



PRÁCTICAS DE CAPACITACIÓN Y RECLUTAMIENTO de personal de los establecimientos en Honduras

Dulce Baptista
Roberto Flores Lima



**PRÁCTICAS DE CAPACITACIÓN
Y RECLUTAMIENTO**
**de personal de los
establecimientos en Honduras**

Dulce Baptista
Roberto Flores Lima

Banco Interamericano de Desarrollo

**Catalogación en la fuente proporcionada por la
Biblioteca Felipe Herrera del
Banco Interamericano de Desarrollo**

Baptista, Dulce.

Prácticas de capacitación y reclutamiento de personal de los establecimientos en Honduras /
Dulce Baptista, Jose Gregorio Roberto Flores Lima.

p. cm. — (Monografía del BID ; 283)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Labor market—Honduras. 2. Employees—Recruiting—Honduras. 3. Underemployment—
Honduras. 4. Poverty—Honduras. I. Flores Lima, Jose Gregorio Roberto. II. Banco Interamericano
de Desarrollo. Unidad de Mercados Laborales. III. Título. IV. Series.
IDB-MG-283

Índice

Síntesis.....	ix
Introducción.....	xiii
Capítulo 1: ¿Cuántos establecimientos capacitan?.....	1
Capítulo 2: ¿Qué tipo de establecimientos capacita a sus trabajadores?	5
Capítulo 3: ¿A qué tipo de trabajadores se capacita?	9
Capítulo 4: ¿En qué habilidades se capacita?	11
Capítulo 5: ¿Quién imparte la capacitación?.....	13
Capítulo 6: ¿Quién financia la capacitación?.....	17
Capítulo 7: ¿Quién identifica las necesidades de capacitación en los establecimientos?.....	21
Capítulo 8: ¿Por qué algunos establecimientos no capacitan a sus trabajadores?.....	23
Capítulo 9: ¿Los establecimientos cuentan con los recursos humanos que necesitan?	25
Capítulo 10: ¿Cómo se recluta personal?.....	29
Capítulo 11: ¿Cómo se selecciona al personal?.....	31

Se agradece a Carmen Pages-Serra, Gustavo Crespi, Alejandro Quijada, Steve Brito y Carolina González Velosa por sus valiosas sugerencias y comentarios para la elaboración de este documento, no obstante, su contenido es de la completa responsabilidad de los autores.

Implicaciones de política	33
Áreas de investigación futura	35
Referencias	37

Lista de gráficos

Gráfico 1	PIB relativo per cápita (porcentaje)	xiv
Gráfico 2	Evolución de la PTF, la acumulación de factores y el ingreso per cápita.	xv
Gráfico 3	Brechas de productividad en relación a Estados Unidos.	xv
Gráfico 4	Incidencia de capacitación en establecimientos, Uruguay, Honduras y Bahamas.	1
Gráfico 5	Incidencia de la capacitación en ALC y el resto del mundo	3
Gráfico 6	Incidencia de capacitación según el tamaño del establecimiento. Honduras (Porcentaje de establecimientos)	7
Gráfico 7	Incidencia de capacitación según características productivas. Honduras (Porcentaje de establecimientos)	7
Gráfico 8	Establecimientos que capacitan, por categoría ocupacional y tamaño. Honduras (Porcentajes)	10
Gráfico 9	Incidencia de capacitación por tipo de establecimiento, según la proporción de trabajadores que cuentan con nivel de educación mayor a secundaria completa. Honduras (Porcentaje de establecimientos)	10
Gráfico 10	Proporción de establecimientos que capacitan por tipo de trabajadores, según la habilidad priorizada. Honduras	12
Gráfico 11	Agentes utilizados para impartir la capacitación, Honduras	14
Gráfico 12	Fuentes de financiación de la capacitación en los establecimientos. Honduras (Porcentaje de establecimientos que capacitan)	18
Gráfico 13	PIB destinado a los institutos nacionales de capacitación. Varios países, 2010 (Porcentajes)	19
Gráfico 14	Responsable de identificar las necesidades de capacitación. Honduras (% de establecimientos que capacitan)	22
Gráfico 15	Establecimientos que cuenta con departamento de recursos humanos, según el tamaño del establecimiento. Honduras (Porcentajes)	22
Gráfico 16	Principales motivos para no capacitar. Honduras (% de establecimientos que no capacitan a sus trabajadores)	24
Gráfico 17	Criterios más importantes en la selección de personal, Honduras (% de todos los establecimientos)	26

Gráfico 18	Principales dificultades al momento de contratar personal. Honduras	26
Gráfico 19	Motivo principal de despido. Honduras	27
Gráfico 20	Mecanismos de reclutamiento de personal. Honduras (% de todos los establecimientos)	30
Gráfico 21	Mecanismos de identificación de habilidades del personal a contratar. Honduras	31

Lista de tablas

Tabla 1	Incidencia de la capacitación en las firmas de ALC	2
Tabla 2	Características de los establecimientos según la práctica de capacitación	6



Síntesis

SI BIEN HONDURAS HA EXPERIMENTADO TASAS DE CRECIMIENTO POSITIVAS EN LA ÚLTIMA década, solo afectadas por la crisis financiera del 2008 y 2009, y la crisis política del 2009, un hecho relevante es que el crecimiento no se ha sustentado en el aumento de la productividad, la que ha decaído por varias décadas con respecto a la productividad de los países de América Latina y el Caribe (ALC) y, más aun, respecto a países del sureste asiático. La baja productividad se refleja dramáticamente en el mercado laboral. Las tasas de informalidad y subempleo de Honduras son de las más altas de ALC, y más de la mitad de la población vive en pobreza. Es posible que el aumento de inversiones pudiera ayudar a Honduras recuperar las tasas de crecimiento previas a las crisis, pero la creación de buenos empleos y la reducción de la pobreza dependen esencialmente de aumentar sostenidamente la productividad, particularmente, la productividad laboral que es la base para potenciar el mejor uso de los demás factores productivos.

En Honduras un poco más de la mitad de los establecimientos capacitan a sus trabajadores. Sin embargo, la proporción de trabajadores que se capacita es baja, solo 2 de cada 10 directivos,¹ 4 de cada 10 trabajadores calificados y menos de 2 de cada 10 no calificados, además es más frecuente que se capaciten en habilidades técnicas específicas requeridas por el puesto que ya desempeñan; se invierte menos en habilidades transversales que mejorarían el desempeño de los trabajadores en cualquier puesto y en cualquier establecimiento, por lo que no existe un gran incentivo a invertir en estas habilidades, aunque sean muy valoradas por los propios empresarios. Asimismo, los establecimientos que capacitan utilizan principalmente agentes externos privados.

¹ En el presente documento se utiliza el término Directivo como el personal que toma decisiones asociadas a actividades de planeación, dirección, formulación de políticas de producción, financieras, de comercialización y de organización dentro del establecimiento a partir de las estructuras jerárquicas predeterminadas. Esta es la definición utilizada para el levantamiento de la Encuesta sobre Productividad y Formación de Recursos Humanos en Establecimiento aplicada en Honduras, y cuya información se utiliza en esta Monografía.

Aunque en menor proporción, también utilizan agentes internos, pero la mitad de los establecimientos utiliza colegas de trabajo y no instructores como capacitadores. El financiamiento de la capacitación proviene, principalmente, de los propios establecimientos, la participación de fuentes públicas es muy baja, incluido el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP). Un aspecto importante de los establecimientos que capacitan es que también tienen prácticas de Investigación y desarrollo (I&D) e innovación, en cambio, los establecimientos que no capacitan indican que su personal no necesita capacitación, lo que mostraría que se mueven con bajos niveles de productividad y no tienen presión por mejorar el desempeño de su personal.

En cuanto al proceso de contratación de personal, más de la mitad de los establecimientos tiene dificultades para encontrar personal con las habilidades que requieren y resalta que el principal motivo de despido de personal son problemas de comportamiento. Destaca también que la búsqueda de personal se realiza principalmente por medio de los amigos, familiares y conocidos de los empleados, y por medios de anuncios en los medios de comunicación, los establecimientos poco recurren a medios formales como agencias privadas, instituciones educativas o al Servicio Nacional de Empleo de Honduras (SENAEH). La dificultad de encontrar personal con las habilidades requeridas, hace frecuente el uso del periodo de prueba para decidir la contratación definitiva, aunque esta práctica, que implica aumentar el costo de contratación, podría derivarse de los altos costos laborales y de despido que existen en el país.

Los establecimientos que capacitan concentran la capacitación en pocos trabajadores, en particular, los que tienen mayor calificación y en el desarrollo de habilidades específicas dirigidas al puesto. La utilización de instituciones y fuentes públicas es muy baja y no estarían influyendo en las decisiones de capacitación de los establecimientos.

El reto es enorme, la fuerza de trabajo hondureña tiene uno de los más bajos niveles de escolaridad de ALC y más de la mitad se encuentra insuficientemente calificada. Las prácticas de capacitación de los establecimientos y las políticas de fomento a la capacitación actuales parecerían insuficientes para remontar los profundos rezagos en la productividad laboral que se ha mantenido baja en los últimos 50 años. Por tanto es urgente revisar a profundidad la institucionalidad actual de fomento a la capacitación e intermediación laboral y buscar consensos que permitan crear un nuevo Sistema para el Desarrollo de la Fuerza Laboral que tenga como fin principal, no la capacitación en sí misma, sino el aumento de la productividad, proporcionando los incentivos adecuados a las empresas para invertir más en las habilidades específicas que requiere su fuerza laboral, pero también aliente la inversión en capacitación para los trabajadores de baja calificación tanto en habilidades específicas como transversales. Es conveniente que el Sistema desarrolle un marco de calificaciones y estándares de competencias, junto



con la implementación de mecanismos de identificación de brechas de habilidades y medios de focalización. De igual manera, el Sistema debe establecer estándares de calidad para entidades de formación y desarrollar mecanismos de seguimiento de beneficiarios en el tiempo, junto con metodologías y sistemas de monitoreo y evaluación de resultados e impactos en el mercado laboral. El Sistema también debería favorecer el mejoramiento de los medios formales de intermediación laboral para proporcionar a la población desempleada información sobre oportunidades laborales y proveer incentivos a las empresas para invertir en la capacitación de sus nuevos trabajadores, con el fin de insertarlos productivamente al empleo.

La experiencia internacional indica que la identificación y priorización de sectores con mayores ventajas puede generar dinámicas virtuosas de valor agregado que se expandan a otros sectores, y por tanto es conveniente el fomento público para favorecer en ellos la inversión privada en capacitación. La formación de capital humano es un factor clave en la trayectoria futura del país y requiere del concurso de todos los sectores productivos, por lo que es indispensable que la creación de un nuevo Sistema para el Desarrollo de la Fuerza Laboral, se derive de un esfuerzo colectivo y coordinado entre el gobierno, el sector privado y los trabajadores, y se dirija al aumento de la productividad, el crecimiento económico y la inclusión social.



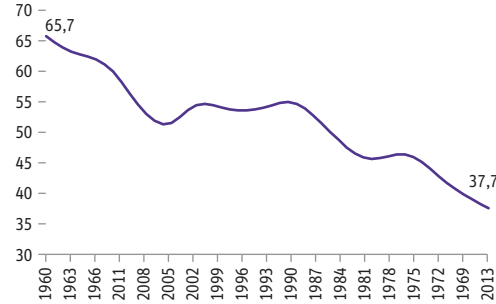
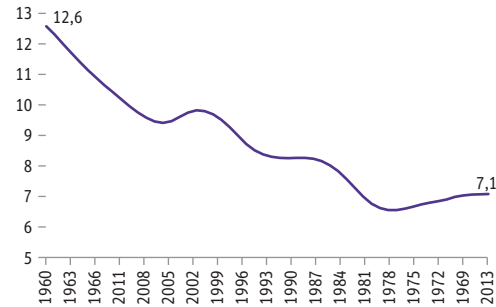
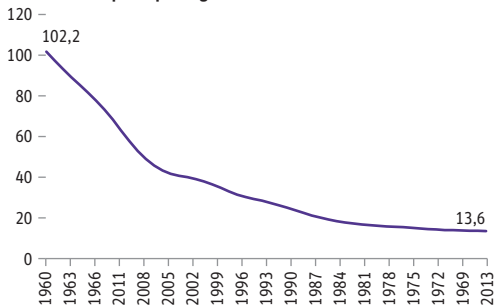
Introducción

LA ECONOMÍA DE HONDURAS HA EXPERIMENTADO UN CRECIMIENTO IMPORTANTE EN LA ÚLTIMA década. Entre el 2001 y el 2008 la tasa de crecimiento del producto interno bruto promedió el 5%, alcanzando un pico de 6% en 2006. Después de un breve periodo de contracción en 2008–2009, el crecimiento se recupera a partir del 2010 aunque con tasas más bajas a las registradas en los años previos a 2009 (3.8% en 2011, 3.9% en 2012 y 2.6% en 2013).

