

Advice
ENCUESTA
DE PERSPECTIVAS
2026

REPORTE



RESUMEN EJECUTIVO

La Encuesta de Perspectivas 2026 de Advice muestra que las empresas en Uruguay enfrentarán el próximo año con foco en la automatización, la productividad y el desarrollo de liderazgo. La capacitación se consolida como la principal estrategia para adaptar la fuerza laboral a los cambios tecnológicos: 8 de cada 10 ejecutivos priorizan el upskilling y reskilling por sobre la contratación externa o la reducción de personal.

En 2025, el empleo registró un crecimiento relevante y la mayoría de las organizaciones proyecta estabilidad para 2026, con un saldo positivo entre quienes esperan aumentar y

disminuir personal. La rotación tendería a bajar en los niveles más altos, impulsada por objetivos de mejora en la retención.

En materia de selección, los empleadores continúan valorando más la actitud, las habilidades socioemocionales y las competencias tecnológicas que la formación o la experiencia. De cara a 2030, las mayores preocupaciones son el bajo crecimiento económico, la incertidumbre del entorno y el impacto de la inteligencia artificial, aunque la mayoría de las empresas planea responder adaptando su talento antes que sustituyéndolo.

INTRODUCCIÓN

La Encuesta de Perspectivas 2026 de Advice se realizó con el objetivo de **recopilar y cuantificar las percepciones y expectativas de los empleadores** en cuanto a **variables clave de la gestión humana**, vinculadas a la interacción de las empresas con su **entorno económico, marco normativo y de negocios**, permitiendo describir y anticipar tendencias del mercado laboral.

Los resultados que se presentan a continuación se basan en las respuestas de **190 directores, gerentes y alto ejecutivos de empresas** — en su mayoría medianas y grandes, que operan en Uruguay y son referentes en sus respectivos sectores de actividad— que compartieron sus perspectivas acerca de cuáles son sus **principales objetivos y estrategias de gestión humana** y qué desafíos identifican en temas clave como **rotación, capacitación** de la fuerza laboral y la **irrupción de la inteligencia artificial** en el mundo del trabajo.

Sección 1:

PRIORIDADES E INICIATIVAS DE GESTIÓN HUMANA EN 2026

Advice



OBJETIVOS Y DESAFÍOS DE GESTIÓN HUMANA EN 2026

Indique cuáles son los principales objetivos y desafíos de gestión humana en su empresa en 2026



Productividad, automatización y liderazgo emergen como las prioridades de los empleadores para 2026, en un contexto en el que la disrupción tecnológica empieza a influir en las decisiones estratégicas de gestión humana.

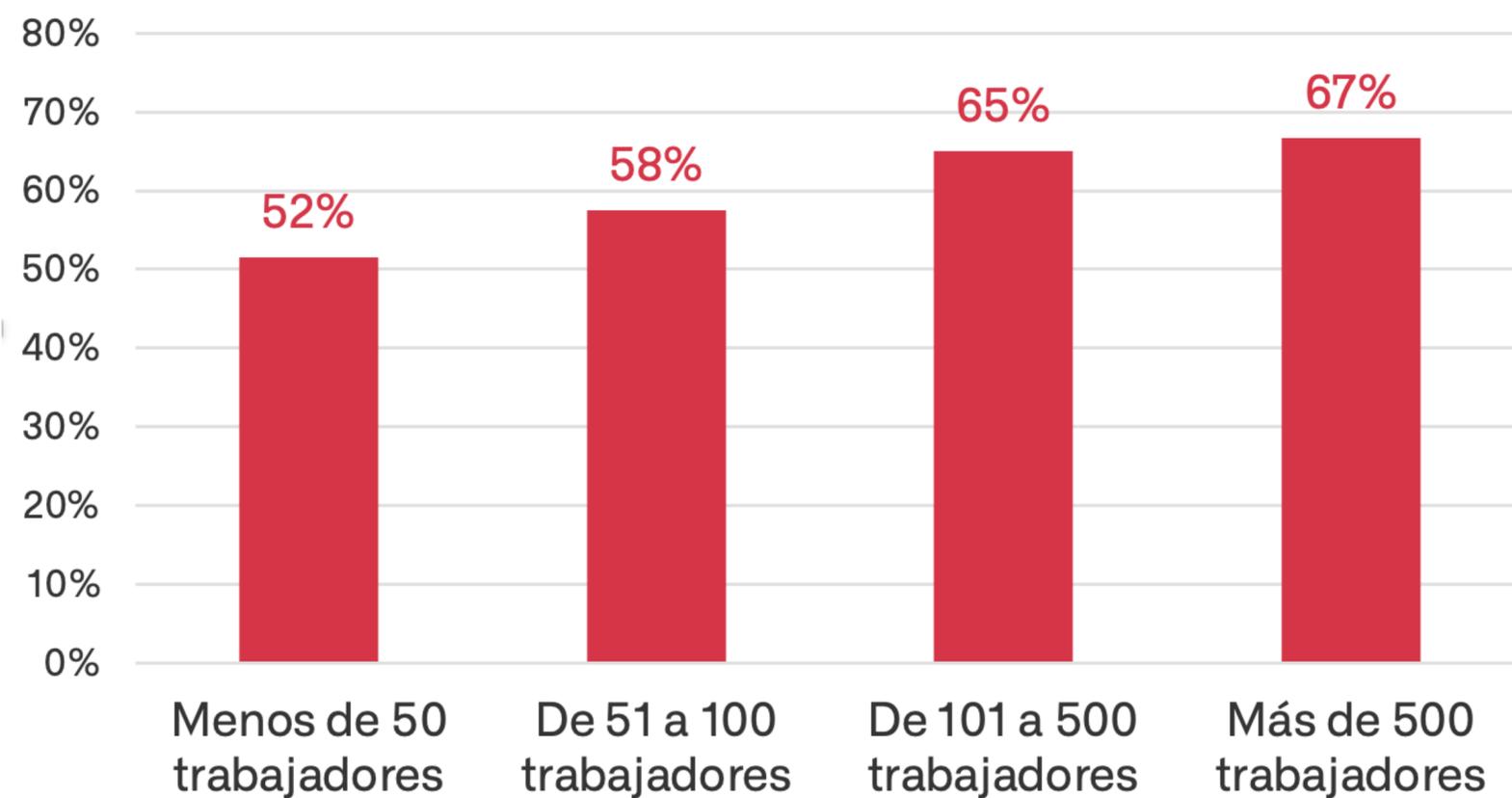
Consultados acerca de los principales objetivos y desafíos que visualizan en esta área en el horizonte del próximo año, aproximadamente 6 de cada 10 directivos (58,9%) identificó como prioridad “acelerar la automatización de procesos y tareas mediante tecnología”. A su vez, la segunda respuesta más mencionada fue “complementar y aumentar la productividad de los trabajadores con nueva tecnología” (52,6%), subrayando que los avances en tecnologías que permiten automatizar procesos e

incrementar la eficiencia operativa están “marcando la agenda” de las decisiones que se toman en materia de gestión humana.

