selección de información; por otro, la actividad productiva no sólo consume conocimientos, sino que los produce».

Estos enfoques han tenido consecuencias tanto en los rediseños de trayectorias curriculares, como en la suerte laboral y académica posterior de los jóvenes. Como señalan, por ejemplo, C. Bédowé y J. Planas (2002: 27) «incluso en Alemania, donde la formación profesional está ampliamente reconocida y valorada [...], el título que se consigue con la enseñanza general sirve cada vez más como instrumento de selección para acceder a los estudios más solicitados». Desde estas premisas, y en el contexto más amplio de una evaluación de la enseñanza media uruguaya que fue objeto de mi tesis doctoral (Marrero, 2002), me propuse indagar sobre la vigencia de acuerdos sobre las ventajas de la educación general, justamente entre quienes son los tomadores de mano de obra juvenil: empresarios y seleccionadores de personal montevideanos. En una primera instancia, fueron entrevistados informantes pertenecientes a nueve grandes empresas seleccionadoras (como Price-Waterhouse-Coopers), o de empresas exportadoras uruguayas. Las empresas fueron seleccionadas según un doble criterio: en primer lugar, a través de un muestreo teórico (Glaser y Strauss, 1967) que buscó incluir tanto a empresas productoras del medio, como a seleccionadoras de personal, y tanto a varones como a mujeres. Una vez que los primeros contactos fueron establecidos, se usó la técnica de bola de nieve, solicitándole a cada entrevistado que recomendara a colegas a ser entrevistados. El número de entrevistas quedó determinado por el criterio de saturación. Se presentan aquí, principalmente, las conclusiones obtenidas en esta oportunidad. Una segunda aproximación al tema<sup>2</sup>, basada en diecisiete entrevistas realizadas en ocasión de un seminario que estuvo bajo mi dirección (Chiesa, A., Meliande, M., y Faedo, A, 2003), arrojó resultados prácticamente idénticos para un universo distinto: las micro y pequeñas empresas.

---

<sup>2</sup> La realización de esta segunda aproximación, a efectos de obtener una visión más abarcativa del mundo empresarial, fue sugerida por Alejandro Tiana.

Además de la exploración del imaginario empresarial en relación con la formación que esperan de sus empleados jóvenes, importaba encontrar pistas acerca de otras dos cuestiones: cómo transcurre en la práctica el proceso de selección, y cómo gravitan en él cualidades ajenas a la de la propia calificación, tales como la pertenencia a grupos privilegiados, los contactos personales y el género. Se partió de la hipótesis de que existe un conjunto de requisitos no explicitados pero efectivamente exigidos, y cuyo conocimiento está de hecho limitado a quienes pertenecen al estrecho círculo de personas vinculadas ya al mundo empresarial. En suma, se pretendía explorar los límites del universalismo en el sistema de reclutamiento de personal.

Antes de mostrar los resultados obtenidos, parece pertinente repasar algunas tendencias y datos sobre el mundo del trabajo en América Latina y Uruguay en la última década y sobre la situación de los jóvenes uruguayos en relación al mercado de trabajo.

## **2. EL CONTEXTO: LOS JÓVENES Y EL MERCADO DE TRABAJO URUGUAYO**

Durante la década de los noventa ocurrieron en Uruguay y la región, importantes transformaciones en la estructura y la generación del empleo. A grandes rasgos, estos cambios pueden sintetizarse de la siguiente manera (ENFD-ANEP, 2001).

1. Insuficiencia de la demanda de trabajo, lo que se tradujo, sobre todo, en el aumento de los índices de desempleo entre las mujeres y los jóvenes (en Uruguay, 14-29 años);
2. Cambios en la estructura del empleo, debido a cuatro procesos simultáneos, a saber:
  - a) El retiro del Estado como empleador, a partir del abandono del proyecto del Estado benefactor como consecuencia de la adopción de políticas de inspiración neoliberal. En el resto de América Latina, la privatización de empresas públicas tuvo el mismo efecto. Las empresas no fueron tomadoras de mano de obra, y en el sector privado, fueron principalmente las micro y pequeñas empresas las responsables de la generación de empleo.
  - b) Terciarización, concomitante al proceso de desindustrialización de la región. Al interior del sector terciario, crecieron más fuertemente los empleos de baja productividad que los empleos de calidad ligados al cambio tecnológico, finanzas e informatización.
  - c) Informalización, expresada en el aumento del empleo informal en trabajos por cuenta propia, trabajadores sin remuneración en empresas familiares, en la microempresa y en el servicio doméstico.
  - d) Precarización resultante de los procesos de desregulación y del retiro del Estado en la protección de los derechos de los trabajadores. Como consecuencia, el empleo generado ha asumido la característica de una relación más mercantil que laboral; se ha vuelto más precario, incierto y heterogéneo dado la proliferación de las más diversas formas contractuales: subcontratación, prestación de servicios, etc.

Estos procesos, que han venido marcando la pauta de las reformas políticas y económicas en Latinoamérica, han tenido un gran impacto social, visible sobre todo por el incremento de la pobreza y de la marginalidad. Además, la calidad de pobre ha variado cualitativamente: los pobres son en una mayor proporción, marginales, y son hoy más jóvenes. Casi la mitad de los niños uruguayos nacen debajo de la línea de pobreza, aunque sólo el 20% de la población total puede caracterizarse como «pobre»<sup>3</sup>.

Dentro de este marco general, Uruguay presenta altas tasas de actividad juvenil. La tasa específica de actividad (trimestre mayo-julio de 2003) alcanza el 57.6%; entre los asistentes al bachillerato con 18 y más años, alcanza al 60%. Aun en la franja de jóvenes adolescentes (14-19 años) la tasa de actividad es sumamente elevada: 46% de los varones y el 30% de las mujeres trabajan o buscan trabajo. La tasa de actividad de los jóvenes de entre 20 y 29 años alcanza al 92% entre varones y al 71% entre las mujeres. A la elevada tasa de actividad, se agrega la duración de la jornada de trabajo: En la categoría de entre 14 y 19 años, cuando sería más esperable el trabajo a media jornada, el promedio de horas trabajadas por semana ya alcanza a 36 horas y media; en el tramo inmediatamente superior (20-24), el promedio de horas semanales alcanza a 41, sin importar el sexo. Buena parte de esos jóvenes activos son, además, estudiantes: entre los 14 y 19 años la tercera parte de los asistentes a institutos públicos, trabaja o busca trabajo, comenzando a marcar así la pauta de estudiante-trabajador que se incrementará porcentualmente para niveles superiores de escolarización. Entre los 14 y 19 años sólo el 55% de los jóvenes se mantiene exclusivamente como estudiante. Esta tendencia a incorporarse tempranamente al mundo del trabajo, constituye un factor de presión adicional en un mercado laboral que se contrae al compás de las sucesivas crisis regionales, con

**Cuadro n.º 1. Monitor Económico del Uruguay**

Indicadores	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
PBI (variaciones en %)	4,5	-2,8	-1,4	-3,4	-11	2,5	A Jun	13,6
Precios al consumo (variaciones en % de últimos doce meses)	8,6	4,2	5,1	3,6	25,9	10,2	A Ago	10,2
Salarios (variaciones de poder adquisitivo)	1,8	1,6	-1,3	-0,3	-10,7	-12,4	A Jul.	-1,4
Desempleo (en % respecto a la PEA) País urbano	10,1	11,3	13,6	15,3	16,9	16,9	A Jul.	13,3

Fuente: Semanario Búsqueda N° 1272 del 30/9/2004.

<sup>3</sup> El concepto de «línea de pobreza» que aquí se utiliza corresponde a la medición utilizada para el caso específico uruguayo. Ver Katzman, R., s.f.

consecuencias regresivas en la formación de los salarios y en la fijación de las condiciones de trabajo.

La tasa general de desempleo creció significativamente debido a la crisis económica. Desde una tasa de algo más del 11% entre los años 1997 y 2000, se llegó a alcanzar el 19%, durante dos trimestres de mediados del 2002, para, tras un leve retroceso, alcanzar el mismo guarismo en febrero-abril del 2003.

**Cuadro n.º 2. Población según actividad**  
Estimaciones en miles de pesetas

Todo el país	1999	2000	2001	2002	2003
Ocupados	1.082,1	1.067,6	1.076,2	1.038,3	1.032,0
Desocupados	137,6	167,7	193,2	211,3	208,5
Pob. Econ. Activa	1.219,7	1.235,3	1.269,4	1.249,5	1.240,5
Inactivos	828,7	832,2	817,9	858,0	887,3
En edad de Trabajo	2.048,4	2.067,5	2.087,3	2.107,5	2.127,8
Menores de 14 años	614,2	618,1	621,1	623,6	625,7
Población urbana	2.662,6	2.685,6	2.708,6	2.731,2	2.753,5
Población rural <sup>4</sup>	640,2	636,5	632,9	629,7	626,7
Población total	3.302,8	3.322,1	3.341,5	3.360,9	3.380,2

Fuente: Semanario Búsqueda N° 1272 del 30/9/2004.