El crecimiento económico de Honduras está muy asociado a las exportaciones, alentadas por el Tratado de Libre Comercio entre los países de la región y los Estados Unidos. Las exportaciones responden por más de 40% del Producto Interno Bruto (PIB) hondureño. El país exporta mayormente textiles pero café, bananos, aceite de palma y camarones también tienen un peso importante en las exportaciones. El crecimiento de la última década también fue fuertemente impulsado por los servicios, principalmente los sectores inmobiliario y financiero y de transportes y comunicación, cuya participación en el PIB se duplicó en la última década (WB, 2012).

El desempeño reciente de la economía hondureña propició la creación de empleos. Sin embargo la creación de nuevos puestos de trabajo se concentró en sectores de baja productividad.² Como resultado el empleo en Honduras se concentra en la agricultura, que emplea casi 40% de la fuerza de trabajo, en la venta al por menor, que ocupa cerca de un cuarto, y en la manufactura y en los servicios, que responden por menos de 15% de los trabajadores. Si por un lado el aumento del PIB ha facilitado la reducción de la tasa de desempleo de 5.4% en 2003 a 3.6% en 2012, en el mismo periodo el subempleo se incrementó de 35.1 a 51.1% y en términos absolutos afecta a 1.7 millones de ocupados. Asimismo 64.5% de la población todavía vive en la pobreza (WB, 2012) y

² En el período casi la mitad de los empleos fueron creados en la agricultura, sector que viene presentando caídas en la productividad desde el 2003. El sector de servicios no tradicionales fue el que más incrementó su productividad laboral y el que presentó mayor crecimiento económico (WB, 2012).

GRÁFICO 1  **PIB relativo per cápita (porcentaje)****a. Honduras vs. país típico América Latina****b. Honduras vs. EE.UU.****c. Honduras vs. país típico tigres Asiáticos**

Fuente: Fernández-Arias, Eduardo. 2014. "Productivity and Factor Accumulation in Latin America and the Caribbean: A Database (2014 Update)". Washington, DC, United States: Research Department, Inter-American Development Bank.

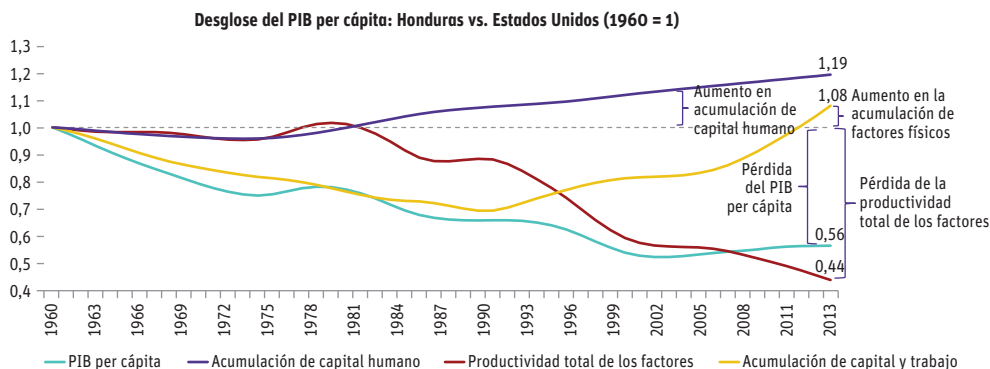
Honduras sigue figurando entre los países con mayor desigualdad de ingresos en la región (coeficiente de Gini 55.4).

La evidencia indica que el lento crecimiento de la productividad constituye la principal causa de la creciente brecha entre los ingresos de Honduras respecto de los de economías avanzadas y de otras de ALC. En el 2013, Honduras tuvo un PIB per cápita 62% menor que el país típico de América Latina (Gráfico 1A). Más aún, el ingreso de Honduras representó solo el 7% del PIB per cápita de un país desarrollado como Estados Unidos y el 14% del ingreso per cápita del país típico de los tigres asiáticos (Gráfico 1B y 1C).

Algunas estimaciones indican que la relación del nivel de ingreso per cápita de Honduras comparada con la de Estados Unidos (EEUU) es cerca de 44% menor en 2013 de lo que era en 1960 (Gráfico 2) (Pages 2010). Lo anterior se debe a que, en el mismo periodo, la relación de la acumulación de factores físicos con respecto a EEUU aumentó solamente 8% y la relación de productividad total de factores de Honduras con respecto a EEUU se redujo en 56%. El lento crecimiento de la productividad es apuntado como la principal causa de la creciente brecha entre los ingresos de los países de ALC y los ingresos de

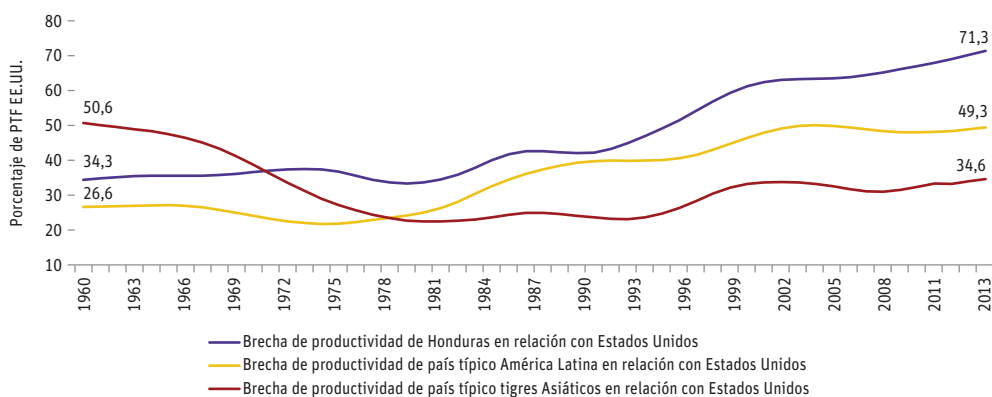
las economías desarrolladas. Al comparar al país típico de ALC con un país desarrollado como Estados Unidos, se observa que la brecha de productividad aumentó del 27% al 49% (Gráfico 3). En el caso de Honduras la brecha de la productividad ha aumentado, pasando de ser un 34% en 1960 a un 71% en 2013. Esto impone un verdadero reto para el país pues un crecimiento vigoroso de la productividad es la única forma de generar aumentos sostenibles en los ingresos y en los niveles de vida de los trabajadores (Tapia et al, 2014).

GRÁFICO 2 Evolución de la PTF, la acumulación de factores y el ingreso per cápita



Fuente: Fernández-Arias, Eduardo. 2014. "Productivity and Factor Accumulation in Latin America and the Caribbean: A Database (2014 Update)". Washington, DC, United States: Research Department, Inter-American Development Bank.

GRÁFICO 3 Brechas de productividad en relación a Estados Unidos



Fuente: Fernández-Arias, Eduardo. 2014. "Productivity and Factor Accumulation in Latin America and the Caribbean: A Database (2014 Update)". Washington, DC, United States: Research Department, Inter-American Development Bank.

La productividad laboral en Honduras, medida como producto por trabajador, ha crecido muy lentamente;³ datos recientes indican que sólo aumentó un 1.5 por ciento anual en los 2000's

³ En particular en el caso de Honduras desde 1978 ha presentado niveles de inversión bruta por el orden de 23% del PIB, por encima del promedio de LAC (20% del PIB). Aunque la inversión pública represente apenas 3% del PIB y presente una tendencia a la baja, la inversión total ha sido razonablemente alta. Desde los años 90 el crecimiento de la actividad económica ha sido apalancado por niveles crecientes de capital físico, lo que da mayor relevancia al lento crecimiento de la productividad del trabajo (Quijada y Sierra, 2014).

e incluso disminuyó durante los últimos años de la década. Aunque la productividad laboral haya aumentado en el sector de servicios, en la agricultura, el sector económico que emplea la mayor parte de la fuerza de trabajo del país, viene disminuyendo desde principios de la década del 2000. La crisis del 2009 tuvo un impacto tan importante en las maquilas de manufactura que la productividad laboral en este sector perdió las ganancias acumuladas durante la década previa (WB, 2012).

En un contexto de acelerado cambio tecnológico, el crecimiento con equidad requiere contar con una fuerza de trabajo con conocimientos continuamente actualizados. Por ello el acervo de habilidades de la fuerza de trabajo de un país tienen un impacto importante en el crecimiento económico y el bienestar. Cuanto más capital humano acumula un país, más cerca se encontrará de la frontera tecnológica y mayor será su productividad laboral (Pages, 2010). Cabe resaltar, sin embargo, que un aspecto fundamental para que la inversión en capital humano tenga efecto en la productividad es que la educación y la formación desarrollen las habilidades requeridas por el sector productivo, este es un factor relevante destacado por diversos estudios, la pertinencia de la educación y la formación no solo los años tendría mayor efecto en la productividad (Flores Lima et al 2014; Bassi et al 2012).

En Honduras la evidencia reciente sugiere que los recursos humanos constituyen un reto importante para el crecimiento del país. Un estudio muestra que más de la mitad de los trabajadores hondureños se encuentran insuficientemente calificados (WB, 2012). Incluso el nivel de preparación de la fuerza de trabajo en Honduras es considerado deficiente en 11 de las 12 habilidades y competencias básicas consideradas muy importante por los empleadores del país (Tapia et al 2014).

Como en varios países en ALC, en Honduras existe una brecha importante entre las habilidades que tienen los trabajadores y las que demandan las empresas, lo cual se deriva tanto de deficiencias en la educación que los hondureños reciben antes de su entrada en el mercado de trabajo como de la formación que reciben durante su vida productiva.

Los rezagos educativos de la fuerza laboral en Honduras son bien conocidos. El promedio de años de escolaridad de la población adulta solo aumento 3.3 años en 50 años (de 2 a 5.3 años entre 1960 y 2010) y, lo más grave, es que la tasa de crecimiento de la escolaridad ha disminuido en la última década. Como resultado, el nivel educativo promedio de un trabajador entrante en el mercado de trabajo está, apenas, por encima del primario completo, mientras que en otros países del área como El Salvador y Panamá es de secundario incompleto y completo, respectivamente (WB 2012). Dado el rezago educativo, Honduras deberá hacer un



enorme esfuerzo para aumentar la cobertura, la calidad de la educación y elevar el promedio de escolaridad de su fuerza laboral.