Al mismo tiempo, y en un contexto de cambios acelerados e incertidumbre, sale a relucir la importancia de los líderes como nexo articulador entre las decisiones estratégicas tomadas en la cúpula directiva y las acciones concretas que se desarrollan en la base operativa, de la que son orientadores y referentes: “desarrollar líderes potenciales dentro de la organización” se posiciona como el tercer objetivo más mencionado (52,1%).

INSIGHT:

Respuesta: Acelerar la automatización de procesos y tareas mediante tecnología

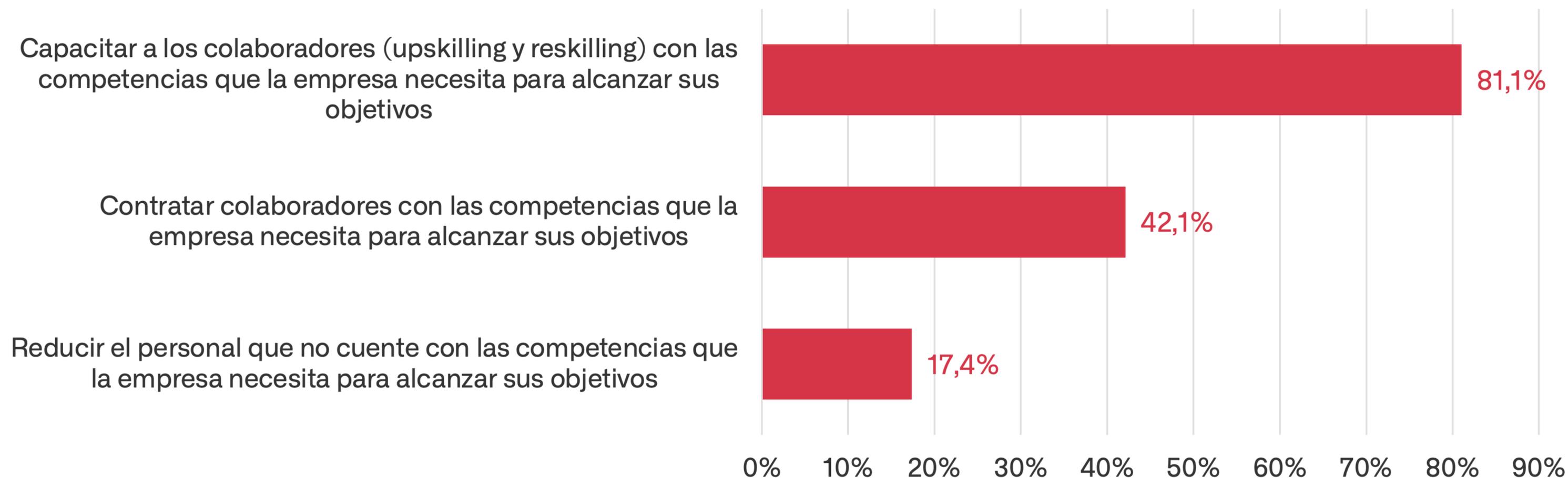


El interés por la automatización de procesos y tareas mediante tecnología se correlaciona con el tamaño de las empresas: los directivos de organizaciones con más trabajadores expresaron en mayor proporción que este tema es una prioridad para 2026.

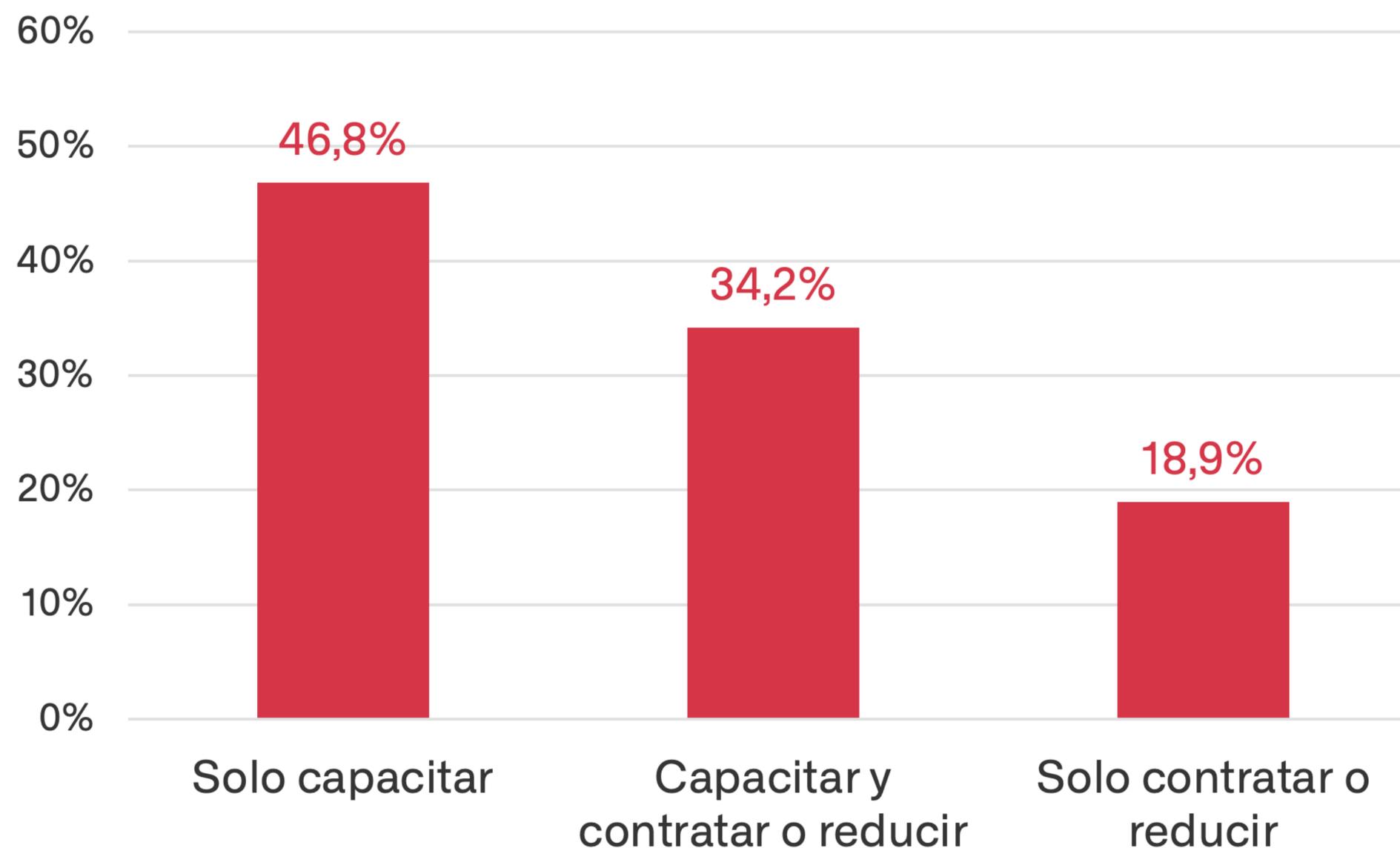
“Crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo” fue la respuesta más mencionada en empresas del **comercio** → **65%** de los directivos la mencionan como objetivo para 2026.