**Cuadro n.º 3. Desempleo en zonas urbanas. 1997**

País	Razón Desempleo Jóvenes/Desempleo Global	
	Hombres	Mujeres
Argentina	1,70	1,68
Brasil	1,90	1,87
Chile	2,00	2,36
Uruguay	2,44	2,23

Fuente: Aguirre, R., 2001: 169.

El desempleo juvenil ha sido uno de los fenómenos más notorios y persistentes del Uruguay en las últimas décadas. La tasa de desempleo juvenil es tres veces y



media superior al de los restantes grupos de edad. Aunque el desempleo no afecta sustancialmente a los jefes de hogar en general, sí lo hace en los grupos de entre 20 y 24 años, donde la tasa de desempleo de los jefes es muy superior a las tasas de desempleo de los restantes jefes de hogar. Desde por lo menos el año 1985, los jóvenes representan entre el 50 y el 60% del desempleo.

### 3. LO QUE LAS EMPRESAS ESPERAN DE LOS JÓVENES

Uno de los principales actores que intervienen en la formación de opinión sobre las calidades de los distintos niveles y orientaciones educativas, es el sector empresarial. Son ellos quienes, a través de anuncios en los periódicos y de los procesos de selección de sus trabajadores, en ocasión de las declaraciones de sus gremiales o de la presión que ejercen como grupo sobre los gobiernos, contribuyen a delinear — tanto con dichos como con silencios— las expectativas sobre los tipos y niveles mínimos de educación que esperan de sus empleados. Simultáneamente, también expresan, a través de los salarios y las condiciones de trabajo que ofrecen, el valor diferencial que parecen otorgar a cada una de las diferentes credenciales y a las distintas categorías de edad. Como veremos, esto es algo más complejo que una cuestión de simple cotización de credenciales en el mercado. Pero es lo que pueden llegar a pensar quienes, con la única orientación de estas pocas pistas dejadas aquí y allá, toman decisiones educativas con vistas a una inserción favorable en el mundo laboral.

Los dichos de los informantes muestran el predominio de una visión generalista en materia de calificaciones. Según los discursos, la tecnificación e informatización de los procesos productivos y de servicios, redundarían en exigencias de mayor polivalencia, involucramiento y actividad por parte del trabajador, por lo que hacen énfasis en las funciones de vigilancia, control y atención al cambio. Los micro y pequeños empresarios coinciden en esto. La «polifuncionalidad» es un requisito de ingreso a estas empresas, que deben arreglárselas con poco personal para manejar todo un proceso productivo (Chiesa, A., Meliande, M., y Faedo, A, 2003).

Más específicamente, y según sus ejemplos, nuestros informantes parecen estar pensando en el sector servicios, que reúne al 68% de la población activa. Recordemos que según la conceptualización de Offe (Offe, 1992) es este sector el que demanda el tipo de calidades a las que se referirán los empleadores: capacidades cognoscitivas de reserva, cultura general, capacidad para plantearse problemas nuevos y resolverlos, actitud de vigilancia y control. Algo parecido dicen los informantes. Si les preguntamos directamente qué se requiere hoy en día para tener éxito en el mercado laboral, se verá que comienzan a enumerarse una larga lista de atributos, resumidos en esta frase: «...tres aspectos básicos, que hay uno que no juega para la persona joven: formación, experiencia y características personales» (E3). En este orden los trataremos.

---

<sup>4</sup> Se considera «rural» a la población que vive en el campo y en localidades de menos de cinco mil habitantes.

### 3.1. La formación

Lo que es genéricamente «formación» podría descomponerse en diferentes niveles y facetas, según el marco de referencia dentro del cual se esté moviendo el informante en el momento de la entrevista: Uno, es el momento de la selección de personal, y entonces se estará refiriendo sobre todo a aquellos requisitos de tipo formal, tales como credenciales educativas, que le serán exigidas al postulante al momento de su presentación como aspirante al puesto de trabajo. Otro es el del desempeño laboral mismo, y allí importará más bien la puesta en práctica de un conjunto de conocimientos, habilidades sociales y referentes culturales que no son necesariamente acreditables a través de las credenciales. En ambas instancias, el tipo y amplitud de los conocimientos exigidos, dependen del puesto de trabajo en cuestión.

En términos generales, hay algunos puntos comunes a las entrevistas.

1. En materia de certificaciones, el bachillerato completo, o al menos cursado, es ya un requisito prácticamente de ingreso, sobre todo en aquellas empresas que giran en el sector servicios. Aún más; el tener algún año aprobado de universidad otorga una ventaja que es valorada por casi todos los informantes. Las certificaciones parecen operar aquí según la «teoría del filtro», según la cual los títulos tendrían un papel de preselección o de selección negativa, excluyendo a quienes no lo poseen. De esta manera,

«... el título desempeña un doble papel de filtro indicando a la vez las cualidades personales (requeridas para obtenerlo) y las competencias proporcionadas por la carrera.» (Louart, citado por Béduwé y Planas, 2002: 47).

2. Los empresarios saben, no obstante, que la acreditación de aprobación de estos niveles de enseñanza no garantiza, la incorporación de habilidades que pueden parecer básicas e inferiores al nivel de calificaciones acreditadas. Por ejemplo, el estar cursando facultad de ingeniería y sin embargo presentar dificultades al operar aritméticamente, o el tener bachillerato y escribir con faltas de ortografía, son mencionados como dos de los tantos desajustes entre la educación formal y los conocimientos esperables.

«También importa que tenga buena letra, que no tenga faltas de ortografía, y que sepa aritmética básica, porcentaje, reglas de tres, de pronto tiene hasta algún año de Ingeniería, y se enfrentan a algo básico y algo simple de nivel de sexto de escuela, y fallan porque no les han enseñado a pensar.» (E4).

3. El manejo del computador es mencionado por todos nuestros informantes como un aspecto determinante al momento de ingresar al puesto de trabajo, y también en el proceso ulterior de desarrollo en la empresa. Contrariamente a lo que puede considerarse como un motivo de autoexclusión al instante de presentar una solicitud, no suele considerarse imprescindible un dominio demasiado abarcativo y en profundidad del software que circula en plaza. Una cierta familiaridad con el computador, incluso sólo a través del proce-

- sador de texto, es considerado por los reclutadores como un indicador de una «actitud positiva» hacia el instrumento y de una potencialidad en el aprendizaje de software específico de la empresa.
4. El conocimiento de otros idiomas, sobre todo el inglés, pero también a veces el portugués, es un elemento determinante. El idioma parece ser más un requisito de selección, que de evaluación del desempeño dentro de la empresa.
  5. La especificidad de los cargos que se desean proveer condicionan el pedido de requisitos adicionales, también específicos y adecuados al área: Cursos de ventas o marketing, cursillos cortos que permitan mostrar una mayor adecuación al perfil del cargo son valorados como positivos.

En síntesis, el bachillerato como credencial mínima y la posibilidad de actualizar en la práctica los conocimientos que el nivel supuestamente acredita, son las bases sobre las que se entrelazan otros tres requisitos que suelen tejer el tamiz por el que se seleccionan los candidatos más apetecidos: el uso básico del computador, rudimentos de contabilidad y el uso del idioma inglés.

### 3.2. «Inútil sin experiencia»

La experiencia previa como requisito para postular a un puesto de ingreso, ha sido tradicionalmente uno de los aspectos más problemáticos del acceso de los jóvenes al mercado de trabajo. Si la experiencia previa es exigida siempre: ¿cómo cumplir con ese requisito?

Al respecto, es posible advertir al menos otra corriente en el campo de la selección de personal: aquella que, al contrario, desvaloriza la experiencia previa, y prefiere jóvenes, no tan familiarizados con las rutinas del trabajo, pero que tampoco sirvan como vehículos inconscientes para la «importación» de costumbres laborales ajenas y perniciosas:

«...XXX es un ejemplo de tipo de firma que toma gente sin experiencia, nuestra política de selección es que generalmente atacamos a estudiantes universitarios, con alto potencial para después formarlos nosotros» (E3).