Si bien la calidad y nivel educativo con el que entra la fuerza laboral al mercado de trabajo es muy importante, no lo es menos la capacitación y adquisición de habilidades de la fuerza laboral que ya se encuentra activa. La experiencia internacional indica que una cuarta parte de la acumulación de capital humano ocurre durante la vida activa de los trabajadores y que la mayor parte de ésta se lleva a cabo en los establecimientos (Heckman et al, 1998). En el caso de Honduras hasta hace poco no existía información que mostrara las prácticas y características de la capacitación de los establecimientos. Sin embargo, en el 2011 se llevó a cabo la Encuesta sobre Productividad y Formación de Recursos Humanos en Establecimientos (EPFRH) que permite dar respuesta a preguntas relevantes sobre el reclutamiento y capacitación de personal. Este estudio contiene los principales resultados de la EPFRH en Honduras y aporta respuestas interesantes y valiosas sobre las prácticas, incidencia, intensidad, contenidos, fuentes de financiamiento, proveedores de la capacitación, entre otros aspectos, que los establecimientos proporcionan a la fuerza laboral y también sobre los medios de reclutamiento y selección de personal. En algunos casos, con fines comparativos, también se incluyen datos de otros países en donde se ha levantado la EPFRH. Asimismo este estudio contiene información proveniente de la Encuesta a Empresas (ES, por sus siglas en inglés) que complementa el análisis.



RECUADRO 1 Fuentes de información

En este estudio se utilizan las dos únicas encuestas a empresas realizadas en distintos países de ALC con información sobre capacitación de trabajadores. La primera es la Enterprise Surveys (ES) o Encuesta a Empresas, financiada en los países de ALC a partir de un esfuerzo conjunto entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial y COMPETE del Caribe. Esta encuesta ofrece información sobre capacitación de trabajadores en empresas formales del sector manufacturero para diversos países del mundo, incluyendo países de ALC y ofrece datos longitudinales. Sin embargo, no contiene información detallada sobre las prácticas de capacitación en las empresas.

La Encuesta sobre Productividad y Formación de Recursos Humanos (EPFRH) en Honduras es una iniciativa conjunta de la Secretaria de Trabajo y Seguridad Social (STSS), el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP), el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) y el BID, que ofrece información detallada sobre las prácticas de capacitación y reclutamiento de personal de los establecimientos. La EPFRH fue levantada en el 2011 por el Instituto Nacional de Estadística (INE). El universo de estudio son los establecimientos públicos y privados en áreas urbanas y rurales del país registrados en el marco muestral del INE, se trata de establecimientos formales con ventas anuales superiores a 120 mil US dólares. El diseño muestral permite generar datos representativos por provincia, rama de actividad económica y tamaño del establecimiento. Los períodos de referencia del cuestionario son 2008-2010 para ciertas preguntas, o situación a fines del año 2010 para otras. Un total de 678 establecimientos completaron la encuesta y constituyen la muestra para el presente análisis. El 56% de los establecimientos de la muestra son pequeños (entre 10 y 49 trabajadores), 37% son micro establecimientos (menos de 10 trabajadores) y solamente el 7% tienen tamaño medio o grande (50 trabajadores o más).

La EPFRH es también parte de un esfuerzo regional animado por el BID y algunos gobiernos de la Región. La encuesta se ha levantado, además de Honduras, en Bahamas, Colombia, México (Riviera Maya), Panamá, Paraguay y Uruguay. Este documento pertenece a una serie de Monografías que analizan las prácticas de capacitación y selección de personal para varios países de la Región. Se cuenta con las Monografías de Bahamas, Panamá y Uruguay, así como la monografía transversal “Cinco Hechos de la Capacitación en Firma en América Latina y el Caribe” que analiza las encuestas de Colombia, Bahamas, Honduras, Panamá y Uruguay.



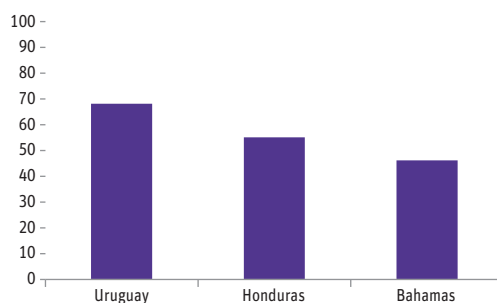


Capítulo 1

¿Cuántos establecimientos capacitan?

LA CAPACITACIÓN DE TRABAJADORES ES UNA práctica relativamente común en los establecimientos hondureños ya que más de la mitad afirman capacitar a sus trabajadores. La incidencia de capacitación en Honduras (55%) es mayor que en Bahamas (46%), pero menor que en Uruguay, (68%) (Gráfico 4). El número de horas anuales de capacitación por trabajador en Honduras varía entre 23 horas en los trabajadores no calificados y 38 horas en los trabajadores calificados, cifras similares a las observadas en Uruguay.

GRÁFICO 4  Incidencia de capacitación en establecimientos, Uruguay, Honduras y Bahamas



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la EPFRH varios países (2011)

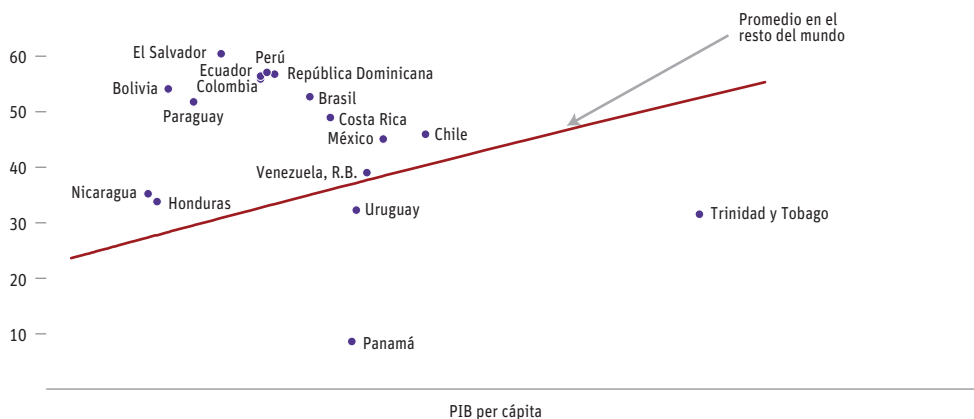
TABLA 1  **Incidencia de la capacitación en las firmas de ALC**

País	Año	Incidencia: Proporción de firmas que capacitan (%)
El Salvador	2010	60,4
Argentina	2010	58,1
Perú	2010	57,0
Colombia	2010	56,7
Ecuador	2010	56,4
República Dominicana	2010	55,9
Bolivia	2010	54,1
Barbados	2010	53,1
Brasil	2009	52,7
Paraguay	2010	51,7
Costa Rica	2010	48,9
Bahamas	2010	46,9
Chile	2010	45,9
México	2010	45,1
Guatemala	2010	43,6
Venezuela, R.B.	2010	39,0
Nicaragua	2010	35,2
St. Kitts y Nevis	2010	35,0
St. Lucia	2010	34,2
Honduras	2010	33,8
Uruguay	2010	32,3
Trinidad y Tobago	2010	31,5
Jamaica	2010	26,1
Dominica	2010	22,4
Panamá	2010	8,6

Fuente: Flores Lima et al. (2014) en base a datos de la ES

La Tabla 1 muestra la incidencia de capacitación formal de los países de ALC, basada en datos de la ES;⁴ la incidencia en Honduras es 33.8% de los establecimientos manufactureros, por debajo de la incidencia que registra la EPFRH que incluye a todos los sectores y establecimientos con

⁴ La proporción de firmas que capacitan se calcula con base en la pregunta: “Durante el año fiscal [de referencia], ¿este establecimiento ofreció programas formales de entrenamiento para sus trabajadores permanentes, de tiempo completo?”.

GRÁFICO 5  **Incidencia de la capacitación en ALC y el resto del mundo**

Fuente: Flores Lima et al. (2014) en base a datos de la ES

ventas superiores a 120 mil US dólares.⁵ La incidencia de capacitación en el sector manufacturero en Honduras figura entre las más bajas de la región, el gráfico 5⁶ muestra que las empresas en el sector manufacturero del país capacitan menos que otros países de ALC con ingresos per cápita similares, aunque superior al promedio de países del resto del mundo.

⁵ Ver recuadro 1.

⁶ La línea en el Gráfico 5 muestra la incidencia de la capacitación en un conjunto de 107 países que no pertenecen a ALC. Los puntos representan la incidencia de la capacitación en países de ALC, como puede observarse están en su mayoría por encima de la línea.



Capítulo 2

¿Qué tipo de establecimientos capacita a sus trabajadores?

EN HONDURAS LOS ESTABLECIMIENTOS QUE CAPACITAN TIENEN MAYOR PROBABILIDAD DE estar en el sector manufacturero y de registrar proporciones más altas de prácticas de I&D, e innovación, contar con departamento de recursos humanos, y en los cuales más del 50% de trabajadores cuenta con educación secundaria (Tabla 2). Estas características sugieren que para estos establecimientos la capacitación está asociada a otras estrategias para elevar su productividad; resultados similares se encuentran en otros estudios. (Flores Lima y otros, 2014; Almeida et al, 2012b; Tan y Lopez Acevedo 2003).

El tamaño del establecimiento también juega un rol importante. Aproximadamente el 70% de los establecimientos más grandes capacitan a sus trabajadores. La oferta de capacitación baja a 60% entre los establecimientos pequeños y a la mitad entre los micro establecimientos

TABLA 2  **Características de los establecimientos según la práctica de capacitación**

	No Capacita	Capacita	Diferencia	Valor P (test de diferencia)
Micro empresas ^{ab}	43,9%	32,1%	11,8%	0,202
Pequeñas empresas	51,5%	59,6%	-8,1%	0,389
Medianas y grandes empresas	4,62%	8,37%	-3,8%	0,239
Manufactura	1,71%	5,85%	-4,1%	0,053
Comercio	53,62%	38,61%	15,0%	0,125
Servicios	29,81%	42,59%	-12,8%	0,153
Sociedad anónima	25,35%	34,16%	-8,8%	0,289
Firma extranjera	3,83%	7,46%	-3,6%	0,260
Ventas 100% mercado interno	91,90%	91,38%	0,5%	0,904
Expectativas ventas 2011= mayor	57,54%	56,83%	0,7%	0,941
Banca comercial	50,94%	62,66%	-11,7%	0,254
I+D	0,51%	13,37%	-12,9%	0,000
Departamento de recursos humanos	19,96%	38,11%	-18,2%	0,022
Innovación	54,50%	74,53%	-20,0%	0,031
Fracción con mano de obra con elevado nivel educativo ^c	1,19%	5,75%	-4,56%	0,046
Fracción con elevada rotación voluntaria	15,63%	28,95%	-13,3%	0,083

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la EPFRH (INE, 2011).

^a El test de diferencia de medias compara la categoría microempresas (1) con los demás tamaños de establecimiento (0) entre las empresas que capacitan y las que no lo hacen. Por ello los porcentajes no necesariamente deben sumar 100%.

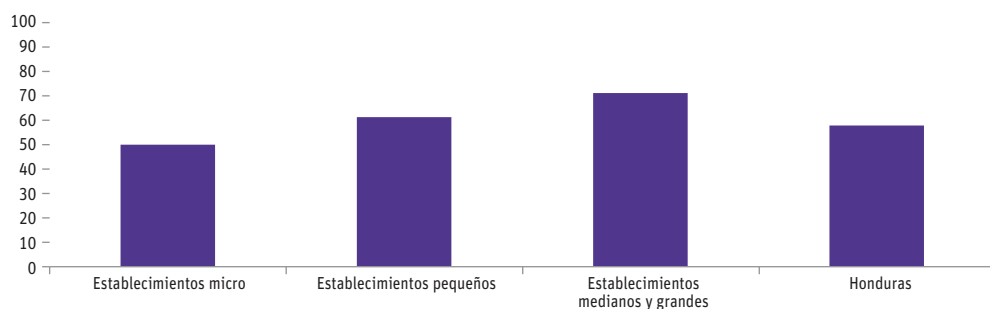
^b El tamaño de los establecimientos es definido según la siguiente clasificación: Micro, aquellos con menos de 10 empleados; Pequeños, aquellos con entre 10 y 49 empleados; Medianos y grandes, aquellos con 50 empleados o más.

^c Se considera establecimientos con mano de obra con elevado nivel educativo, aquellos en que más de 50% de la mano de obra tiene educación secundaria.