ESTRATEGIAS ANTE LA DEMANDA DE COMPETENCIAS

Pensando en las competencias con las que necesita contar su fuerza laboral para alcanzar los objetivos de negocio, en 2026 prevé...



SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS ANTE LA DEMANDA DE COMPETENCIAS



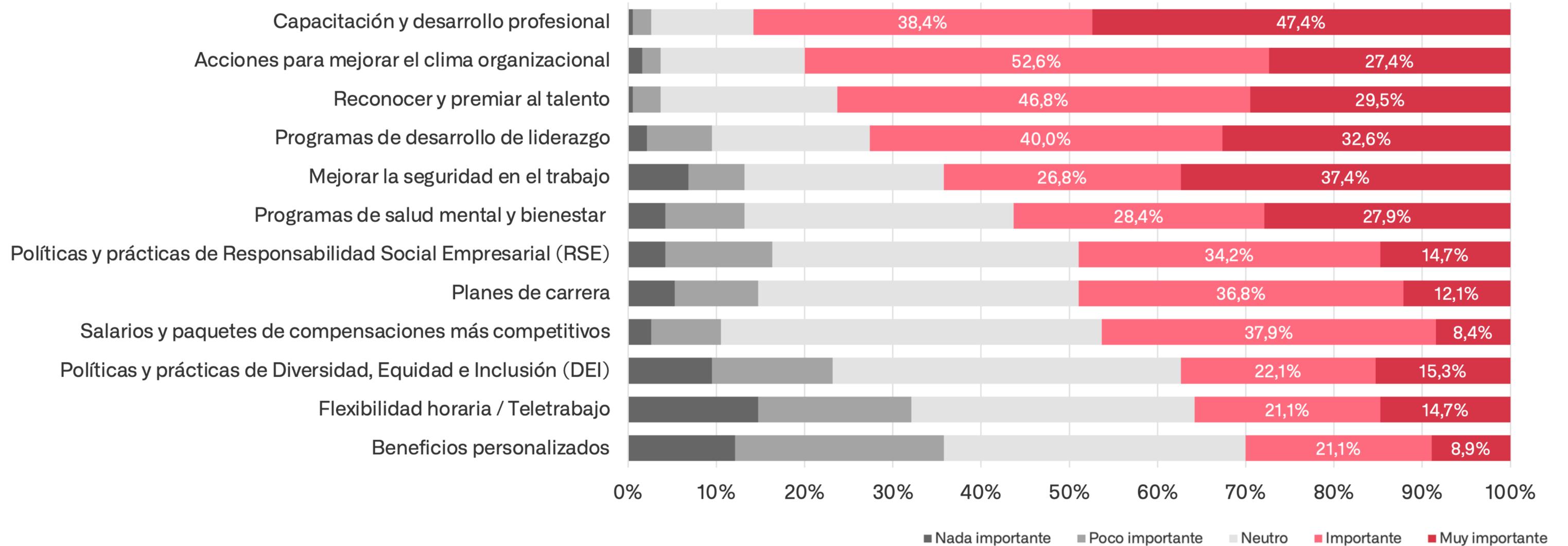
Si se analizan las respuestas considerando cómo combinan estrategias los directivos de gestión humana ante la demanda de competencias, queda subrayada la importancia de la capacitación como camino preferido: un 46,8% de los empleadores prevé implementar planes de upskilling y reskilling de forma exclusiva, y un 34,2% tiene planificado, además, contratar colaboradores con las competencias que la empresa necesita o despedir a los que no tengan el perfil requerido.

Solo un 18,9% de los directivos (1 de cada 5 aproximadamente) prevé recurrir exclusivamente a cambios en sus planillas (reclutar o reducir personal) para ajustar la composición de su fuerza laboral a las nuevas necesidades en materia de competencias.



INICIATIVAS DE GESTIÓN HUMANA EN 2026

¿Qué grado de importancia tienen las siguientes iniciativas en su plan de gestión humana 2026?



Coincidiendo con las respuestas anteriores, la capacitación ocupa el lugar central entre las iniciativas que los ejecutivos de gestión humana tienen en sus planes para 2026: el 85,8% dice que es “importante” o “muy importante” mientras menos de un 3% considera que sea “poco” o “nada importante”, destacándose como la iniciativa a la que los ejecutivos encuestados atribuyen el mayor grado de relevancia.