Sin embargo, no puede afirmarse que esta práctica sea absolutamente novedosa. Al menos cuatro de los empresarios y seleccionadores entrevistados, se refirieron a las ventajas de contratar personas sin experiencia previa, y cada uno de ellos, a su vez, ejemplificaba nombrando otras empresas diferentes que utilizaban los mismos criterios de selección.

«Entonces hay dos escuelas en cuanto a esto. Una escuela es la que dice yo no quiero gente contaminada de otros lados, quiero yo moldearlos a mi forma de ser, es lo que busca el Banco XX y el Hotel ZZ buscó este tipo de personas no contaminadas de otros hoteles, buscó darles un perfil nuevo y para eso tomó gente sin estar formada. Y la formó a su manera. Esa es una teoría.

La otra teoría es bueno, yo quiero una persona que no me haga perder tiempo, que ya venga con lo que es saber cumplir un horario, saber enfrentar el trato de la gente. (E7)

Más allá de que estas opciones sean definidas como «escuelas», ellas parecen depender del tipo de puesto del que se trata. Para cargos muy especializados, se sigue prefiriendo una experiencia previa que disminuye el tiempo de entrenamiento en la empresa; para puestos de ingreso poco específicos, es más probable que se opte por jóvenes, y dentro de estos, por jóvenes sin experiencia previa.

### 3.3. El trabajador estudiante

Otra de las cuestiones que entran en consideración, es la conveniencia de que los trabajadores sean, también, estudiantes universitarios. Este es a veces un problema para el mismo postulante, quien no sabe si el hecho de informar sobre ello jugará en su contra. Esto es reconocido por los empleadores, pero no parece constituir una ventaja: «preferentemente que no sean estudiantes porque [...] después nos hacen perder mucho tiempo con los exámenes» (E2).

El valor que los empleadores adjudiquen a la carrera elegida, es un elemento clave en la aceptación del estudiante-trabajador. Un estudiante de carreras humanísticas o sociales tiene menores oportunidades que un estudiante de carreras contables o tecnológicas:

«los únicos estudiantes que se aceptan son los de ciencias económicas, y los de ingeniería también, otros estudiantes, muy difícil ubicarlos, porque la gente está pensando que les tiene que dar tiempo para exámenes» (E4).

Aun así, ante las dificultades de compatibilizar ambas actividades, el empleador espera que el joven opte siempre por las obligaciones laborales, postergando la finalización de la carrera, o más típicamente, cumpliendo simultáneamente con los dos tipos de obligaciones. Por ejemplo, una empresa seleccionadora relata los pedidos de sus clientes:

«ahora estoy haciendo una búsqueda de estudiantes y me dicen: *pero, mirá, que tenga hambre de trabajar, que cuide el trabajo y si tiene que postergar la carrera, y bueno...*» (E3).

Esto es particularmente difícil en el caso uruguayo, ya que, como dice un informante, aquí, los empleos a tiempo parcial «prácticamente no existen, son las ocho horas». Entonces, los jóvenes que desean continuar sus estudios —en este contexto única vía realista de mejorar sus perspectivas futuras— no tienen más opción que la de aferrarse a las flexibilidades que ofrece la vida universitaria y sus horarios nocturnos, para asistir a clases, rendir exámenes libres rápidamente preparados entre fines de semanas y licencias anuales, usando hasta lo impensable los retazos de vida que les queda entre una y otra jornada laboral. Una vez más, se

apuesta a la buena voluntad y a la resistencia física de cuerpos jóvenes: «está combinada con la actitud. Porque si un estudiante igual cumple con sus funciones y no las descuida...» (E2)

Sólo las empresas de alto perfil, que buscan captar y conservar en sus filas a los mejores de cada generación, se cuidan de perderlos en manos de la competencia, y para ello, los cuidan a su vez, como estudiantes y como trabajadores. Entonces, la jornada se acorta, las exigencias se flexibilizan, las necesidades del joven son más importantes:

«acá reclutamos como 25 estudiantes por año, sin experiencia, y lo que tuvimos que hacer es adecuarnos a lo que se nos daba, entonces tenemos horarios más flexibles, trabajan 6 horas, la política de avanzar en la carrera, de apoyar la carrera, siempre la tuvimos. Pero antes igual, los estudiantes trabajaban 8 horas, nosotros tuvimos que flexibilizarnos a la situación, la competencia lo estaba haciendo, podíamos estar perdiendo algún muy buen candidato y tuvimos que flexibilizar» (E3)

### 3.4. Dar más por menos y con satisfacción

Es difícil sobrestimar la importancia que los empleadores le adjudican a la «actitud hacia el trabajo», en jerga empresarial, la «motivación para el cargo» o, como más comúnmente figura en los pedidos de personal publicados en los periódicos, «el gusto por el servicio». Las ganas de trabajar, el entusiasmo por el trabajo, la alegría en el cumplimiento de un conjunto de tareas que tal como aparecen en los discursos puede ser caracterizado como vasto, indeterminado y de límites difusos, en fin, esta actitud «positiva», parece jugar un papel central en las expectativas de los empleadores. El énfasis sobre esta cualidad es siempre el máximo, y su relevancia, para los empleadores es siempre superlativa. Los discursos gravitan sobre ella permanentemente, y vuelven una y otra vez sobre él. Veamos cuáles serían algunos signos de esta «actitud positiva».

1. El empleado no debería limitar su actividad a las tareas que le fueron asignadas, y debería estar dispuesto a realizar también otras; o como dice este informante, que esté dispuesto a hacer «todo» lo que se necesite: «alguien que tenga una actitud positiva hacia el trabajo, alguien que no esté dispuesto sólo a hacer lo que la distribución de tareas diga, sino todo lo que la empresa necesita (E1).
2. El empleado debe ser esforzado, o al menos no debería «estar eludiendo el esfuerzo» (E1) y eso se aplica tanto al cumplimiento de sus tareas, como a los aspectos más formales de responsabilidad, puntualidad, asiduidad, y en general, de «seriedad» respecto del puesto.
3. Parece comprender una cierta capacidad de «sacrificio», que no es tal si no va acompañada de una especie de «alegría» en el sacrificio: «...sacrificar algo, pero hacerlo con alegría» (E2). Dadas las condiciones del mercado de empleo, esta postura es una manifestación de otra cualidad igualmente valo-

rada: la de ser «realista». El trabajo puede ser malo, la jornada larga, el sueldo bajo, las tareas indefinida, pero el joven, que sabe que no tiene mejores oportunidades, las acepta, además con buen humor. Este es el candidato ideal. La actitud positiva es tan determinante a la hora de la selección, que prevalece sobre todas las demás cualidades:

«En la fábrica hemos tenido gente con muy buenos conocimientos, con pocas ganas y no sirve de nada [...] Yo creo que las ganas... Si vos me pusieras entre la espada y la pared, las ganas o el conocimiento. Te diría que van las dos de la mano, pero, las ganas son muy importantes, sin duda...» (E7) «...Yo me doy cuenta de que valoro mucho más a una persona que tiene una actitud abierta hacia el trabajo [...] y no alguien que trae conocimientos básicos que yo pedí por las dudas, pero que sé que es difícil que los vaya a utilizar» (E1). «Hasta dónde tiene ganas de trabajar. Para mí la inteligencia [...] me importa poco [...] —sé que [...] está en los límites normales y eso me alcanza— me importa las ganas que tiene de trabajar, las ganas que pone para aprender» (E4)

No es difícil entender a los empleadores cuando dicen preferir a un candidato con muchas ganas de trabajar, que muestre gusto por la tarea, y que se conforme con malas condiciones de trabajo. ¿Quién no? Sin embargo, estas «ganas» de trabajar, bien pueden ser leídas como una de las muchas consecuencias que a nivel micro genera la situación estructural de desempleo juvenil, y que es visto por los reclutadores como una ventaja agregada y gratuita, en el proceso de selección. Si agregamos la consideración de los bajos niveles salariales ofrecidos, es posible suponer que, bajo la aceptable denominación de «actitud positiva hacia el trabajo», o de «hambre» de trabajo, como dice un informante, puede estar escondiéndose, simplemente, el «hambre».

Una lectura atenta de las entrevistas, parece revelar que, para los empresarios, la actitud positiva fuera una especie de cualidad innata, independiente de la interacción en el lugar de trabajo. Es como si no les cupiera ninguna responsabilidad a la hora de fomentar la «actitud positiva» de sus empleados; como si no tuviera necesidad de recurrir a ningún tipo de incentivo, o a un adecuado manejo de las relaciones interpersonales dentro de la empresa, a fin de lograr el tipo de actitud que él espera, ya pronta y acabada, en el futuro trabajador desde el mismo momento de la entrevista.