(Gráfico 6). Varios estudios registran una mayor incidencia de la capacitación en planta entre los establecimientos de mayor tamaño tanto en economías avanzadas como en ALC.⁷ El acceso a instituciones financieras es más común entre los establecimientos mayores y es más frecuente la presencia de un departamento de recursos humanos, por lo que cuentan con mayor apoyo para identificar las necesidades de capacitación y para diseñar estrategias más eficientes de formación a los trabajadores o desarrollar estrategias para retener a los trabajadores después de haber sido capacitados.

⁷ Ver por ejemplo Lynch y Black 1995; Tan y Batra, 1996; Frazis et al 2000; Myamoto y Todo 2003; Tan y Lopez-Acevedo 2003; Bassanini et al, 2005; Almeida et al 2012b; Huneus et al 2013; Flores Lima et al 2014.

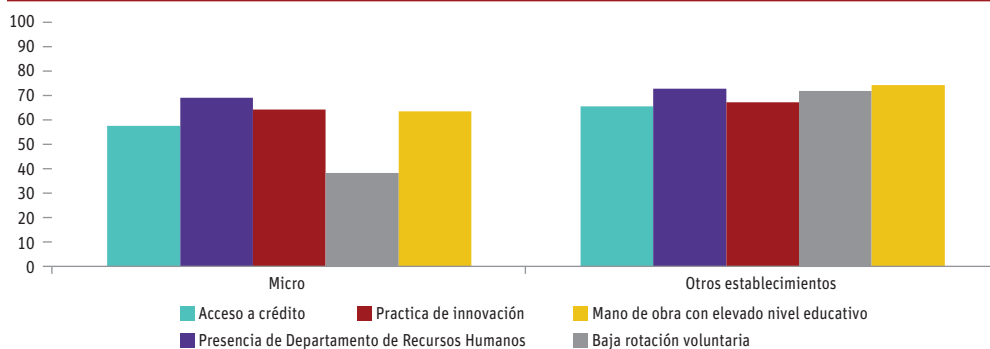
GRÁFICO 6  **Incidencia de capacitación según el tamaño del establecimiento. Honduras**
(Porcentaje de establecimientos)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la EPFRH (INE, 2011).

En los micro establecimientos, si bien están presentes algunos factores que se asocian a la demanda de habilidades en el personal y, por tanto, a invertir en capacitación, se presentan en menor proporción que en los establecimientos de mayor tamaño, esto son: acceso a crédito; departamento de recursos humanos; baja rotación voluntaria de personal; alto nivel educativo de la fuerza laboral; e innovación (Gráfico 7). La experiencia internacional indica que las ganancias en productividad de invertir en capacitación son más altas en los micro que en los establecimientos más grandes (OECD, 2010; Miyamoto, 2008; Miyamoto y Todo, 2003), sin embargo, con los datos disponibles no es posible confirmarlo para Honduras.

GRÁFICO 7  **Incidencia de capacitación según características productivas. Honduras**
(Porcentaje de establecimientos)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la EPFRH (INE, 2011).



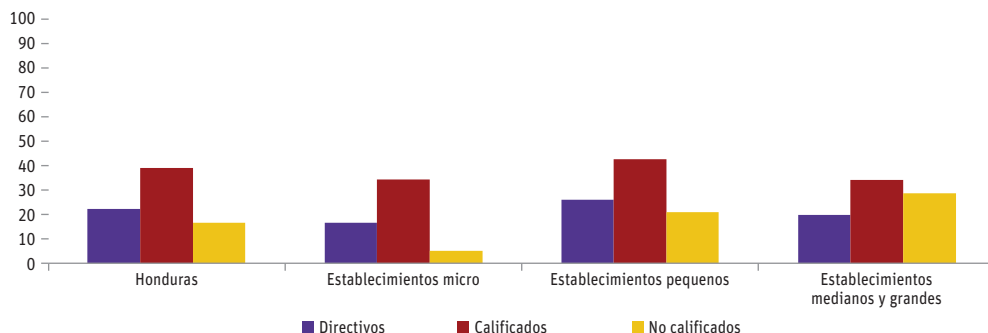
Capítulo 3

¿A qué tipo de trabajadores se capacita?

LA CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO SE CONCENTRA PRINCIPALMENTE ENTRE LOS trabajadores con mayor nivel de calificación. Existe una importante diferencia en la incidencia de capacitación respecto a los trabajadores calificados y los no calificados. El Gráfico 8 muestra que casi 4 de cada 10 establecimientos capacitan a los trabajadores calificados mientras menos de 2 de cada 10 capacitan a los no calificados. Entre los establecimientos de menor tamaño, la diferencia es todavía más marcada, poco más de un tercio de los trabajadores calificados son capacitados, mientras que casi no se capacita a los no calificados.

La menor incidencia de la capacitación en los trabajadores menos calificados es frecuentemente reportada tanto en países de ALC como en países de la OECD. Asimismo, varios estudios muestran que la práctica de capacitar más a los más calificados se basa en que la productividad esperada es mayor (Miyamoto, 2008; Bassanini et al, 2005; Schomann y Siarov, 2005; Miyamoto y Todo, 2003). Por tanto, los establecimientos que cuentan con una proporción elevada de trabajadores

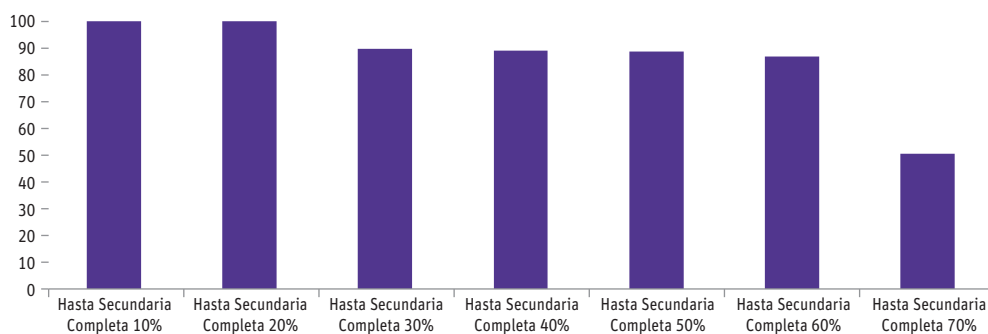
GRÁFICO 8 Establecimientos que capacitan, por categoría ocupacional y tamaño. Honduras (Porcentajes)



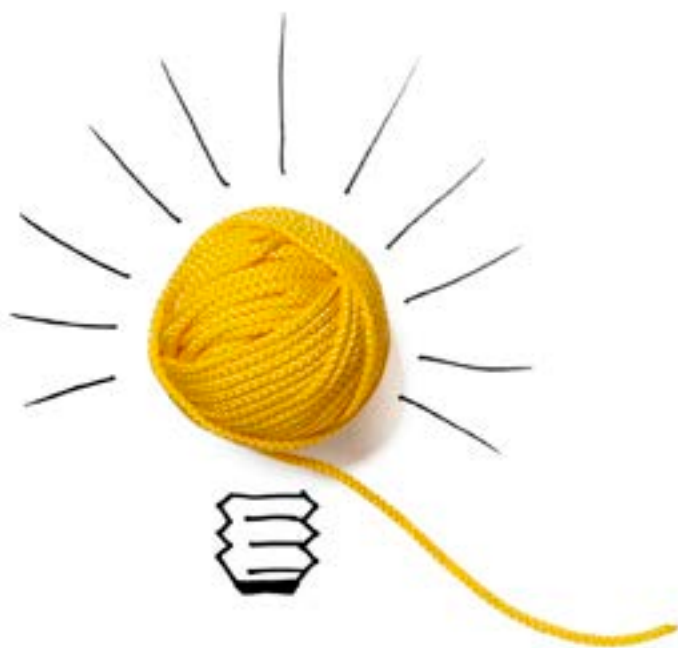
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la EPFRH (INE, 2011).

con bajo nivel educativo son menos proclives a invertir en capacitación (Bassanini et al, 2005; Miyamoto y Todo, 2003; Tan y López-Acevedo 2003; Zeufrack 1999; Tan y Batra 1996). En el caso de Honduras también se constata esta situación, todos los establecimientos con alta proporción de trabajadores con educación superior a secundaria completa capacitan a sus empleados, mientras que entre los que la proporción de trabajadores con nivel superior a secundaria completa es de 30%, solo la mitad capacita (Gráfico 9). Por esta razón, los trabajadores con baja educación tienen menor probabilidad de aumentar su nivel de habilidades durante su vida activa, sobre todo si trabajan en micro establecimientos.

GRÁFICO 9 Incidencia de capacitación por tipo de establecimiento, según la proporción de trabajadores que cuentan con nivel de educación mayor a secundaria completa. Honduras (Porcentaje de establecimientos)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la EPFRH (INE, 2011).




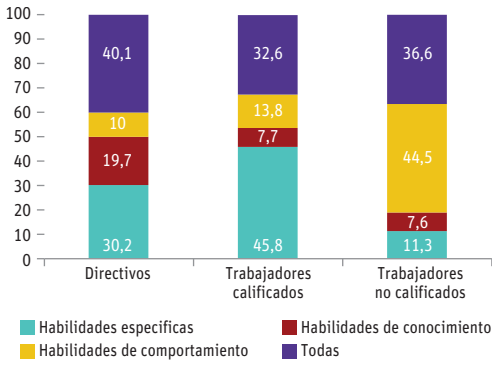
Capítulo 4

¿En qué habilidades se capacita?

DEBIDO A QUE LAS ESCALAS SALARIALES NO NECESARIAMENTE REFLEJAN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD, en la mayoría de los casos es difícil que los trabajadores capitalicen los retornos, por tanto, tienen pocos incentivos para invertir en capacitación y casi toda la inversión es financiada por los empleadores.⁸ Los establecimientos tienen incentivos para entrenar a sus trabajadores en aquellas habilidades específicas que mejoren su desempeño en su puesto de trabajo y que no pueden ser utilizadas en otras firmas. En cambio la inversión en habilidades de comportamiento o en habilidades como lenguaje o cálculo utilizables en otros establecimientos, implican una mayor inseguridad con respecto a la apropiación de los beneficios de la capacitación (Flores Lima et al, 2014; Bassanini et al, 2005; Miyamoto y Todo, 2003) dado que los trabajadores pueden dejar la empresa y usar estas habilidades en otros trabajos después de recibir capacitación.

⁸ Una excepción se da cuando las empresas usan masivamente contratos de aprendizaje o incluso periodos de prueba con salarios menores como una manera de repartir el costo de la capacitación.

GRÁFICO 10  **Proporción de establecimientos que capacitan por tipo de trabajadores, según la habilidad priorizada. Honduras**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la EPFRH (INE, 2011).

miento (Ver gráfico 10). La inversión en habilidades de comportamiento entre los trabajadores no calificados en el caso de Honduras sobresale en comparación con otros países de la región, en los que la mayor prioridad se otorga a las habilidades específicas. (Flores Lima et al, 2014; Bassi et al, 2012).

Esta situación también se presenta en Honduras; mucha de la capacitación se concentra en las habilidades específicas.⁹ La proporción de establecimientos que priorizan la capacitación en habilidades específicas entre sus directivos y trabajadores calificados es casi el doble en comparación con otras habilidades. No obstante, en el caso de Honduras el bajo nivel de las habilidades de comportamiento entre los trabajadores no calificados, hace que el sector productivo busque compensar estas deficiencias; casi la mitad de la capacitación se concentra en el desarrollo de habilidades de comporta-

⁹ La EPFRH clasifica las habilidades según el marco propuesto por Murane y Levy (1996), la cual separa las habilidades en tres grupos: a) habilidades específicas de la ocupación; b) habilidades de conocimiento; c) habilidades de comportamiento. Las habilidades específicas de la ocupación son las técnicas necesarias para desarrollar una ocupación específica y no son fácilmente aplicables a otras ocupaciones o industrias. Las habilidades de conocimiento son las áreas de conocimiento básicas que forman el currículo de los sistemas de educación formal (lectura, escritura, cálculos matemáticos, razonamiento y pensamiento crítico). Las habilidades de comportamiento son también conocidas como socio-emocionales y se refieren a rasgos de personalidad, como la responsabilidad, el grado de compromiso, la capacidad de trabajar en equipo, la persistencia y el liderazgo.