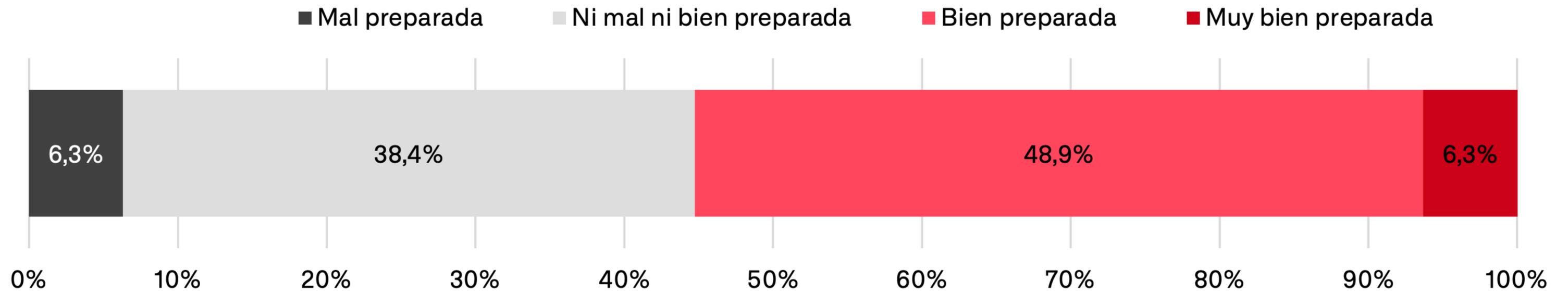
Otras líneas de acción que también se destacan son las orientadas a mejorar el clima organizacional (80% de los directivos encuestados dicen que es “importante” o

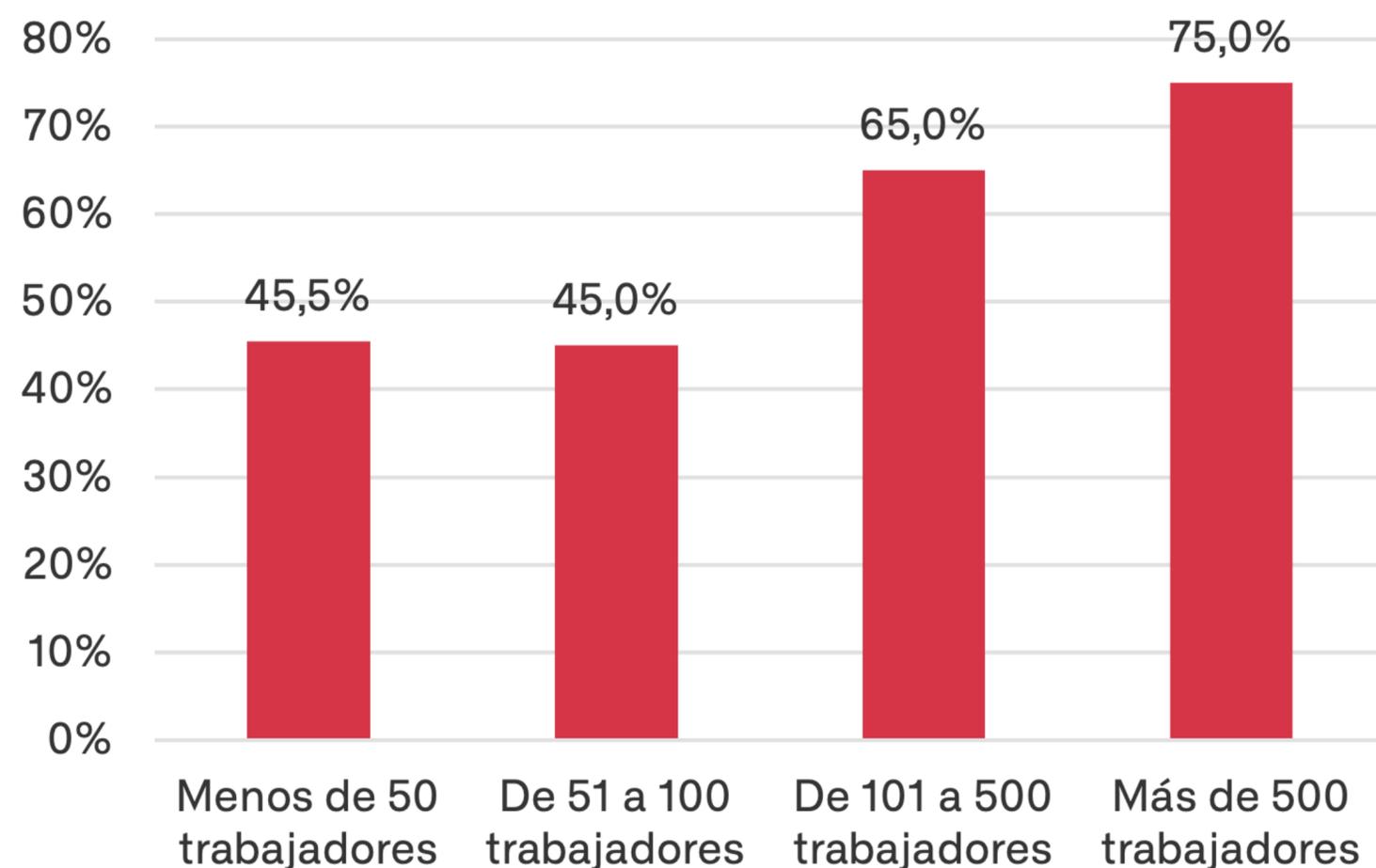
“muy importante”), a reconocer y premiar al talento (76,3%) y desarrollar el liderazgo en la organización (72,6%).

En el otro extremo de respuestas, las iniciativas que están fuera del foco de prioridades son las que se refieren a beneficios personalizados y flexibilidad horaria/teletrabajo. Como se puede observar en la gráfica, menos de 1 de cada 4 ejecutivos de gestión humana les asignó un alto grado de importancia para 2026 y una proporción similar de encuestados las considera “poco” o “nada” importantes.

PREPARACIÓN FRENTE A LOS DESAFÍOS DE GESTIÓN HUMANA EN 2026

¿Qué tan preparada considera que está su organización frente a los desafíos de gestión humana en 2026?



INSIGHT:**Respuestas "Bien preparada" +
"Muy bien preparada"**

Ahora bien, ¿qué tan preparadas están las organizaciones para hacer frente a los desafíos de gestión humana que identificaron en el horizonte de 2026? Según los directivos y ejecutivos que gestionan esta área, las perspectivas son optimistas en su mayoría (un 55% considera que su organización está “bien preparada” o “muy bien preparada”), aunque un segmento relevante de los encuestados se mantiene neutro, evaluando que su organización no está “ni mal ni bien preparada” (38,4%).