### 3.5. Polivalencia y flexibilidad

«Polivalencia» y «flexibilidad» son palabras que vienen colonizando el discurso sobre las nuevas calificaciones. Los círculos de producción, el trabajo en equipo, y el crecimiento de empresas destinadas a producir servicios y cuyo principal referente es el cliente, obligan al desarrollo de otro tipo de cualidades y habilidades, más complejas y variadas. La polivalencia, el poder realizar diferentes tareas; la flexibilidad o el poder pasar fácilmente de una a otra, son las habilidades que ahora se exigen del nuevo trabajador. Sin embargo, las connotaciones que puede adquirir la

polivalencia y la flexibilidad interna, son variadas. Muchas veces los conceptos se amplían hasta difuminar los límites de la definición del cargo (servir café, hacer trámites, o cualquier otra tarea) y en ocasiones también hacer un poco más que lo que está explícitamente exigido («salir al paso», «tomar la iniciativa», etc). Visto así, no es difícil aventurar las dificultades en las que se puede encontrar un joven que sólo ha estado familiarizado con la enseñanza formal, donde quizá lo que mejor ha aprendido durante años, es a quedarse quieto, a estarse callado, a pasar inadvertido, y a esperar a que le digan qué es lo que tiene que hacer, cómo y para cuándo. El inmovilismo aprendido durante tantos años de jornada escolar no es fácil de revertir, y menos, en un ambiente tan connotado por la seriedad y por la pretendida continuidad con lo escolar, como es el del trabajo.

Más ligada a las nuevas formas de organización del trabajo, y sobre todo en empresas medianas y grandes, la polivalencia y la flexibilidad de los empleados, pueden permitir reestructurar los procesos productivos sin necesidad de hacer cambios de personal, o sustituir temporalmente a un trabajador, con el fin de que una eventual ausencia no perjudique el cumplimiento de las funciones. Por otro lado, la amplitud de las funciones y la polivalencia, pueden brindar a los trabajadores mayores oportunidades de aprendizaje, de desarrollo de la ductilidad, y por qué no de motivación como consecuencia de una mayor variedad de experiencias en su vida laboral, aunque ella se desarrolle dentro de la misma empresa. Un empleo más desafiante, más variado, que exija del trabajador la puesta en práctica de un repertorio más amplio de habilidades y conocimientos, parece enriquecer la experiencia vital del sujeto, y alejarlo de los oscuros fantasmas de aquel tipo de «enajenación», consecuencia del uso de la mano humana como extensión de la máquina. A nivel macro, sin embargo, uno de nuestros informantes, se detiene a subrayar los aspectos menos luminosos de la expansión de la polivalencia como criterio de empleabilidad.

«...todavía estamos mucho en el plano de la resistencia por parte del trabajador, [...] porque el trabajador también piensa: ¿Y al que sacan de acá adónde va? ¿Qué costo social tiene esto?» Porque esto es como el efecto dominó. Si yo tengo un trabajador que me sustituye tres puestos de trabajo, saco dos personas afuera y como empresa me vuelvo muy eficiente y eso porque yo como empresario lo debo hacer. ¿Qué pasa con el trabajador que queda afuera, que va a pagar el costo social de la eficiencia de la empresa? ¿Qué alternativas estoy ofreciendo? Eso hoy no se ve muy claro» (E1)

### 3.6. Iniciativa y creatividad

Junto con la polivalencia y la flexibilidad, la iniciativa y la creatividad completan el conjunto de las nuevas habilidades del trabajador de la era postindustrial. El traspaso, al menos en parte, de los procesos de decisión a los operarios en el marco de las transformaciones en las formas de organización del trabajo, ponen en primer plano la capacidad de adelantarse a los problemas, de pensar soluciones y ponerlas en práctica. Para la mayoría de los informantes, la capacidad de asumir iniciativas tiene que ir de la mano con la voluntad de querer hacerlo. Una cosa es casi insepa-

table de la otra, aunque no tienen la misma jerarquía: la iniciativa tiene como supuestos previos, el talento y la capacidad. Es imprescindible por lo tanto, un involucramiento completo del trabajador en su tarea, ya que, al decir de un informante, «no estamos solamente alquilándole las manos» (E5) Pero además de voluntad, hacen falta también, conocimientos, talento, inteligencia, y curiosamente, aquí «cultura general»:

«Las empresas lo que tienen que estar contratando son talentos. Él, si está reponiendo, y ve que al lado está reponiendo la competencia, y ve que la competencia hizo una oferta, él tiene que saber analizar, interpretar, guardar, venir acá, explicarla, exponerla, cómo se puede combatir, y eso es cultura general...» (E5)

Sin embargo, no todos los cargos exigen iniciativa, ni el ejercitar la iniciativa es necesariamente un buen hábito para todos los puestos de trabajo. Primero, porque las líneas de montaje subsisten todavía, y las tareas rutinarias, en las que no se espera ni se desea innovaciones o creatividad, también. Pero además, porque las cualidades que pueden verse como más favorables, la inteligencia, la flexibilidad, la responsabilidad, tienen su cara negativa, que es necesario evaluar según sean las características del cargo. Una persona muy responsable, puede resultar rígida y carecer de iniciativa; una persona muy extrovertida puede no ser adecuada para un cargo administrativo en el interior de la empresa. Como nos dicen los reclutadores de personal:

«Los aspectos de la personalidad siempre se valoraron [...] Hoy se manejan un abanico más amplio de rasgos de personalidad. Algunos de ellos, inclusive tienen una correlación negativa entre sí. Por ejemplo, si yo enfatizo mucho la responsabilidad [...] puedo estar sacrificando creatividad, flexibilidad, capacidad de adaptación a ciertas circunstancias. Dependiendo del cargo, de repente es más importante una cosa que otra» (E6)

#### **4. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE LOS ASPIRANTES**

Es muy difícil realizar afirmaciones generales sobre los procesos de selección de nuevos empleados. No obstante, desde el punto de vista formal, hemos podido encontrar algunas etapas básicas en el proceso, que parecen seguir la mayoría de estas empresas.

En términos genéricos, el proceso puede seguir dos vías, una particularista y otra aparentemente más universalista. En ambos casos, la variable sexo es fundamental. Un estudio reciente realizado en base a 1795 avisos clasificados de empleo durante abril y mayo de 2003 (Godoy, O., López, A y Tomeo, A., 2003) reveló que los que solicitan «buena presencia» a las mujeres superan en tres veces y media a los que exigen el mismo requisito para los varones. Por otro lado, la frecuencia en que exigen estudios universitarios es trece veces mayor en los avisos masculinos que



para los femeninos (8% y 0.6% respectivamente) Así lo explica uno de nuestros entrevistados:

«Está bastante segmentado, sobre todo para algunos cargos. Por ejemplo, las telefonistas por lo general son mujeres. Los visitadores médicos por lo general son hombres, aunque hay una tendencia ahora a incorporar visitadoras mujeres. Eso tiene que ver un poco con hábitos y estilos muy arraigados en nuestra cultura, verdad. Estamos acostumbrados a que las mujeres desempeñan ciertos roles y a que los hombres desempeñan otros. En general esos cambios en las expectativas culturales se van dando pero son lentos, ¿no? Entonces, a veces la realidad del mercado laboral queda un poco desfasada de lo que son nuestras costumbres. Preferimos, de repente, ver a una chica en minifalda de recepcionista, aunque de repente no se justifique de acuerdo a lo que son las necesidades actuales del mercado. Eso es así. Cuesta a veces cambiar esos esquemas» (E6)

De esta primera instancia de segmentación, entre mujeres y hombres, parte todo el proceso siguiente, que será afectado por ella. Sobre todo para cargos de ingreso, como son los que nos ocupan al tratar el tema de los estudiantes de bachillerato o de egresados recientes, el peso de este factor es alto: las recepcionistas son chicas; los cadetes, chicos.

#### 4.1. La vía particularista

Los métodos particularistas incluyen un abanico que va desde el ofrecimiento directo del puesto a amigos y conocidos, hasta métodos ligeramente más indirectos, como el publicitar el cargo dentro de un círculo limitado de personas. La limitación del número de personas que tienen acceso al aviso, es lo que convierte a este mecanismo en particularista.