Capítulo 5

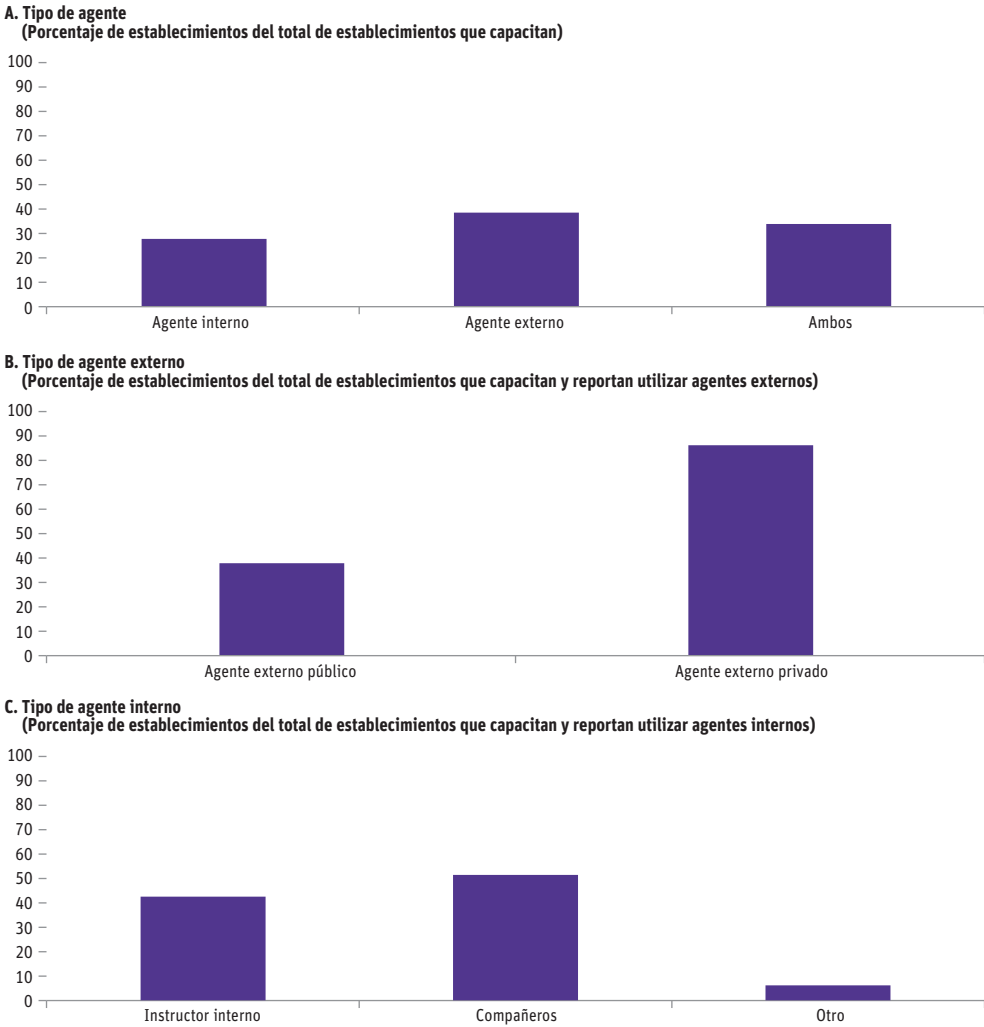
¿Quién imparte la capacitación?

EN HONDURAS CASI 4 EN CADA 10 ESTABLECIMIENTOS REPORTA UTILIZAR AGENTES EXTERNOS y menos de 3 emplea agentes internos (Ver Gráfico 11A). En Honduras el sector privado domina el mercado de provisión de capacitación (Gráfico 11B), cerca de 9 de cada 10 establecimientos utiliza proveedores privados, en cambio menos de 4 de cada 10 utiliza proveedores públicos, lo que es frecuente también en otros países (Flores Lima et al, 2014). Existe evidencia que en la utilización de proveedores externos es determinante su capacidad de adecuarse a la demanda del sector productivo y a responder a ella con calidad (Batra y Tan, 2002; Batra, 1999; Tan y Batra 1996).

Por otra parte resalta la baja utilización de agentes públicos de capacitación, entre ellos el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP),¹⁰ que concentra su oferta de capacitación en habilidades

¹⁰En Honduras el sistema de formación profesional es coordinado por el INFOP, cuya operación es financiada

GRÁFICO 11  **Agentes utilizados para impartir la capacitación, Honduras**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la EPFRH (INADEH, 2011).

por impuestos específicos a la nómina de las empresas. Su operación está a cargo de una junta tripartita con representantes del gobierno, el sector empresarial y los trabajadores. El INFOP es responsable de la regulación de todas las actividades de formación profesional en el país; acredita y supervisa planes, certifica egresados e impone normativas sobre los cursos. Adicionalmente, ofrece directamente servicios gratuitos de capacitación y, en los últimos años, ha capacitado un promedio anual de 100 mil personas. El INFOP también puede prestar asistencia técnica a los empresarios para la estructuración de sus propios servicios de formación profesional. Si los cursos que imparten las empresas son ejecutados de conformidad con las normas establecidos por el INFOP, su costo puede ser parcialmente acreditado para pagar las obligaciones tributarias por los impuestos a la nómina.



específicas (Clare, 2011). Llama la atención que siendo las habilidades específicas una de las áreas en las que más invierten los establecimientos, utilicen poco la oferta de capacitación del INFOP. Es posible que elementos como la cobertura y la calidad de la capacitación que proporciona el INFOP influyan en su baja utilización, sin embargo no existen estudios de evaluación que permitan respaldar que estas sean las principales causas. No obstante se sabe que el INFOP tiene baja cobertura. La institución atiende aproximadamente 6% de la PEA en Honduras, cifra muy por debajo de lo que generalmente se considera adecuado capacitar. En países de la OCDE cerca de 4 de cada 10 trabajadores con edad entre 25 y 34 años se capacitan una vez al año. En cuanto a calidad, no se tiene conocimiento que el INFOP cuente con herramientas para sistematizar la identificación de las brechas de habilidades o para sistematizar la demanda de capacitación de los establecimientos. (Tapia et al, 2014)

Diversos estudios indican que la capacitación estructurada impartida por instructores internos dedicados exclusivamente a la capacitación aumenta la productividad, mientras la capacitación informal proporcionada por los colegas de trabajo no registra impactos significativos (Batra y Tan 2002; Batra 1999; Tan y Batra 1996). En Honduras la mitad de los establecimientos reportan utilizar colegas de trabajo y no instructores para impartir la capacitación (Gráfico 11C), lo que estaría reduciendo el impacto previsible de la capacitación en la productividad.





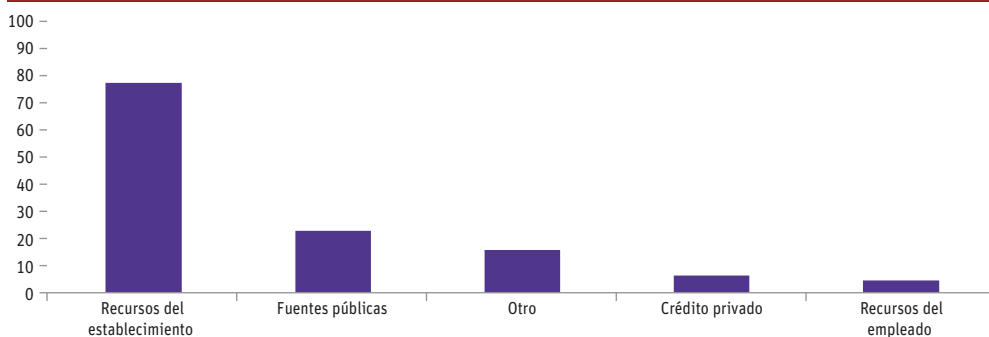
Capítulo 6

¿Quién financia la capacitación?

CASI TODA LA CAPACITACIÓN EN FIRMAS EN HONDURAS ES FINANCIADA CON RECURSOS DEL propio establecimiento, la utilización de fuentes públicas es muy baja, en particular entre los establecimientos de menor tamaño; más de 7 de cada 10 establecimientos afirma financiar la capacitación de trabajadores con recursos propios mientras solo una cuarta parte reporta utilizar fuentes públicas. La utilización de crédito privado o de recursos del empleado son poco frecuentes (Gráfico 12).

El costo de la inversión en capacitación es alto y muchas veces los establecimientos pueden no tener los recursos para financiarla. Por lo tanto, el acceso a crédito de instituciones financieras o a esquemas públicos de fomento pueden ser factores determinantes en la frecuencia e intensidad con que se capacita a los trabajadores, sobre todo en el caso de los establecimientos de menor tamaño (Almeida et al, 2012b; Almeida y Aterido, 2010; Miyamoto, 2008; Miyamoto y Todo 2003;). Esta relación es muy clara en el caso de Honduras, en donde cerca de 6 de cada 10

GRÁFICO 12  Fuentes de financiación de la capacitación en los establecimientos. Honduras (Porcentaje de establecimientos que capacitan)

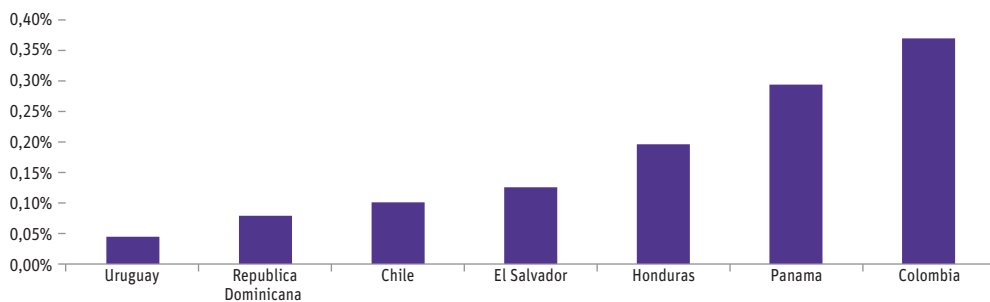


Fuente: Elaboración propia en base a datos de la EPFRH (INE, 2011).

establecimientos grandes reporta el uso de crédito privado para financiar la capacitación, pero la proporción baja a menos de 1 de cada 10 en los micro establecimientos. En cuanto a financiamiento público, el INFOP provee capacitación gratuita a empresas y personas (financiada con el impuesto a la nómina) pero también el INFOP puede aceptar reducir del pago del impuesto a la nómina, gastos en capacitación realizados por las empresas, en tanto tales gastos se apeguen a las normas establecidas para el efecto. Sin embargo, los datos de la EPFRH muestran que el financiamiento público es poco utilizado por el sector productivo, en especial, por los establecimientos de menor tamaño; casi la mitad de los establecimientos grandes utiliza recursos públicos, pero solamente 2 de cada 10 de los micro establecimientos que capacitan los utiliza. Esto es, los recursos públicos estarían llegando poco a los establecimientos que tendrían menos acceso a crédito privado y más a los que tendrían menos restricciones de crédito.

La baja utilización del INFOP es relevante en la medida que el porcentaje del PIB que recauda Honduras de impuesto a la nómina destinado al instituto de formación profesional (aproximadamente 0.2) es solamente inferior a Panamá y Colombia entre una muestra de países de ALC (Gráfico 13).

GRÁFICO 13  PIB destinado a los institutos nacionales de capacitación. Varios países, 2010 (Porcentajes)



Fuente: Elaborado en base a datos de Huneus et al. (2013).