Las organizaciones de mayor tamaño muestran más confianza de cara a los desafíos del 2026. Sumando las respuestas “bien” y “muy bien” preparada, los índices de optimismo aumentan en correlación con la cantidad de trabajadores que emplean las organizaciones, lo cual refleja la ventaja de las empresas más grandes en estructura y en disponibilidad de recursos para desplegar iniciativas y prácticas de gestión humana, en comparación con las empresas más pequeñas.

El **comercio** es el sector de actividad en el que los ejecutivos indicaron el menor grado de preparación frente a los desafíos de gestión humana en 2026 → solo un **30%** considera que sus organizaciones estén “bien” o “muy bien” preparadas.

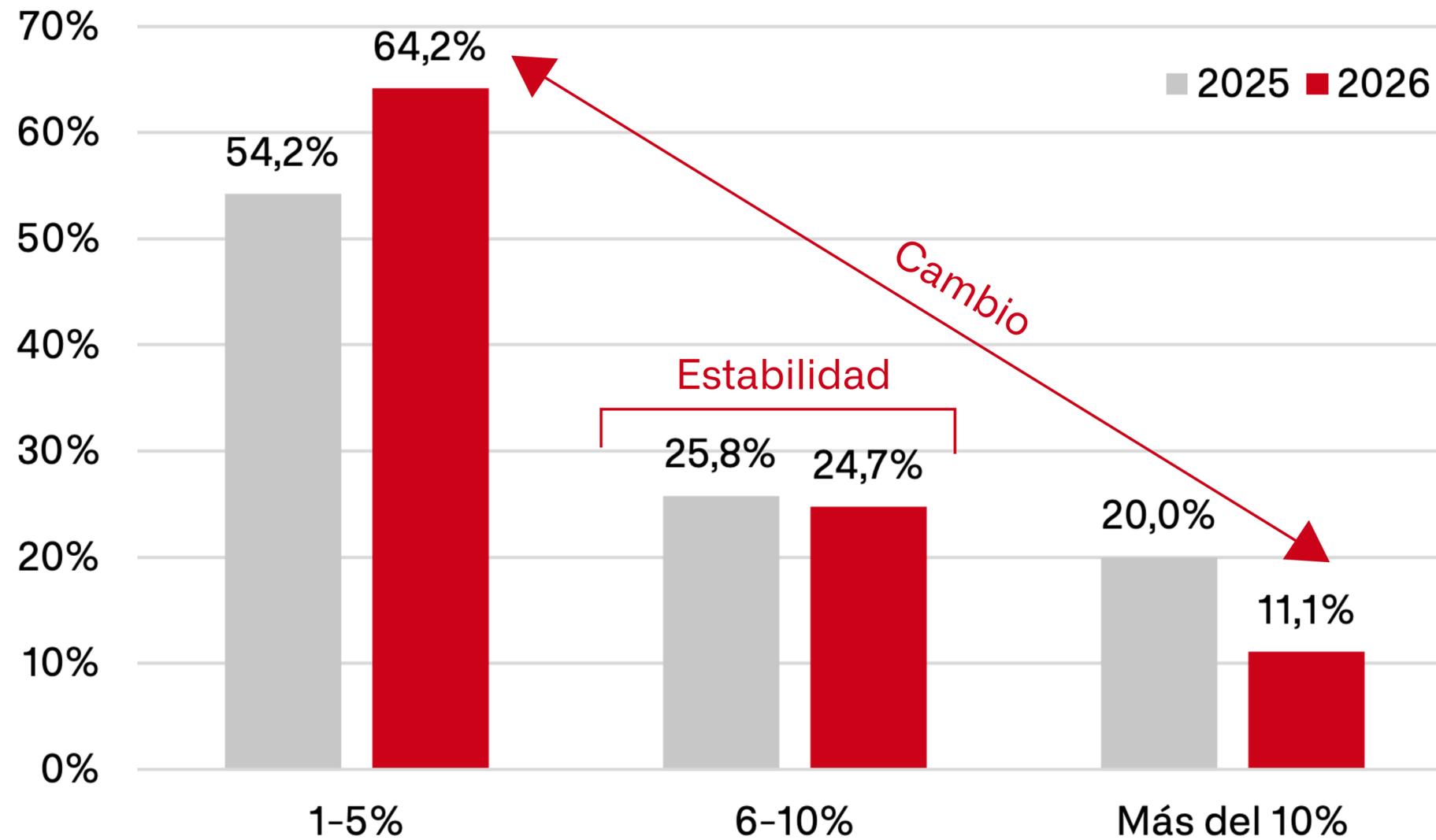
Sección 2:
**ROTACIÓN
Y EMPLEO**

Advice



ROTACIÓN 2025

¿Cuál fue la tasa de rotación de personal registrado en 2025? ¿Qué nivel de rotación se espera en 2026?



En 2025, la rotación se mantuvo leve para la mayoría de las empresas: el 54,2% de los ejecutivos de gestión humana expresaron que en su organización la tasa de rotación fue de hasta un 5%. No obstante, una parte relevante de los ejecutivos que participaron en la encuesta reportaron niveles de rotación intermedios y altos: en 1 de cada 4 casos (25,8%), la rotación se ubicó en el rango del 6–10% y en 1 de cada 5 casos (20%), la rotación fue superior al 10%.

Contrastando esta distribución de respuestas con las tasas de rotación previstas para 2026, dentro del nivel intermedio de rotación (6–10%) se proyecta estabilidad, mientras se observa un cambio en los extremos, de aproximadamente 10 puntos porcentuales que se trasladan desde los índices de rotación más altos hacia los más bajos.