El caso extremo del particularismo —el nepotismo— no es objeto de consideración por nuestros informantes, sin duda debido a su falta de legitimidad. El nepotismo es una práctica común en todas las esferas de la vida pública en Uruguay, al igual que en otras sociedades, y constituye uno de los principales obstáculos a la democratización de las oportunidades laborales, tanto en el ámbito público como en el privado. El retiro del Estado como empleador, por ejemplo, no ha afectado a los familiares de las élites políticas, que siguen encontrando lugar en él como consultores independientes o como proveedores privados de muchos de los servicios terciarizadas. El efecto de estas prácticas es claramente perceptible en los ingresos de los jóvenes: según estudios realizados (Diez de Medina, sf) la variable que mejor explica el nivel de ingresos de los jóvenes uruguayos, más aún que el nivel educativo, es el ingreso de su padre. En todo caso, el nepotismo invierte el proceso mismo que queremos analizar acá: el candidato preexiste al cargo o al puesto, y este es, o bien creado, o bien amoldado para adecuarse a la persona que lo ha de ocupar. Es razonable, entonces, que no escuchemos hablar de estas prácticas en estas entrevistas.

En las micro o pequeñas empresas, muchas de las cuales se definen a sí mismas como «empresas familiares», los procesos de selección comienzan cuando es necesario superar el entorno familiar inmediato para incorporar personal especializado o incrementar el tamaño del negocio. Y entonces, aquí, los ofrecimientos «cara a cara» parecen ser la norma. Los nuevos empleados son contactados por sus vínculos personales con conocidos del empresario o con el empresario mismo. El argumento de que el medio «es chico y nos conocemos todos» sirve para explicar la utilización de este mecanismo, aún para puestos especializados. En los menos específicos, la confianza es lo que más importa, y aquí, la recomendación pasa al primer plano (Chiesa, A., Meliande, M. y Faedo, A.: 2003)

En las empresas grandes, donde las distancias son mayores y la comunicación es menos inmediata, el particularismo suele asumir modalidades más estandarizadas. Si se trata de una empresa reclutando sus propios empleados, es usual que exista una primera instancia de publicación del aviso dentro de la misma empresa, en una cartelera interna, accesible al personal, cuya funcionalidad radicaría en servir como puente entre la demanda de personal calificado para el puesto y la oferta de mano de obra, por la vía de la intermediación de los propios empleados, los que actúan como nexo entre las necesidades de la empresa y las de sus conocidos, y como evaluadores de la adecuación entre la una y las otras. Los empleados pueden brindar a los eventuales postulantes información de primera mano sobre las características del trabajo en la empresa, las posibilidades de ascenso, el nivel de las remuneraciones y la cultura empresarial en general. Para la empresa, el mecanismo puede significar un eventual atajo, más económico, antes de recurrir a mecanismos de tipo más universalistas, como los llamados públicos a través de órganos de prensa. Para los potenciales aspirantes, tiene también ventajas: la inmediatez de la comunicación y fiabilidad de la información que le llega de primera mano; la amortiguación de la ansiedad que se generan cuando se recurre a otros mecanismos más formales; y la disminución del número de postulantes con los que se compite. Pero la contratación de familiares a través de esta vía, tiene también desventajas. En localidades pequeñas, que ofrecen pocas oportunidades de trabajo alternativas, la rutinización de un mecanismo de selección que prácticamente asegure de antemano para los hijos un puesto en la empresa donde desempeña su trabajo su padre o su madre, puede tener consecuencias perversas en el nivel de calificación de los empleados, desalentando la permanencia en el sistema educativo.

«...normalmente en el pasado entraban los hijos de los empleados, al menos así estaba estructurado en la planta industrial donde está el porcentaje más alto del personal. En (la localidad ZZ) había dos empresas grandes, y las dos tomaban normalmente familiares de los que estaban allí. Esto puede ser una buena estrategia para determinado momento, pero también la facilidad de ingreso hizo que la gente no se preocupara por capacitarse. Eso [...] ya no es así, ya es por concurso [...] a igual puntaje posiblemente se ingrese un familiar, pero se valoran una serie de elementos... (E8)

El mecanismo de la recomendación parece encontrarse mucho más extendido de lo que a los mismos seleccionadores de personal les gustaría admitir. Aun aque-

llas seleccionadoras que basan su existencia, su éxito y su prestigio en la aplicación rigurosa de métodos y criterios científicos probados, y que reivindican estos métodos como los únicos válidos para una selección adecuada, no tienen más remedio que admitir las ventajas relativas de los mecanismos informales. Un ingrediente adicional viene a aceitar el mecanismo de la contratación por «recomendación»: el que recomienda sólo pone en contacto a las partes, pero se exime de toda responsabilidad por el desempeño del postulante en el puesto de trabajo. Aquel rasgo más característico del método, que en palabras de Goffman podía ser conceptualizado como «dar la cara» por el candidato, arriesgando en parte la propia confiabilidad, parece haber desaparecido.

#### 4.2. La vía universalista

Algunas veces la selección por recomendación se complementa con vías más imparciales, como el concurso entre postulantes. Otras veces, la selección omite por completo la cuestión de las «recomendaciones». Ya sea porque no las hay, o porque no han dado resultado, o porque la empresa está en contra del mecanismo, se recurre a vías de tipo más universalista: poner un aviso en un periódico a fin de convocar a un número amplio de aspirantes a partir del cual realizar la selección, «...porque la gente ha tomado conciencia de la importancia de los recursos humanos» (E6)

En caso de haberla, la convocatoria pública suele señalar un conjunto más o menos escueto de acreditaciones formales que el candidato debe reunir, generalmente ligadas a la educación formal. Allí es donde el bachillerato, unos pocos años de estudios universitarios, o un título señalan la frontera entre los posibles aspirantes y todos los demás que quedan excluidos. La exclusión no es en los hechos tan rígida, y sus efectos suelen percibirse más por el comportamiento autoexcluyente de los propios candidatos, ya que cuando un determinado requisito realmente es excluyente, esto se incorpora al aviso de prensa como una advertencia clara. Cuando ello no ocurre, tal vez la lista de credenciales sólo pretenda delinear un perfil básico del candidato que se espera, pero que puede diferir ligeramente del que efectivamente pueda ser reclutado: «(Tener uno o dos años de universidad) no tenga ninguna duda, es una ventaja. Yo estoy ahora seleccionando un cargo y decimos, bachillerato mínimo, aprobado» (E5)

Pero en la cuestión de las credenciales, tan perjudicial como no tenerlas, puede ser a veces tenerlas en exceso. La ocultación de credenciales, la presentación de un perfil menos favorable pero más ajustado a lo que espera el empleador es un recurso corriente:

«...en plena dictadura, se (graduaban) de 22 o 23 años, y no había trabajo, entonces, como Contadores nadie los tomaba porque eran demasiado jóvenes y no tenían experiencia; Como Auxiliares nadie los tomaba porque eran Contadores, entonces traían certificados de estudio viejos [...] y yo me hacía la boba, [...] de repente estabas en el 78 y la última materia dada era del 76, y sólo le faltaban dos materias» (E4)

El llenar los requisitos para un puesto que se llama por el diario, coloca al postulante lejos de agotar todas las instancias que implica la selección. Muchas y más espinosas pruebas deberá sortear. La primera, es la confección del currículum. La falta de idea de cómo redactar el propio CV es un problema reiterado en casi todas las entrevistas, y se le reprocha especialmente a la enseñanza media el no incluir ese tipo de habilidades en sus currículos. Ya sea porque la enseñanza media no lo enseña, ya sea porque la universitaria tampoco, los aspirantes presentan mal su currículum y por lo tanto, se presentan mal a sí mismos. Y esto no afecta sólo a la población adolescente o juvenil, sino también a los egresados universitarios: «lo hacen demasiado escueto y no ponen lo que han hecho, ponen experiencia tal empresa y tal otra y no dicen siquiera qué hicieron, el hacer un currículum no se enseña en ningún lado, y si tienen un montón de materias, ¿cómo a nadie se le ocurrió?» (E4)

Pero además, está la cuestión de la interpretación del currículum. Para los seleccionadores, la presentación del currículum suele ser vista casi como una especie de test psicológico, que además reflejaría rasgos de personalidad, que son ponderados y evaluados según parámetros que el postulante en todo momento ignora. En una situación como la uruguaya, donde ninguna oferta de empleo va acompañada de las bases sobre las cuales se evaluará al postulante, la suerte de los buscadores de empleo depende en alto grado de su familiaridad con el mundo de la empresa y del conocimiento de sus códigos internos.