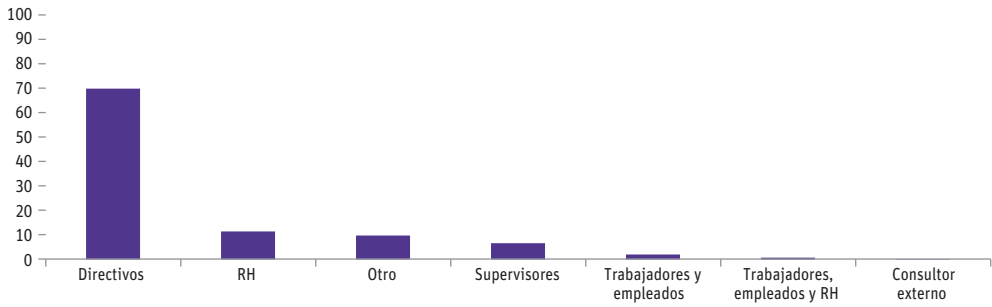
Capítulo 7

¿Quién identifica las necesidades de capacitación en los establecimientos?

LA RELACIÓN ENTRE LA PRESENCIA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y LA práctica de capacitación ha sido ampliamente documentada dentro y fuera de la región. Contar con un departamento de recursos humanos ayuda a los establecimientos a estandarizar la gestión de recursos humanos, lo que les permite, entre otros aspectos, seleccionar mejor y bajar el costo de la capacitación (Barber et al, 1999; Saari et al, 1988; Blau, 1972). Sin embargo, en Honduras en 7 de cada 10 establecimientos que capacitan la identificación de necesidades de capacitación es realizada por los directivos, solo en 1 de cada 10 establecimientos lo hace el departamento de recursos humanos (Gráfico 14).

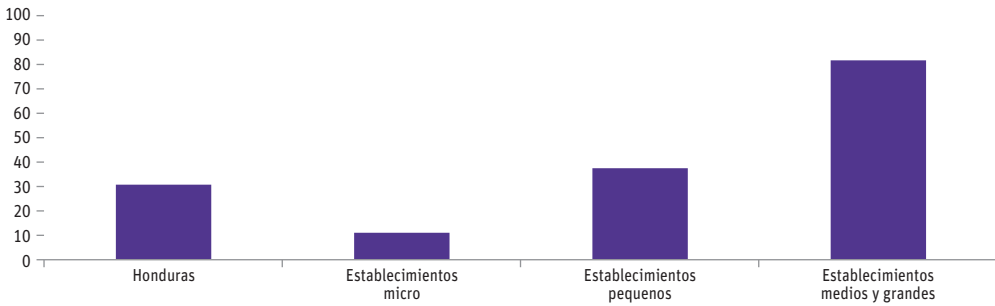
Destaca, sin embargo, que el promedio esconde comportamientos diferentes por tamaño de establecimiento (Gráfico 15). Se observa que en 6 de cada 10 de los establecimientos medianos

GRÁFICO 14 ☀ **Responsable de identificar las necesidades de capacitación. Honduras**
(% de establecimientos que capacitan)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la EPFRH (INE, 2011).

GRÁFICO 15 ☀ **Establecimientos que cuenta con departamento de recursos humanos, según el tamaño del establecimiento. Honduras (Porcentajes)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la EPFRH (INE, 2011).

y grandes las decisiones de capacitación son tomadas por el departamento de recursos humanos, entre los micro establecimientos la proporción baja a 1 de cada 10. Por otra parte, destaca que la práctica de involucrar a los trabajadores en las decisiones de capacitación, común en establecimientos con sistemas de gestión de recursos humanos de alto desempeño, es casi inexistente en Honduras. La experiencia internacional indica que la definición de la estrategia de capacitación de un establecimiento requiere análisis complejos, la falta de apoyo especializado y de información sobre la oferta y la calidad de los proveedores aumentan la incertidumbre sobre los retornos de la capacitación y puede conducir a inversiones equivocadas o a que los establecimientos no inviertan o a que lo hagan menos o más de lo que sería eficiente (Miyamoto, 2008; Bassanini et al, 2005; Miyamoto y Todo 2003).






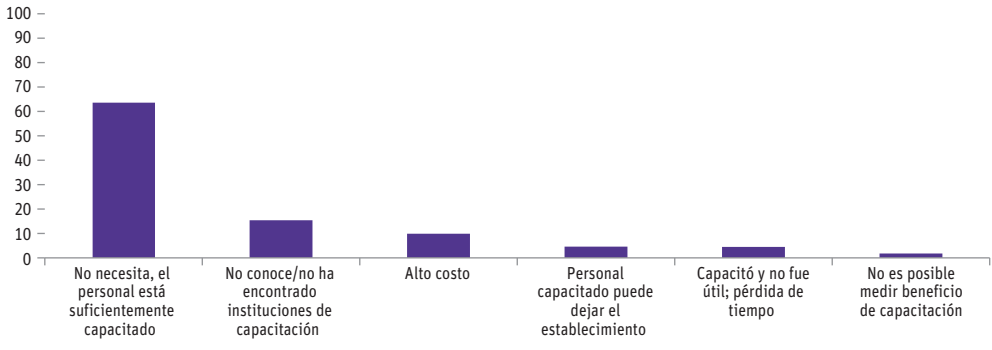
Capítulo 8

¿Por qué algunos establecimientos no capacitan a sus trabajadores?

EN HONDURAS LA PRINCIPAL RAZÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS QUE NO CAPACITAN ES QUE no lo consideran necesario. Más de 6 de cada 10 establecimientos afirma que su personal no necesita capacitación porque está suficientemente capacitado. La falta de información sobre la oferta de capacitación y su alto costo constituyen los siguientes motivos importantes para no capacitar. La posibilidad que el trabajador deje el establecimiento después de la capacitación y la falta de información sobre los beneficios de capacitación no parecen ser una justificación relevante para no invertir en ella (Gráfico 16).

Los datos de Honduras son consistentes con datos disponibles para ALC que sugiere que los establecimientos que no capacitan utilizan tecnologías maduras, con poco espacio para mejorar los procesos de producción existentes y, por lo tanto, sin necesidad de que sus trabajadores

GRÁFICO 16  Principales motivos para no capacitar. Honduras (% de establecimientos que no capacitan a sus trabajadores)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la EPFRH (INE, 2011).

mejoren su desempeño (Flores Lima et al, 2014; Almeida y Cho, 2012; Tan y López-Acevedo, 2003).



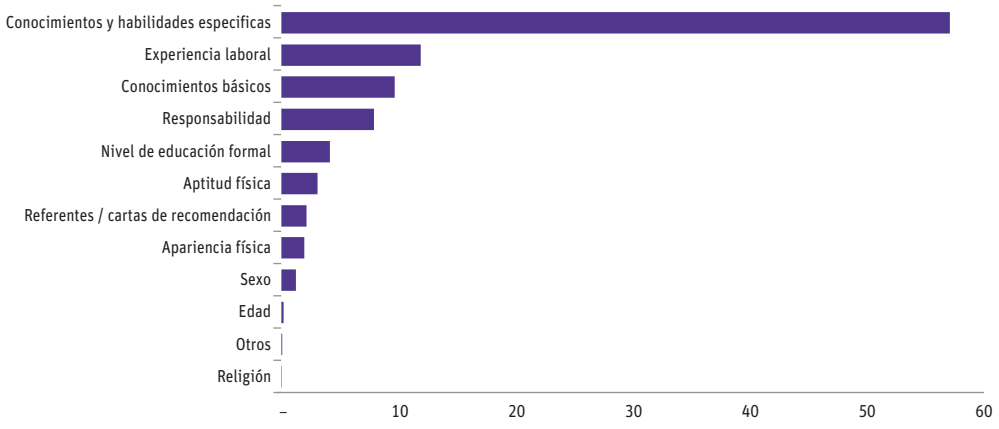


Capítulo 9

¿Los establecimientos cuentan con los recursos humanos que necesitan?

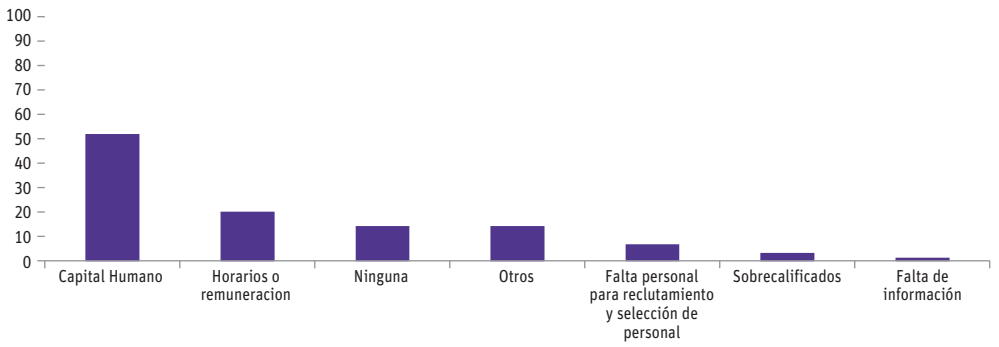
LA BAJA CALIDAD DEL RECURSO HUMANO CONSTITUYE UNA LIMITACIÓN IMPORTANTE PARA el sector productivo en Honduras y existen requerimientos de calificación insatisfechos. Los conocimientos y habilidades específicas son señalados como el principal criterio en la selección de personal (Gráfico 17), pero más de la mitad de los empleadores afirman que la principal dificultad para contratar personal es la insuficiencia de habilidades de las personas (Gráfico 18) y más de 4 de cada 10 establecimientos indica que los problemas de comportamiento, es la causa principal de despido (Gráfico 19). “Doing Business” también resalta que cerca de un tercio de los empresarios hondureños señalan que la formación inadecuada de los trabajadores constituye la principal restricción para sus negocios (WB 2010).

GRÁFICO 17  **Criterios más importantes en la selección de personal, Honduras (% de todos los establecimientos)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la EPFRH (INE, 2011).

GRÁFICO 18  **Principales dificultades al momento de contratar personal. Honduras**

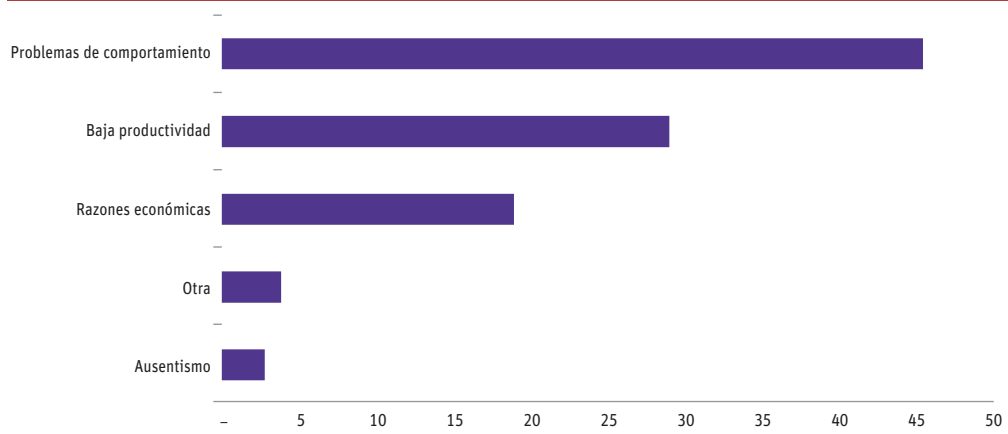


Fuente: Elaboración propia en base a datos de la EPFRH (INE, 2011).

Un hecho observado en países de ALC es que los establecimientos que no capacitan enfrentan menos dificultades para satisfacer sus requerimientos de capital humano (Flores Lima et al 2014), en particular en Honduras sucede que solo 2 de cada 10 establecimientos que no capacitan indican que las limitaciones del capital humano son un obstáculo al aumento de la productividad, en cambio esta proporción sube a 4 de cada 10 establecimientos que capacitan.