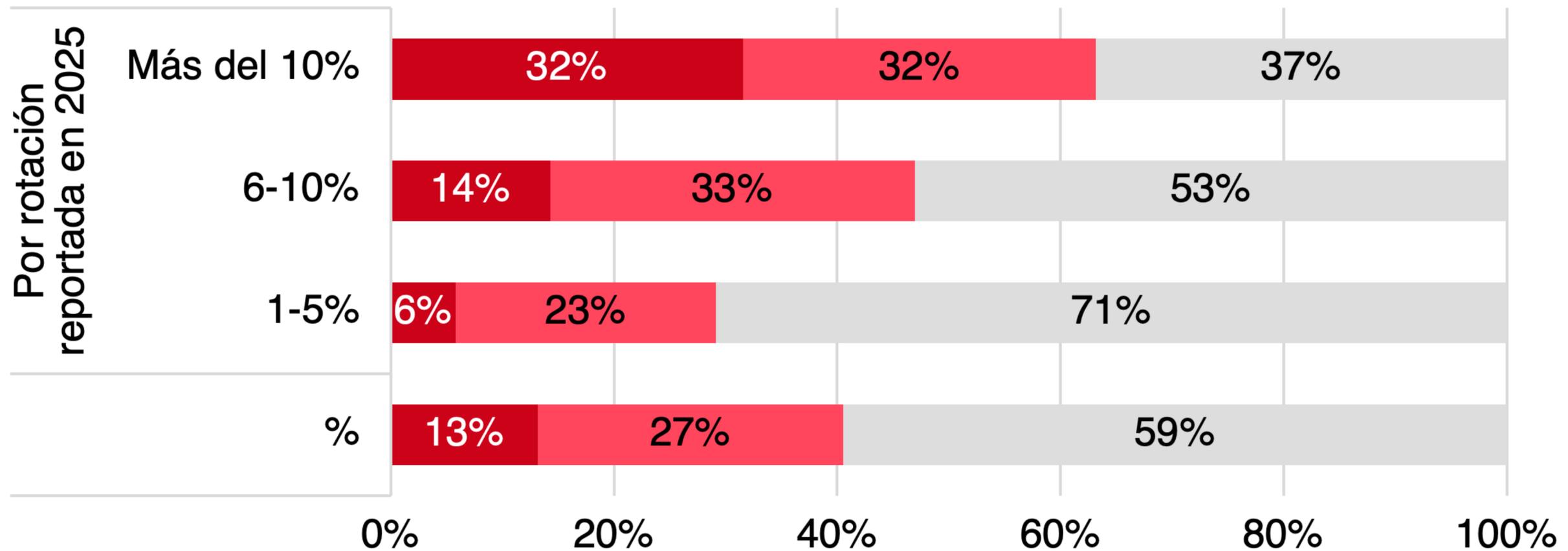
Este desplazamiento es consistente con que **4 de cada 10 ejecutivos de gestión humana declaran que reducir la rotación es un objetivo para 2026.**



ROTACIÓN 2026

¿Reducir la rotación del personal es un objetivo previsto para 2026?

- Sí, es un objetivo prioritario
- Sí, pero no es una prioridad
- No, no consideramos que el nivel de rotación sea un problema

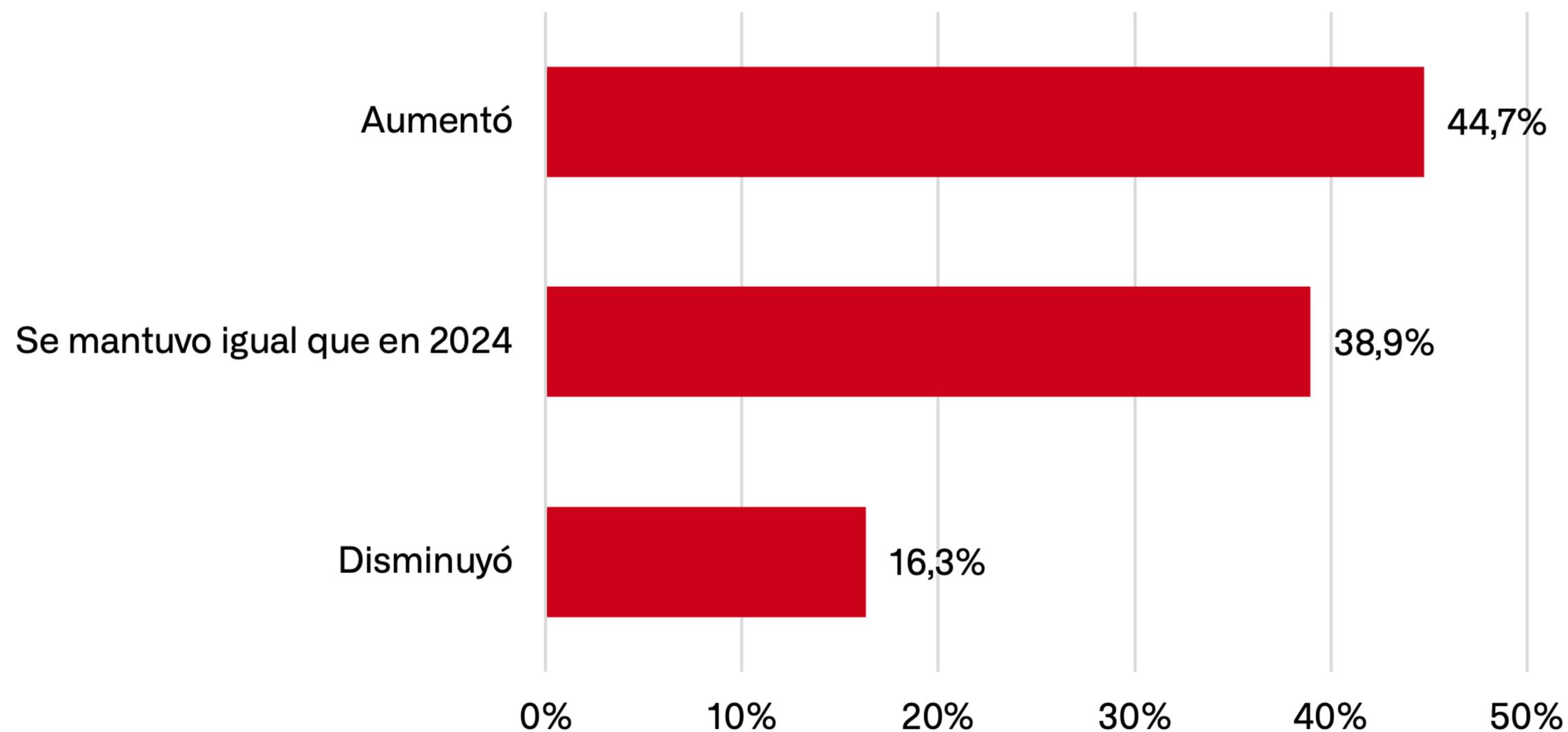


Reducir la rotación de personal en 2026 es un objetivo que se correlaciona con las tasas de rotación reportadas en 2025: la proporción de ejecutivos que se fijó esta meta para el año que viene es más del doble en el caso de los que en 2025 tuvieron una rotación superior al 10% (64%) en comparación con los que tuvieron una rotación inferior al 5% (29%).