¿Qué más se evalúa a través de un currículum impreso? ¿Nivel económico? ¿Precedencia familiar? ¿El barrio de residencia (por el número de teléfono o la dirección)? ¿La disponibilidad y uso de un computador, con una buena impresora y programas actualizados? Nada de eso surge espontáneamente de las entrevistas a los empleadores. Pero sospechamos que estos y otros factores juegan un importante papel. Sólo a veces se solicita expresamente carta manuscrita, y también desconocemos si es debido al argumento «oficial» de evaluar caligrafía y ortografía, o al menos publicitado mecanismo de hacer examinar por grafólogos especializados las cartas que se presentan. En los demás casos, es posible sospechar que las desventajas iniciales que impiden a un jovencito acceder a un computador para redactar su carta, o a una impresora por lo menos de tinta, no tendrán un papel neutral en el momento de la evaluación de su solicitud. Y con esto no deseamos afirmar que necesariamente jugarán en contra. Tal como nos decía otro informante, «el hambre de trabajar» es a veces muy importante. Sobre todo, cuando no se quieren pagar salarios elevados.

### 4.3. La entrevista y el test psico-técnico

Llegar a la etapa de entrevista es llegar lejos, pero no significa haber ganado. Es en la entrevista donde de modo más significativo, el postulante se pone en juego a sí mismo, y a su personalidad, en aras de llenar unas expectativas de las que sólo tiene un conocimiento indirecto y muchas veces, equivocado. Cuando el postulante es además una persona joven, a veces adolescente, la situación es más difícil. No sólo se encuentra en una situación nueva, frente a un adulto, en un medio que des-

conoce, sino que debe tratar de comportarse con desenvoltura y solvencia. No sólo debe preocuparse por su propio arreglo personal, sino además por el hecho de que su arreglo personal agrade al otro. Por un momento, debe abandonar sus pautas de comportamiento, su modo usual de sentarse, de moverse, de expresarse, para tratar de adoptar otros que desconoce y que le son ajenos:

«Acá, con las tendencias modernas, viene mucha gente con pelo largo, con colita, y el empresario, en general, es muy conservador. Y nosotros tratamos de ayudar. Hay personas que lo toman bien y otras no. Que también tiene cierto fundamento filosófico, dicen: «A mí, que me tomen por lo que yo pienso, yo siento, por mi inteligencia, pero no por esto». Pero la realidad del mercado es que lo evalúan por esas cosas» (E3)

La actitud general del joven en la situación de entrevista y de cara a la posibilidad de ocupar el puesto al que aspira, es uno de los aspectos que reciben mayor atención por parte del entrevistador. Si en la carta de presentación o en el currículum ya se detectó una cierta adecuación entre el perfil del cargo y el perfil del candidato, y ya se pasó la primera selección derivada del cumplimiento de ciertas competencias lingüístico-sintácticas, lo que queda por averiguar «en vivo y en directo» es la motivación para el cargo, las ganas que se tengan de trabajar *allí* y *en eso*. Aquí, se hace evidente el enorme peso de la «actitud positiva» hacia el puesto; y a veces, esto ocurre de modos curiosos:

«Hay un ejemplo de un cliente nuestro, —una compañía internacional muy importante— que [...] está en una entrevista de personal, [...] le pregunta [...]:

¿A ti te interesa este puesto?

Sí. Me interesa.

¿Estás dispuesto a pararte arriba de la mesa y gritar bien fuerte «¡quiero este puesto!»?». Y ahí, es un elemento que evalúa... Por supuesto que nunca lo deja pararse en la mesa, pero *por lo menos ve cómo reacciona...*»(E3)

Algunas veces la procedencia familiar pasa a primer plano. Sobre todo si se trata de una empresa grande, orientada al servicio, con un público objetivo de alto nivel socioeconómico y exclusivo, entonces la procedencia del postulante puede ser fundamental. Se buscan personas que pertenezcan al mismo mundo al cual la empresa ofrece su producto o su servicio, que puedan hablar con los clientes sobre los temas que al cliente le interesa, en sus términos, compartiendo un mismo universo de significación; que comprenda sus pautas, y que pueda orientarlo en una elección según valoraciones que puede entender y compartir.

«Me estoy refiriendo a todo un bagaje de formación cultural previa, digamos, que no sé si llamarle calificación, pero que sin duda ubica al sujeto como emergente de un entorno sociocultural más elevado. Un individuo que te hable del tenis, y del rugby, y que haya ido a colegio privado, educado en el exterior, que provenga de una familia más acomodada, que viva en ciertos barrios de la ciudad... todo eso... no siempre el empresario se orienta a ese tipo... a veces sí,

[...] quiere tener personas que reflejen ese tipo de entorno [...] además, hay que pagarlas. Y nadie está dispuesto a pagar más de lo que necesita el cargo» (E6)

Si la recomendación funcionó, si el currículum y la carta de presentación fueron aceptables y la entrevista por lo menos conformó, que no crea el candidato que el puesto está en sus manos. El test psico-técnico lo espera todavía. Fuertemente legitimado por el respaldo científico de la psicología laboral, y encriptado en una terminología técnica que sólo permite acceder a los titulares pero no a lo sustantivamente relevante, el famoso test es una especie de caja negra que sirve como prueba del nueve para la selección del candidato. No es fácil acceder a los instrumentos del test (yo, al menos, no lo conseguí), y menos aun discutir la validez de sus resultados. La validez científica de estos instrumentos es poco discutida en este campo, y el test termina por arrojar un perfil del candidato que se convierte en un predictor muy determinante de sus posibilidades de obtener el puesto al que aspira. Pero ¿qué grado de certeza proporciona realmente esta prueba? En base a su experiencia, un informante dice: «Yo tuve experiencias interesantísimas con gente que [...] anduvo bien, y otra gente en la cual apostamos una cantidad y no anduvo bien, entonces lo que no se puede es generalizar» (E8)

## 5. LA EDUCACIÓN MEDIA VISTA DESDE LA EMPRESA

Hemos esbozado las ideas básicas del paradigma generalista en la relación educación-trabajo, según el cual se revaloriza una educación más bien abarcativa, sólida, más dirigida a la formación continua que a la capacitación puntual en oficios concretos, y muy apoyada en un abanico de aptitudes básicas que van desde un óptimo manejo de la propia lengua a la capacidad de negociación en instancias de articulación de intereses, y de disposiciones actitudinales como la responsabilidad, la iniciativa y el compromiso con los resultados. Exactamente dentro de estas coordenadas podemos alinear los discursos obtenidos. No hubo ni reivindicaciones al carácter específico de la formación profesional, ni críticas al enciclopedismo educativo. Los cuestionamientos a la educación media se orientan a señalar las pretensiones fallidas del propio nivel: formación sólida, cultura general, actitud crítica y madura, conocimiento del mundo actual. Si el liceo no ayuda a conocer la realidad del país y el mundo, menos ayuda a conocer la realidad del trabajo. Convertidos casi en una burbuja que flota en la nada y aislada de todo, la enseñanza media está demasiado alejada del mundo; enseña muchas cosas, pero no enseña nada; los profesores mismos permanecen ignorantes de lo que ocurre en el «mundo real», y mantienen a sus alumnos en la misma ignorancia. Cambiemos ese estado de cosas, dicen, de todos los modos posibles.

A juzgar por nuestros informantes, el bachillerato es un mal comunicador de las habilidades y conocimientos que los jóvenes van a necesitar, no sólo para hacer frente a los requerimientos del mundo del trabajo, sino más genéricamente, para la vida en general. Sus egresados son «infantiles», socialmente poco competentes, poco capaces de desenvolverse en el mundo de las relaciones adultas y en general,

poco conocedores de las normas sociales del mundo empresarial. Es como si para el joven no hubiera discontinuidad de normas de interacción y de expectativas de comportamiento entre los distintos ámbitos de su actividad. Del mismo modo como interactúa con sus amigos en una discoteca, trata con sus profesores en el liceo y con los compañeros de trabajo o peor aún, con los clientes, durante su jornada laboral.

Según los entrevistados, los jóvenes salen del bachillerato sin saber tratar con adultos: sin saber que no se considera correcto tutear a extraños; sin saber distinguir qué tipo de trato espera qué tipo de personas y cómo comportarse en tales ocasiones. En el liceo, el tuteo entre docentes y estudiantes es algo normal, pero en todo caso, no es el tuteo lo que más a menudo resulta chocante para el empresario o para el cliente, cuando escucha una voz anónima del otro lado del teléfono, sino la forma que el tuteo suele asumir, ya que en todo caso, no suele ser un tuteo cortés. Y para muchos jóvenes ese es el trato que están acostumbrados a dispensar, sin cuestionamiento alguno, a los adultos.