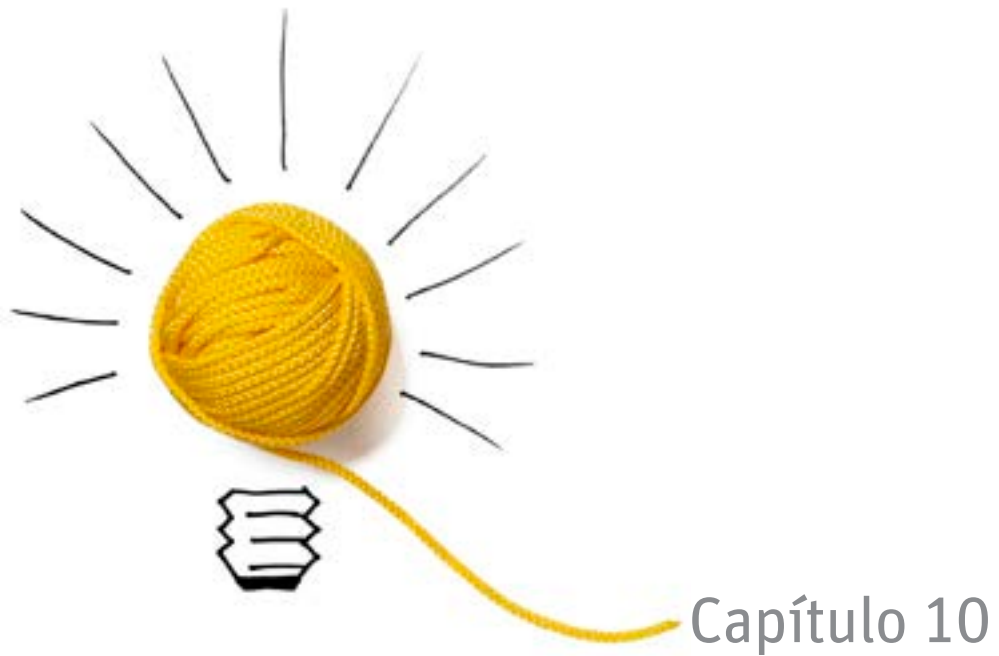
La evidencia para la región también sugiere que las firmas que capacitan cuentan con procesos productivos más sofisticados y una fuerza laboral capacitada es clave para que los establecimientos



GRÁFICO 19  **Motivo principal de despido. Honduras**

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la EPFRH (INE, 2011).

logren incorporar de forma efectiva su inversión en nuevas tecnologías (Almeida y Aterido, 2010; Tan y López-Acevedo, 2003; Zeufack, 1999; Tan y Batra, 1996). En Honduras más del 75% de los establecimientos que capacitan introdujeron innovaciones en sus procesos, productos o servicios. No obstante, llama la atención que apenas el 1 de cada 10 de estos establecimientos contaba con una unidad de I&D, lo que estaría limitando la asimilación, adaptación y utilización de nuevas tecnologías y su posible impacto en productividad (Pagés 2010).



Capítulo 10

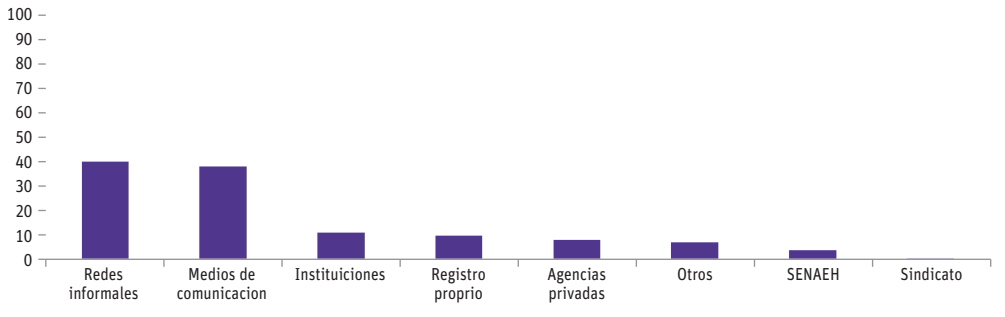
¿Cómo se recluta personal?

LOS ESTABLECIMIENTOS EN HONDURAS HACEN AMPLIO USO DE REDES INFORMALES Y MEDIOS de comunicación para reclutar personal: cerca de 4 de cada 10 reportan utilizar amigos, familiares y conocidos de sus empleados y también 4 de cada 10 utiliza anuncios en los medios de comunicación; otros medios como las instituciones educativas, las agencias privadas, o los registros propios de los establecimientos son reportados por 1 de cada 10 establecimientos; el SENAEH alcanza solo al 5% de los establecimientos (Gráfico 20).

Las prácticas de reclutamiento en Honduras son similares a las de otros países. La evidencia internacional indica que las redes informales y medios de comunicación son los principales mecanismos utilizados por los establecimientos tanto en países de ALC como en economías avanzadas.¹¹ Sin

¹¹ Estos mecanismos son más utilizados por los establecimientos porque son baratos, les facilitan y acortan la búsqueda de empleados y de ellos se deriva su mayor número de contrataciones. Las agencias privadas de colocación significan costos más altos para los establecimientos (Barron et al, 1985; Holzer, 1987; Lindeboom et al 1994; Behrenz, 2001; Bassi et al, 2012).

GRÁFICO 20 Mecanismos de reclutamiento de personal. Honduras (% de todos los establecimientos)



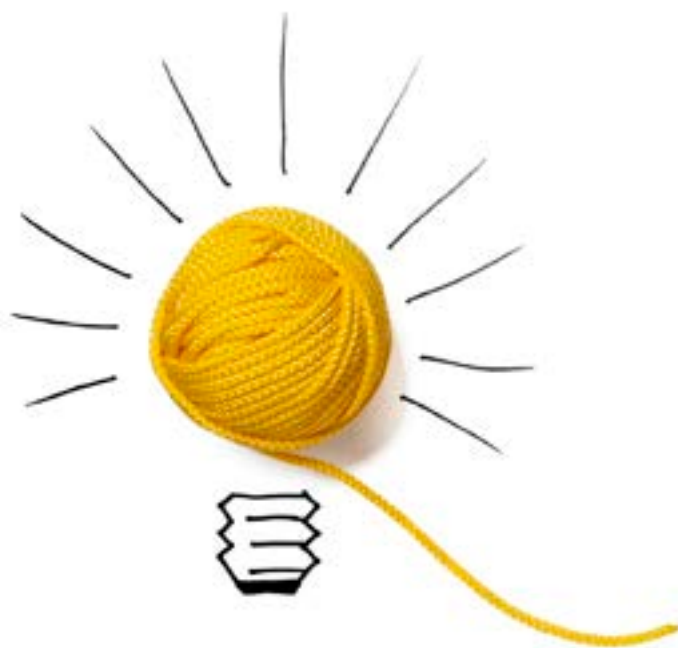
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la EPFRH (INE, 2011).

embargo, la amplia utilización de redes informales para el reclutamiento puede crear desventajas para grupos que generalmente tienen menos conexiones con personas ocupadas en puestos formales, lo que limita la posibilidad de recibir información sobre oportunidades de trabajo y ser recomendados para ocupar una vacante, perpetuando la desigualdad de oportunidades.¹²

En cuanto a los servicios de intermediación laboral públicos, la experiencia en países de OCDE indica que son un instrumento costo efectivo en la articulación del mercado laboral. En muchos de estos países, los servicios de intermediación públicos también administran o vinculan con programas de capacitación, seguro de desempleo y programas sociales (Mazza, 2011). Sin embargo, en Honduras el SENAEH, tiene poca cobertura y, como se ha indicado antes, es poco utilizado por los establecimientos. No obstante, en los últimos años, la incorporación de oficinas de empleo en las organizaciones y asociaciones de empresariales como parte del SENAEH le han dado mayor presencia en el sector productivo¹³ lo que posibilitaría mejorar su capacidad de alinear la oferta y la demanda de empleo en el país, sin embargo, nuevos estudios son requeridos para constatarlo.

¹²Ver: Holzer, 1987; Gorter et al, 1993; Lindeboom et. al, 1994; Behrenz 2001.


¹³El SENAEH cuenta con 16 oficinas de las cuales 6 se encuentran ubicadas y son administradas por cámaras y asociaciones empresariales.

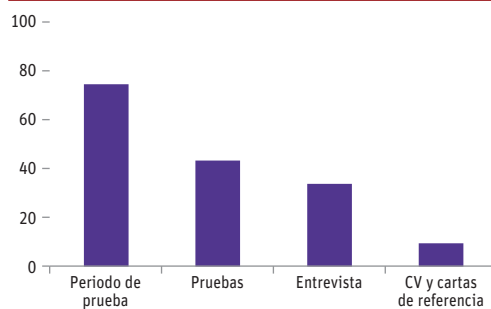


Capítulo 11

¿Cómo se selecciona al personal?

EL PERIODO DE PRUEBA ES UTILIZADO POR más de 7 de cada 10 establecimientos como práctica de selección de personal, es en este periodo en el que se identifican las habilidades que determina que sea contratado. Otros instrumentos utilizados para identificar las habilidades del personal a contratar son las pruebas (4 de cada 10 establecimientos), y entrevistas personales o grupales, (3 de cada 10 establecimientos). Los instrumentos menos utilizados son la revisión de Currículo Vitae y cartas de referencia (menos de 1 de cada 10) (Gráfico 21).

GRÁFICO 21  Mecanismos de identificación de habilidades del personal a contratar. Honduras



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la EPFRH (INE, 2011).

A diferencia de lo que sucede en Honduras, la experiencia internacional indica que el mecanismo más utilizado por los establecimientos para la identificación de habilidades del personal a contratar son las entrevistas. En cambio el periodo de prueba es reportado con menor frecuencia, debido principalmente al alto costo que representa para el establecimiento (Bassi et al, 2012; Holzer, 1987). Estudios más a profundidad sobre otras posibles razones de la alta utilización del periodo de prueba en Honduras podrían revelar si esta práctica cumple con otros propósitos que pudieran compensar su alto costo, por ejemplo, asegurarse que el personal tiene el perfil requerido y reducir el riesgo de tener que despedir personal contratado, dados los altos costos no salariales que implica la contratación definitiva y también los altos costos de despido de personal en Honduras.

Implicaciones de política

CON BASE EN LAS PRÁCTICAS ACTUALES DE CAPACITACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS EN Honduras, el país difícilmente logrará alcanzar los niveles de habilidades y de productividad del trabajo necesario para asegurar un crecimiento económico sostenido que permita disminuir los niveles de pobreza y de desigualdad. Además, como la inversión en formación se concentra en los trabajadores más calificados, se estaría ampliando la brecha de habilidades y no se mejoraría la equidad en el país.

Debido a que los retornos a la capacitación son mayores entre los trabajadores más calificados, los empleadores hondureños tienen menos incentivos a capacitar a los de menor calificación, por tanto, es muy poco probable que sin intervenciones públicas que fomenten la capacitación de la población con bajo nivel de cualificación, el país logre cerrar la brecha de habilidades. El resultado es particularmente preocupante debido a que una parte significativa de la población llega al mercado de trabajo con un bajo nivel de cualificación y los datos de la EPFRH confirman que tiene menores posibilidades que los grupos con mayor educación, de aumentar su nivel de habilidades por medio de la capacitación en planta.

La experiencia internacional muestra que a medida que un país acumula capital humano y este es pertinente a los requerimientos de los sectores productivos, más preparado se encontrará para enfrentar retos tecnológicos, y mayor será su nivel de productividad laboral. Para ello, no solo es importante la educación que las personas reciben antes de llegar al mercado laboral, sino también la capacitación que los trabajadores reciben durante su vida productiva (BID, 2013). Asimismo se requiere, como han hecho las economías avanzadas, un esfuerzo por hacer de las políticas de formación a lo largo de la vida un aspecto central de la estrategia de crecimiento.