EMPLEO 2025/2024

¿Qué variación se registró en la cantidad de colaboradores de su organización en 2025 en comparación con 2024?



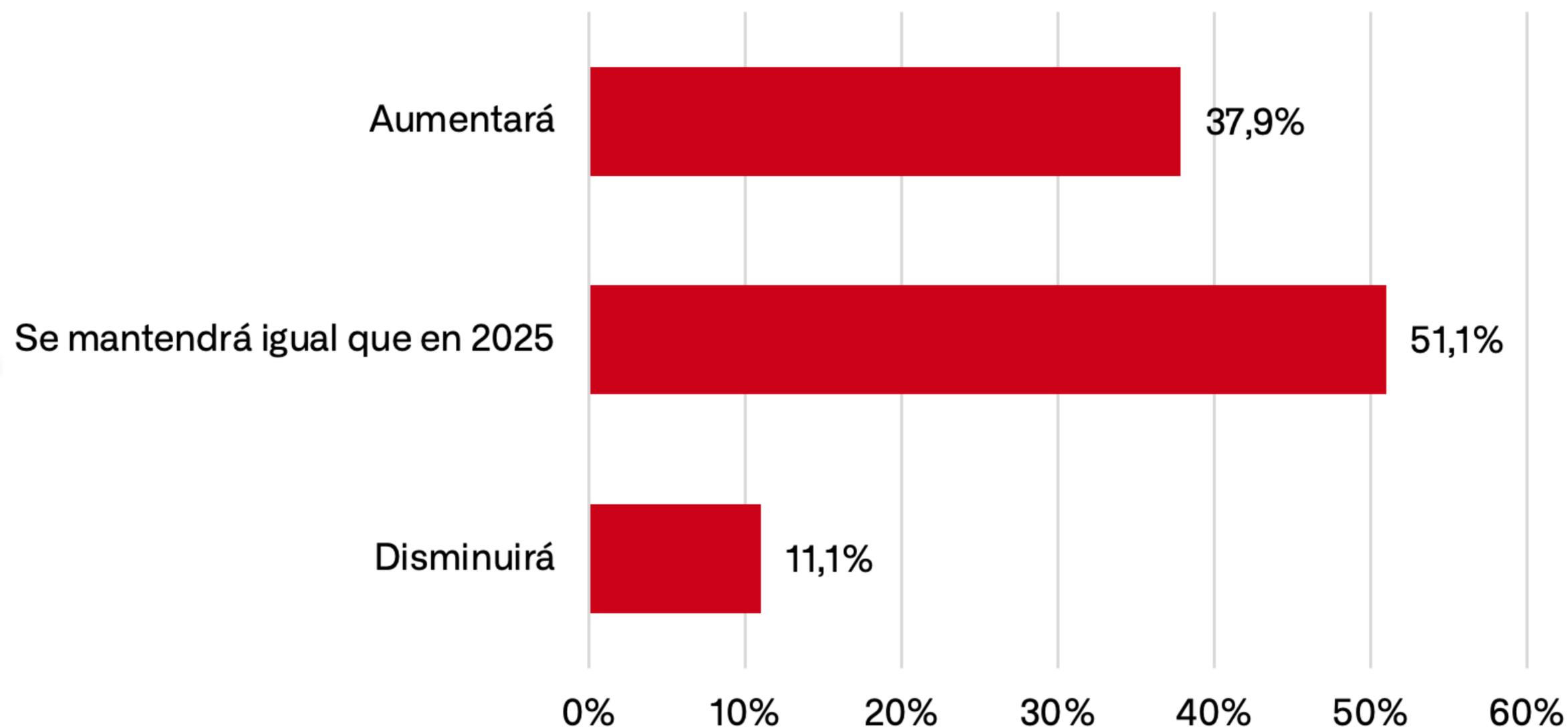
La mayoría de las empresas que participaron en la encuesta aumentaron su número de colaboradores en 2025: un 44,7% de los ejecutivos de gestión humana declararon que el empleo en sus organizaciones aumentó con respecto a 2024. Por otra parte, en un 38,9% de los casos, el empleo se mantuvo igual que el año pasado, mientras un 16,3% de los ejecutivos declaró que este año decidieron reducir sus planillas.

La expansión de las contrataciones como principal tendencia del 2025 coincide con las mediciones del Monitor Laboral de Advice, que en el transcurso de este año evidenciaron un crecimiento interanual de la demanda de trabajadores, proyectado en alrededor de un 14% para el cierre de este año, y también se encuentra alineado con la evolución de la tasa de empleo del Instituto Nacional de Estadística (INE), que a mediados de este año registró su valor más alto desde 2014.

El segmento de **empresas medianas y grandes** (que emplean entre 51 y 500 trabajadores) fueron las que más contrataron en 2025 → **52%** de los directivos dijeron que la cantidad de colaboradores en su organización aumentó con respecto a 2024.