En una educación que teme al «autoritarismo» más que a nada, se lucha contra él más a través de las formas que de los contenidos: las relaciones entre los actores tienden a hacerse más horizontales y familiares, al menos en el trato; aunque la primera y última palabra, siga estando —más veces de las razonables— en boca del profesor. Estas simples reglas de relacionamiento cortés de las generaciones jóvenes con las adultas, —o simplemente, de relacionamiento entre personas que no tienen una relación estrecha entre sí— no es practicada, y por lo tanto, tampoco enseñada, en la institución educativa. Sin saberlo, de modo totalmente inadvertido, se pierde así una ocasión de preparar —en algo— al joven para el mundo del trabajo, pero sobre todo, para la vida misma.

Veamos otros desencuentros entre el mundo de la enseñanza y el del mundo del trabajo:

- A) *Entre las complejidades de un mundo cambiante, y el empobrecimiento de las habilidades cognitivas más generales ligado al deterioro de la educación dentro de institutos de enseñanza.* La información, desligada cada vez más del contexto de su generación, se abrevia y se estandariza para su distribución sin necesidad de fundamentación. Una informante se lamenta de que «... vivimos en la época de los apuntes. La elaboración ya no es necesaria [...] Los veo haciendo resúmenes de un texto que ya está resumido» (E1). En concordancia con estas prácticas ritualistas en el cumplimiento de sus obligaciones curriculares, los jóvenes no disponen tampoco, en el aula, de oportunidades para ejercitar las cualidades que sus potenciales empleadores más echan en falta.

«Los profesores, [...], reprimen cualquier intento de discusión por parte de los jóvenes, al punto que, a su salida del sistema educativo, han perdido, o al menos no han logrado desarrollar, la capacidad de expresar sus argumentos. [Hay] muy pocos jóvenes que en el momento de mantener una conversación son capaces de hacer valer las argumentaciones que ellos tienen en la cabeza, [...] porque no hay un ámbito donde ellos lo puedan hacer» (E1)

- B) *Entre las actitudes fomentadas en el liceo y las que se esperan desde el mundo del trabajo.* La larga experiencia recogida por los jóvenes dentro del espacio escolar es trasladada al ambiente de trabajo donde, además, es confirmada como norma de interacción con sus compañeros y reforzada como parte de la cultura del lugar de trabajo:

«...el producto que nosotros recibimos es el resultado de un proceso de amansamiento que se provoca dentro de los sistemas de enseñanza. Son muy pocos los espacios que el joven tiene para expresarse [...] El joven no es tonto, sabe que él puede tener la propuesta, el espacio para hacer esa propuesta, pero si después no se lleva a cabo, para qué la va a repetir, y en alguna medida repite este esquema dentro del trabajo. Todo esto se junta con una actitud de los mayores, ‘no te metas, cuidate estás en un período de prueba’, ‘el patrón te paga por tu trabajo, y no por otra cosa’» (E1)

- C) *El alejamiento de los contenidos que se imparten en el bachillerato, respecto del mundo real.* El alejamiento se produce, además, en los contenidos relevantes, ya sea por obsolescencia o por omisión. Un ejemplo de lo primero es el caso de la enseñanza del uso del computador en los liceos; pero los programas que se usan, sólo se usan en los liceos de Educación Secundaria. Si el joven tiene un computador en su casa, ya conoce la dimensión del retraso tecnológico que caracteriza la educación que recibe; si no, tendrá oportunidad de comprobarlo en las casas de sus amigos: «para enseñar algo que luego el joven ve que (en) las computadoras de los amigos, [...] el programa no existe porque es viejo». Un ejemplo de lo segundo es la omisión dentro del currículo educativo de contenidos relacionadas con el mundo de la economía, del trabajo y de los mercados, que los informantes se preocupan por señalar.

«...aunque hayan tenido un buen rendimiento en el bachillerato, vos no los ves como insertados en el mundo real. [...] como cultura general práctica de lo que es vivir en un mundo competitivo, muy, muy flechado para el lado de aspectos económicos y financieros, creo que hay un desconocimiento» (E6)

- D) *El alejamiento de los actores adultos del sistema educativo con respecto al mundo del trabajo y su contribución al encapsulamiento de la enseñanza formal.* Los docentes de la educación pública, y al parecer también los que deciden sobre políticas educativas, tienen escaso conocimiento del mundo del trabajo. Aunque trabajan para vivir, no saben qué es «pertener al mundo del trabajo», buscar un empleo, hacer el currículo, o pasar por la entrevista. Pero los informantes que sí pertenecen al mundo empresarial, no reparan en este hecho cuando se refieren a la enseñanza formal. Ninguno de los entrevistados reparó en que no hay selección de profesores, o al menos, ellos no son seleccionados por los mismos mecanismos que rigen para los demás trabajadores. Si es verdad que los profesores desconocen el mundo



del trabajo, también es cierto que este mundo también los desconoce a ellos. Estamos tratando con mundos que se desconocen entre sí.

Sin embargo, estas distancias no parecen ser incompatibles con la idea relativamente aceptada de que, con todo, los jóvenes tienen un conjunto bastante grande de conocimientos, y además, útiles. Según sus dichos, el bachillerato les proporcionan una visión de conjunto, una perspectiva amplia y sólida, que les provee de una apreciable capacidad para adaptarse y para solucionar situaciones nuevas. Desde este punto de vista, el balance que podría hacerse de aquella educación «generalista» poco orientada a las necesidades del mundo del trabajo y de la vida en general, no parece tan adverso: «...y siempre es una ventaja, porque la diferencia se nota, son otros temas, otras cosas, la adaptación a situaciones nuevas» (E4). Uno solo de los entrevistados se situó en una postura crítica del generalismo educativo, y aún así, sus dichos son reveladores de una cierta inconsistencia en su postura: queriendo resaltar las ventajas de la especialización, hace justamente lo contrario.

«Acá los preparamos con un poquito de todo. Incluso en Ingeniería. Tiene que tener conocimientos generales de todo. Bueno, pero bien, bien, ¿qué sabés? Nada. Es bien típico lo que pasa con los mecánicos. Va un mecánico nuestro allá (a Estados Unidos) y es bárbaro, porque sabe de todo. Se adapta a cualquier situación. [...] Es bárbaro para resolver problemas genéricos, porque tiene visión global de las cosas, desde ese punto de vista es fenómeno. Pero hoy en día el mundo se está haciendo mucho más especialista en algo (E7)

En suma, la primera impresión que dejan los empleadores de la educación media, puede resumirse así: una especie de mundo aparte, desconectado de casi todo y sometido a su propia dinámica; poco capaz de socializar en pautas de comportamiento y en hábitos de pensamiento y de articulación de las propias ideas en discursos; manteniendo todavía ciertas fortalezas sobre las cuales es posible edificar: conocimientos diversos y una visión general de algunos procesos. Con sus fallas y sus fortalezas, la educación media general es todavía un requisito característico para puestos de ingreso en funciones de oficina. Desde la perspectiva de los informantes sería posible y conveniente instrumentar algunos pequeños ajustes, aquí y allá, pero para ninguno de ellos deberían realizarse cambios radicales. De lo que se trata, es de comunicar a los jóvenes las realidades con las que se han de encontrar cuando decidan buscar su primer trabajo, y no mucho más. Ya sea tratando de adecuar en algo los contenidos curriculares del bachillerato, ya sea procurando cambiar los énfasis o la metodología de trabajo en el aula.

No faltan visiones escépticas sobre las posibilidades del sistema educativo por llenar este hiato. Pero entonces, el énfasis se desplaza nuevamente a la socialización dentro del hogar y al papel de la adscripción: lo que de verdad hace la diferencia es provenir de un entorno familiar dentro del cual los temas considerados relevantes por los empleadores, son los temas sobre los que se discute a diario. Pero además, como deja deslizar el informante, que se discutan en la clave de «los códigos que se manejan en el ambiente laboral».

## 6. EN CONCLUSIÓN

Podemos sintetizar nuestros hallazgos a través de unos pocos puntos centrales.

En primer lugar, los empleadores y seleccionadores de personal alinean su discurso en el sentido de percibir las ventajas de la educación general sobre la educación especializada. Casi todos los elementos y rasgos característicos del paradigma están presentes: importancia dada a la cultura general, a la polivalencia, a la flexibilidad, a la capacidad de adaptarse a situaciones nuevas, a la iniciativa, a la participación, a la evaluación por resultados, al compromiso mutuo entre empresario y trabajador, y a la importancia del cliente. Tan alta es la importancia concedida a la formación abarcativa, que las quejas sobre los trabajadores jóvenes consisten en señalar carencias en estos aspectos: falta de capacidad para expresarse con fluidez y argumentar o para presentarse a sí mismos; insuficiente desarrollo de habilidades sociales y de relacionamiento con clientes, como reglas de cortesía y respeto; escaso conocimiento del mundo actual y de la realidad circundante, en su sentido más genérico. Las competencias más estrechamente relacionadas con el acceso al mundo del trabajo, tales como la confección de un currículo, la naturaleza del trabajo dentro de empresas, algunos elementos contables o principios de manejo del computador, son señalados por los informantes como elementos a introducir como contenidos, pero también a veces como procesos de enseñanza, dentro de una estructura curricular educativa que no cuestionan mayormente como tal.