Desafortunadamente Honduras carece de un sistema de formación para el trabajo articulado, con mecanismos adecuados de aseguramiento de pertinencia y calidad. Además como

lo indican los datos de la EFPRH, la utilización de instituciones y fuentes públicas, como el INFOP, es muy baja y tal parece que no estaría influyendo en las decisiones de capacitación de los establecimientos.

Por tanto es urgente revisar a profundidad la institucionalidad actual del INFOP y buscar consensos que permitan crear un nuevo Sistema para el Desarrollo de la Fuerza Laboral que tenga como fin principal, no la capacitación en sí misma, sino el aumento de la productividad. El Sistema debería proporcionar los incentivos adecuados a las empresas para alentar la inversión en capacitación, tanto en habilidades específicas como transversales, de los trabajadores de baja calificación. Por ejemplo, un programa público podría atacar esto con dos tipos de intervenciones complementarias: la subvención o la provisión directa de la capacitación en habilidades transversales y la asociación de las empresas (particularmente entre las empresas de menor tamaño) con el fin de reducir costos de transacción y generar masa crítica para proporcionar capacitación.

Es conveniente que en el Sistema se desarrolle un marco de cualificaciones y estándares de competencias, junto con la implementación de mecanismos de identificación de brechas de habilidades y de mecanismos de focalización. De igual manera, el Sistema debe establecer estándares de calidad para las entidades de formación y desarrollar mecanismos de seguimiento de los beneficiarios en el tiempo, junto con metodologías y sistemas de monitoreo y evaluación de los resultados e impactos en el mercado laboral.

La experiencia internacional también indica que la identificación y priorización de sectores con mayores ventajas puede generar dinámicas virtuosas de valor agregado que se expandan a otros sectores, por ello es conveniente priorizar sectores para invertir en capacitación y favorecer en ellos la inversión privada y el fomento público. El Sistema también debería favorecer la ampliación y mejoramiento de los medios formales, tanto públicos como privados, de intermediación laboral para proporcionar a la población desempleada información sobre oportunidades laborales y proveer incentivos a las empresas para invertir en la capacitación de sus nuevos trabajadores, con el fin de insertarlos productivamente al empleo.

La formación de capital humano es un factor clave en la trayectoria futura del país y requiere de la participación y contribución de todos los sectores productivos, por lo que Honduras necesitaría contar con una estrategia en la cual gobierno, sector privado y trabajadores sumen esfuerzos en la creación de un nuevo Sistema para el Desarrollo de la Fuerza Laboral, y bajo un esfuerzo colectivo y coordinado, lo dirijan al aumento de la productividad, el crecimiento económico y la inclusión social.

Áreas de investigación futura

EL PRESENTE ESTUDIO PERMITE CONTESTAR PREGUNTAS IMPORTANTES SOBRE LAS PRÁCTICAS de capacitación y reclutamiento de personal en Honduras, sin embargo existen temas relevantes que se pondrían profundizar en investigaciones futuras.

Un tema que requiere mayor análisis es cómo crear incentivos a la capacitación de trabajadores de baja calificación de manera que sea posible que sigan desarrollando sus habilidades después de entrar en la fuerza laboral, aspecto que es fundamental para aumentar la equidad en el sistema.

También es relevante indagar más sobre el grado y forma en que la falta de apoyo especializado y de información sobre la oferta y la calidad de los proveedores aumentan la incertidumbre sobre los retornos de la capacitación y puede conducir a inversiones equivocadas, a que los establecimientos no inviertan, o a que lo hagan menos o más de lo que sería eficiente. Este aspecto es fundamental en un país en el que el nivel de productividad es tan bajo y las inversiones en capacitación son escasas, particularmente en los establecimientos de menor tamaño.

Otro tema relevante es analizar la baja utilización de los recursos públicos para financiar la capacitación. Aun entre los establecimientos de mayor tamaño el INFOP es poco utilizado, lo que puede deberse a su tipo de oferta y cobertura que quizá no satisface los requerimientos de las empresas. La baja utilización de recursos públicos por parte de los establecimientos de menor tamaño puede deberse a que no ejercen una demanda agregada que pueda ser atendida por el INFOP, o bien porque quizá no estarían contribuyendo con el impuesto a la nómina y por tanto no se encuentran en condiciones de demandar apoyo público. Sin embargo, sería necesario contar con más información y realizar estudios más profundos para entender las razones de la baja utilización de los servicios del Instituto y contribuiría a sustentar un nuevo sistema que fuera más pertinente y utilizado por el sector productivo.

La experiencia hondureña de incorporar oficinas del SENAEH en las organizaciones y asociaciones empresariales, ha elevado la disponibilidad de vacantes para la población en búsqueda de empleo registrada en el SENAEH y ha posibilitado mejorar la alineación de la oferta y la demanda de empleo. Sin embargo, es necesario realizar estudios que permitan constatar la eficiencia y resultados de esta estrategia para, en su caso, potenciar su utilización y alcance.

La evidencia indica que la práctica del periodo de prueba representa un costo elevado para los empleadores, sin embargo el periodo de prueba es común entre los establecimientos hondureños, por lo que sería conveniente profundizar en su estudio para constatar si el costo supera el beneficio en la selección y contratación de trabajadores, en contextos de elevados costos de despido.



Referencias

Almeida, Rita y Reyes Aterido. (2010) “The Investment in Job Training. Why are SMEs lagging so much behind?” *World Bank Social Policy Working Paper No 1004*.

Almeida, R. y Cho, Y. (2012) “ Employer-Provided Training: Patterns and Incentives for Building Skills for Higher Productivity,” in *The Right Skills for the Job?: Rethinking Effective Training Policies for Workers*. Behrman, J., Robalino, D., y Almeida, R eds. Washington, D.C.

Almeida, R., J. Behrman, D. Robalino (2012b). *The Right Skills for the Job?* The World Bank. Washington, D.C.

Banco Interamericano de Desarrollo (2013). Documento de Marco Sectorial de Trabajo. <http://publications.iadb.org/handle/11319/2639?locale-attribute=es>

Barber, A., Wesson, M., Roberson, Q. and Taylor, S. (1999), “A tale of two job markets: organizational size and its side effects on hiring practices and job search behaviour”, *Personnel Psychology*, Vol. 2 No. 4, pp. 841–67.

Barron, J., Bishop, J., and Dunkelberg, W. (1985). Employer search: the interviewing and hiring of new employees. *Review of Economics and Statistics*, 57, 43–52.

Bassanini Andrea, Alison Booth, Giorgio Brunello, Maria De Paola, Edwin Leuven (2005). “Workplace Training in Europe” *IZA Discussion Paper No. 1640*

Bassi, M., M. Busso, S. Urzúa and J. Vargas (2012). “Desconectados: Habilidades, Educación y Empleo en América Latina.” Inter-American Development Bank. Washington, D.C.

- Batra, G, and Hong T. (2002) “Upgrading work force skills to create high-performing firms.” Building competitive firms: incentives and capabilities, World Bank Publications: Washington: 118–134.
- Batra, G. 1999.” Skills Upgrading and Competitiveness in Guatemala.” World Bank, Private Sector Advisory Services, Washington, DC.
- Blau, P. “Interdependence and Hierarchy in Organizations,” *Social Science Research* 1 (1972), 1–24. 10
- Behrenz, L. (2001), ‘Who gets the job and why? An explorative study of employers’ recruitment behavior’, *Journal of Applied Economics*.
- Clare Pineda, Ruben (2011) Evaluación del Funcionamiento de los Servicios Institucionales del INFOP. Mimeo. INFOP.
- Fernández-Arias, Eduardo. 2014. “Productivity and Factor Accumulation in Latin America and the Caribbean: A Database (2014 Update)”. Washington, DC, United States: Research Department, Inter-American Development Bank.
- Flores Lima, R., C. González, y D. Rosas. (2014). “Cinco Hechos sobre la capacitación en firma en América Latina y el Caribe.” BID.
- Frazis, H., M. Gittleman, M. Joyce (2000) Correlates of training: An analysis using both employer and employee characteristics. *Industrial and Labor Relations Review*, 53 (2000), pp. 443–462
- Gorter, C., Nijkamp, P. and P. Rietveld (1993), “The Impact of Employers’ Recruitment Behaviour on the Allocation of Vacant Jobs to Unemployed Job Seekers,” *Empirical Economics*, 18: 251–269.
- Heckman J., Lochner L., Taber, C. (1998). “Explaining Rising Wage Inequality: Explanations With A Dynamic General Equilibrium Model of Labor Earnings With Heterogeneous Agents,” *Review of Economic Dynamics*, Elsevier for the Society for Economic Dynamics, vol. 1(1), pages 1–58, January.

- Holzer, H. J. (1987) "Hiring Procedures in the Firm: Their Economic Determinants and Outcomes," Human Resources and Firm Performance, ed. by Richard Block, et. al. Industrial Relations Research Association.
- Huneus, C., C. de Mendoza y G. Rucci (2013). "Una visión crítica sobre el financiamiento y la asignación de recursos públicos para la capacitación de trabajadores en América Latina y el Caribe." BID. Documento para discusión # IDB-DP-265
- Lindeboom, M., Van Ours, J. and G. Renes (1994), "Matching Employers and Workers: An Empirical Analysis on the Effectiveness of Search," Oxford Economic Papers 46: 45–67.
- Lynch, L. M., & Black, S. E. (1995). Beyond the incidence of training: evidence from a national employers survey (No. w5231). National Bureau of Economic Research.
- Mazza, J. (2011). "Fast Tracking Jobs: Advances and Next Steps for Labor Intermediation Services in Latin America and the Caribbean." IDB. Labor Markets and Social Security Unit (SCL/LMK). Technical Notes. # IDB-TN-344.
- Miyamoto, K. (2008). Human capital formation and foreign direct: Investment in developing countries. OECD Journal: General Papers, 1–40.
- Miyamoto, K., & Todo, Y. (2003). Enterprise Training in Indonesia: The Interaction between Worker's Schooling and Training. Working Paper, OECD Development Centre, Paris.
- Murnane, R. J., Y Levy, F. (1996) *Teaching the New Basic Skills. Principles for Educating Children to Thrive in a Changing Economy. New York: Free Press*
- Pagés, C. (2010). The Age of Productivity: Transforming Economies from the Bottom Up. Inter-American Development Bank and Palgrave MacMillan, New York.
- Quijada, J.A. y Sierra, J.D. (2014). Productividad Total de los Factores en Honduras. BID. Departamento de Países de Centroamérica, México, Panamá y República Dominicana. Resumen de Políticas. #IDB-PB-221
- Saari, L. M., Johnson, T. R., McLaughlin, S. D., & Zimmerle, D. M. (1988). A survey of management training and evaluation practices in U.S. companies. *Personnel Psychology*, 41, 731–743.



- Schömann, K., & Siarov, L. (2005). Market failure as a source of underinvestment in further training. In Mutual Learning Programme Thematic Review Seminar “Sharing costs and responsibilities for lifelong learning”, www.mutual-learning-employment.net/Sharingscostsandresponsibilitiesforlifelonglearning, Brussels (Vol. 28).
- Tapia, W., Flores Lima, R., Pavon, F. (2014). “Mercados de Trabajo y Seguridad Social en Panamá”. Nota Técnica. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C. (De próxima publicación)
- Tan, Hong W y Geeta Batra. (1996) “Enterprise Training in Developing Countries: Overview of Incidence, Determinants and Productivity Outcomes”. *World Bank Private Sector Development Department. Occasional Paper No. 9. The World Bank.*
- Tan, Hong W y Gladys Lopez-Acevedo (2003) “Mexico: In-Firm Training For the Knowledge Economy” *World Bank Policy Research Working Paper 2957.* The World Bank
- World Bank. (2012) Honduras - Mejores empleos en Honduras: el rol del capital humano. Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2011/04/16831621/honduras-mejores-empleos-en-honduras-el-rol-del-capital-humano>
- Zeufack, A. (1999). Employer-provided training under oligopolistic labor markets: evidence from Thai manufacturing firms. DECRG, The World Bank.