Por otra parte, el proceso de selección de aspirantes está caracterizado por elevadísimos grados de complejidad y por momentos, de opacidad. La mayoría de los parámetros por los cuales se evaluará a los candidatos, quedan ocultos para ellos. Excepto, claro, para la pequeña minoría de jóvenes que, por adscripción familiar y desde dentro de sus hogares, participan de una cultura empresarial que ven como propia. En estas condiciones, para la mayoría de los jóvenes excluidos de estos ámbitos familiares de aprendizaje laboral, el fracaso no queda asociado a ninguna causa en particular, más que a su propia inadecuación o incapacidad. Por lo tanto, tampoco el proceso mismo les permite acumular experiencia para enfrentar futuras instancias de selección con mayor éxito.

También de los dichos de los empresarios surge como evidencia el funcionamiento fluido de redes de relacionamiento y circuitos de información relativamente exclusivos y que desembocan en mecanismos de reclutamiento y selección del personal altamente particularistas. La importancia de las ventajas que derivan de lo que últimamente se ha venido conceptualizando como «capital social» difícilmente pueda ser subestimado en la consideración de los mecanismos de reproducción de las desigualdades de clase y estamentales. El disponer de «contactos», el pertenecer a los entornos familiares «adecuados» que provean al mismo tiempo del impulso para el desarrollo de intereses y preocupaciones pertinentes a los cargos que les están destinados, y de los códigos para su interpretación, son elementos particularistas de por sí, y por tanto, es imposible que puedan ser puestos al alcance de todos a través de los dispositivos escolares. Cuando los mecanismos particularistas predominan sistemáticamente sobre los universalistas en la selección académica y laboral, tam-

bién los ámbitos académicos y laborales se convierten en dispositivos de consolidación y distribución desigual ampliada del capital social.

Favorecidos por las altísimas tasas de desocupación juvenil y por lo bajo de los salarios que rigen en el mercado, los empresarios suelen exigir altos niveles de educación formal y un amplio rango de requisitos, que van desde conocimientos auxiliares y habilidades y competencias sociales, hasta características actitudinales o de personalidad. La presión del desempleo juvenil permite a los empleadores que así lo desean, elegir entre aquellos que expresen su «necesidad» de trabajar, ofreciendo mucho —amplitud de horario, elevado compromiso con la empresa, disposición a flexibilizar las condiciones de trabajo, etc.— por salarios muy bajos.

Mirado en perspectiva, se advierte, sin embargo, que los mismos mecanismos sistémicos que contribuyen a fijar el precio del salario juvenil contribuyen a su vez a introducir sesgos importantes en la configuración de las características de la oferta de mano de obra. En esas condiciones y a esos salarios —que en un mercado competitivo se forman por sobreabundancia de oferentes— dejan de concurrir justamente los jóvenes más apreciados por los tomadores de mano de obra. Una vez cubiertos los pocos puestos apetecibles a través de los circuitos por los que fluyen la influencia, el poder y el capital social, ya no quedan, entre los jóvenes con alto capital social y cultural quienes estén dispuestos a sacrificar tiempo de ocio y estudio por salarios tan bajos, en condiciones tan adversas.

Aunque consideramos que el paradigma «generalista» favorece al trabajador en un contexto de vertiginosa mutación tecnológica, al brindarle una mejor protección frente a la obsolescencia de oficios o calificaciones demasiado estrechas, parece claro que buena parte del sector empresarial (¿quién sabe si la mayoría?) sólo prefiere retener de él aquello que más claramente le favorece, desechando lo demás. El compromiso es visto de modo unilateral y unidireccional: del trabajador hacia la empresa; se exige motivación pero no se incentiva; se pide involucramiento personal pero se trata al trabajador de modos despersonalizados; se espera formación continua pero raras veces se lo capacita o se le dan ventajas para compatibilizar su actividad laboral con el estudio. De este modo, la «empleabilidad» es una responsabilidad que recae exclusivamente sobre los hombros de los posibles desempleados. Y mientras algunas empresas diseñan planes de capacitación y certificación de habilidades, o dan facilidades para que sus empleados sigan carreras universitarias, otros afirman:

«...¿qué es lo que tiene que hacer uno? no ser un empleado, tenés que ser empleable. No tiene que ser responsabilidad de la empresa el capacitar, tiene que ser responsabilidad individual. Para ser empleable, no empleado. [...] Tenés que vos preocuparte de saber idiomas, de aprender computación, de hacer cursos de marketing. [...] Que cada uno de nosotros lo tome como responsabilidad individual. La competitividad también termina en la persona» (E3)

Es difícil, por último, soslayar las consecuencias que estos penosos procesos de búsqueda de trabajo y de consecución de un primer empleo en condiciones tan desfavorables como las que describen los propios empresarios, tienen en la con-

formación de la personalidad, la autoestima y la confianza en sí mismos de los jóvenes que los padecen. El rechazo continuado, el ofrecimiento de sumas ridículas, la imposición de condiciones de trabajo pésimas, no son necesariamente vistas, por los jóvenes, como la manifestación a nivel micro de la crisis y la recesión económica a nivel macro, sino también como el reflejo de la propia valía individual de cada uno de los jóvenes. El modo como ello afecte la percepción de sí, y como ello a su vez condicione sus futuras elecciones vitales, curriculares y laborales, es algo que no puede predecirse, pero que no por eso es posible desestimar.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

AROCENA, Rodrigo

1994 *Ciencias técnicas y sociedad*. Montevideo: Trilce.

BÉDUWÉ, C. y PLANAS, J.

2002 *Expansión educativa y mercado de trabajo*. Madrid: INEM

CASALET, M. y RIQUELME, G.

1989 *Calificaciones y formación: grandes tendencias y reconceptualización*. Buenos Aires: Documento de trabajo Proyecto PNUD-OIT.

CHIESA, A., MELIANDE, M. y FAEDO, A.

2003 *El perfil educativo requerido para ingresar en una MyPEs. El caso de las empresas de Montevideo*. Montevideo: FHCE.

DE IBARROLA, M. y GALLART, M. A. (coord.)

1994 *Democracia y Productividad. Desafíos de una nueva educación media en América Latina*. Santiago: UNESCO-CIID-CENEP.

DIEZ DE MEDINA, R.

s.f *La estructura ocupacional y los jóvenes en Uruguay*. Montevideo: CEPAL.

ENFD-ANEP

2001 *La Educación Media Superior en Uruguay. Evidencias sobre el Bachillerato Secundario*. Montevideo: ANEP.

FERNÁNDEZ ENGUIA, M.

1992 *Educación, formación y empleo*. Madrid: Eudema.

GLASER, B., y STRAUSS, A.

1967 *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing Company.

GODOY, O., LÓPEZ, A. Y TOMEIO, A.

2003 *Características del mercado de empleo para egresados de la educación media de Montevideo*. Montevideo: FHCE.

KATZMAN, R.

s.f. *Pobreza en el Uruguay: medición y análisis*. Montevideo: FCU N°249.

MARRERO, A.

2002 *Promesas incumplidas. Las percepciones divergentes del bachillerato y sus funciones*. U. de Salamanca: Tesis doctoral.

OFFE, C.

1992 *La sociedad del trabajo. Problemas estructurales y perspectivas de futuro*. Madrid, Alianza.

RIQUELME, G.

1992b *La comprensión del mundo del trabajo en la enseñanza media*. Buenos Aires: CESCIE

SANCHIS, E.

1991 *De la escuela al paro*. Madrid: Siglo Veintiuno de España.

SANCHIS, E.

2001 *Cualificación, socialización y terciarización*. *RIS*. 30: 139-167.

TEDESCO, J.C.

1989 *El desafío educativo, calidad y democracia*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.

TEDESCO, J.C.

1992 *Desafíos y perspectivas de investigación y políticas para la década de los noventa*, en Gallart, M. A., Comp., *Educación y trabajo. Desafíos y perspectivas de investigación y políticas para la década de los noventa*. Montevideo: CINTERFOR.

TEDESCO, J.C.

1995 *El nuevo pacto educativo. Educación, competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna*. Madrid: Anaya.