EMPLEO 2026/2025

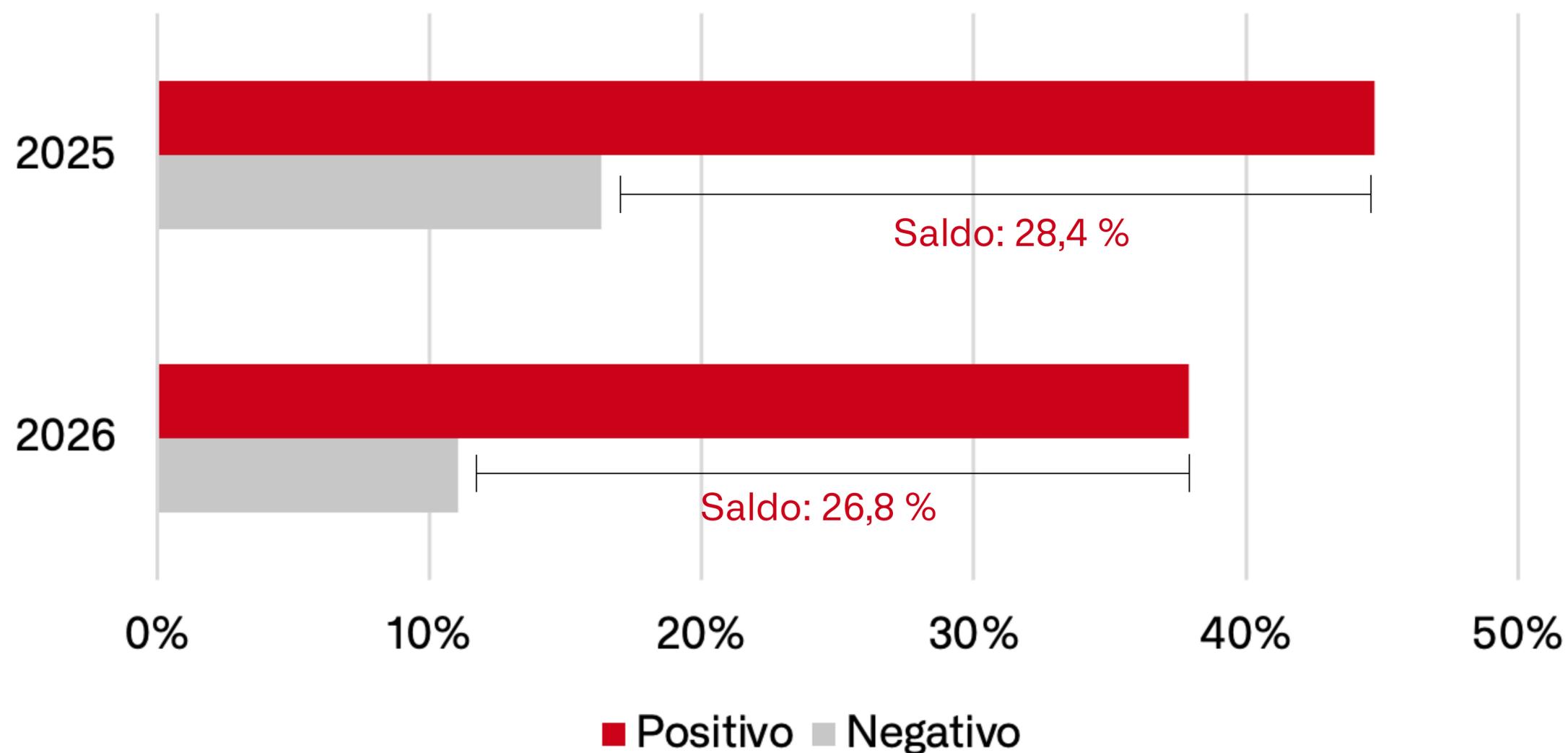
¿Qué variación proyecta en la cantidad de colaboradores de su organización para 2026 en comparación con 2025?



Para 2026, la tendencia principal es la estabilidad: alrededor de la mitad de los ejecutivos de gestión humana prevén que sus planillas permanecerán sin cambios con respecto a 2025 (51,1%). No obstante, se mantiene una proporción relevante de 37,9% de ejecutivos que prevén contratar más trabajadores el año que viene, mientras solo un 11,1% tiene previsto una disminución del número de colaboradores.

INSIGHT:

Comparación de saldos de respuestas



Si a las respuestas positivas (“aumentará”) se les resta las respuestas negativas (“disminuirá”), se obtiene un saldo que refleja cómo queda el balance entre ambas tendencias, desconsiderando las respuestas del medio, que refieren a un escenario de estabilidad (“permanecerá igual”). Si bien este indicador no debe extrapolarse a proyecciones de empleo, ya que no proporciona una dimensión de cuál sería en cada caso la magnitud de los movimientos (cuántos trabajadores contratará o despedirá cada empresa), es útil para analizar cómo evoluciona el balance entre tendencias año a año.

En este sentido, se puede comparar que, si bien disminuyó la proporción de ejecutivos que prevén contratar más trabajadores en 2026 en relación con los que lo hicieron en 2025 (de 44,7% a 37,9%), también disminuyó la proporción de ejecutivos que prevén despedir trabajadores en 2026 en relación con los que tomaron esta decisión en 2025 (de 16,3% a 11,1%). Con esto, el saldo de respuestas (positivas – negativas) entre ambos años permanece relativamente estable (tiene una variación de menos de 2 puntos porcentuales), lo cual indica que, en líneas generales, se mantiene un escenario positivo en el mercado de trabajo pese al cambio entre las tendencias principales.

Los ejecutivos que declaran que sus organizaciones tienen previsto contratar más colaboradores en 2026 son **3,4 veces** más que los que tienen previsto despedir trabajadores, proporción que se mantiene prácticamente igual que en 2025.

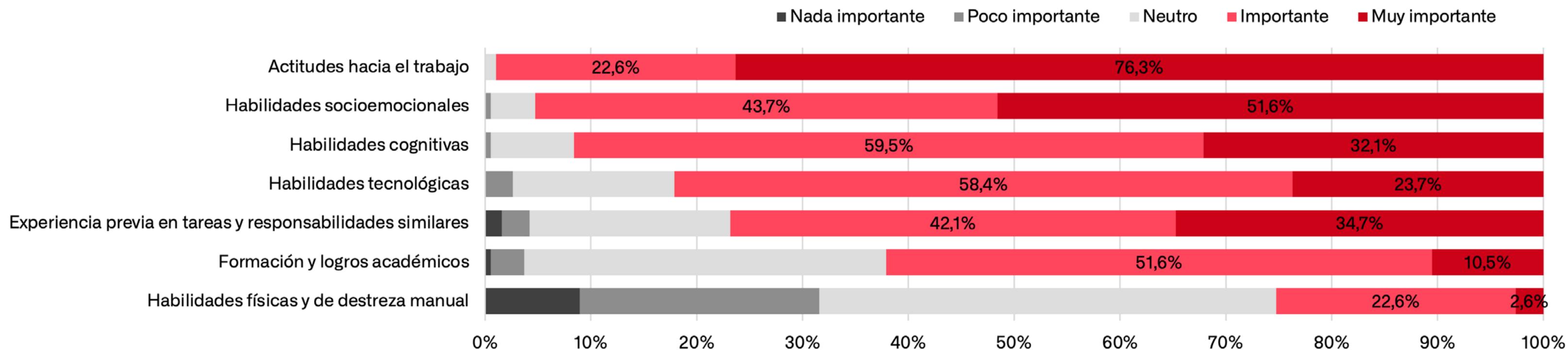
Sección 3:
SELECCIÓN

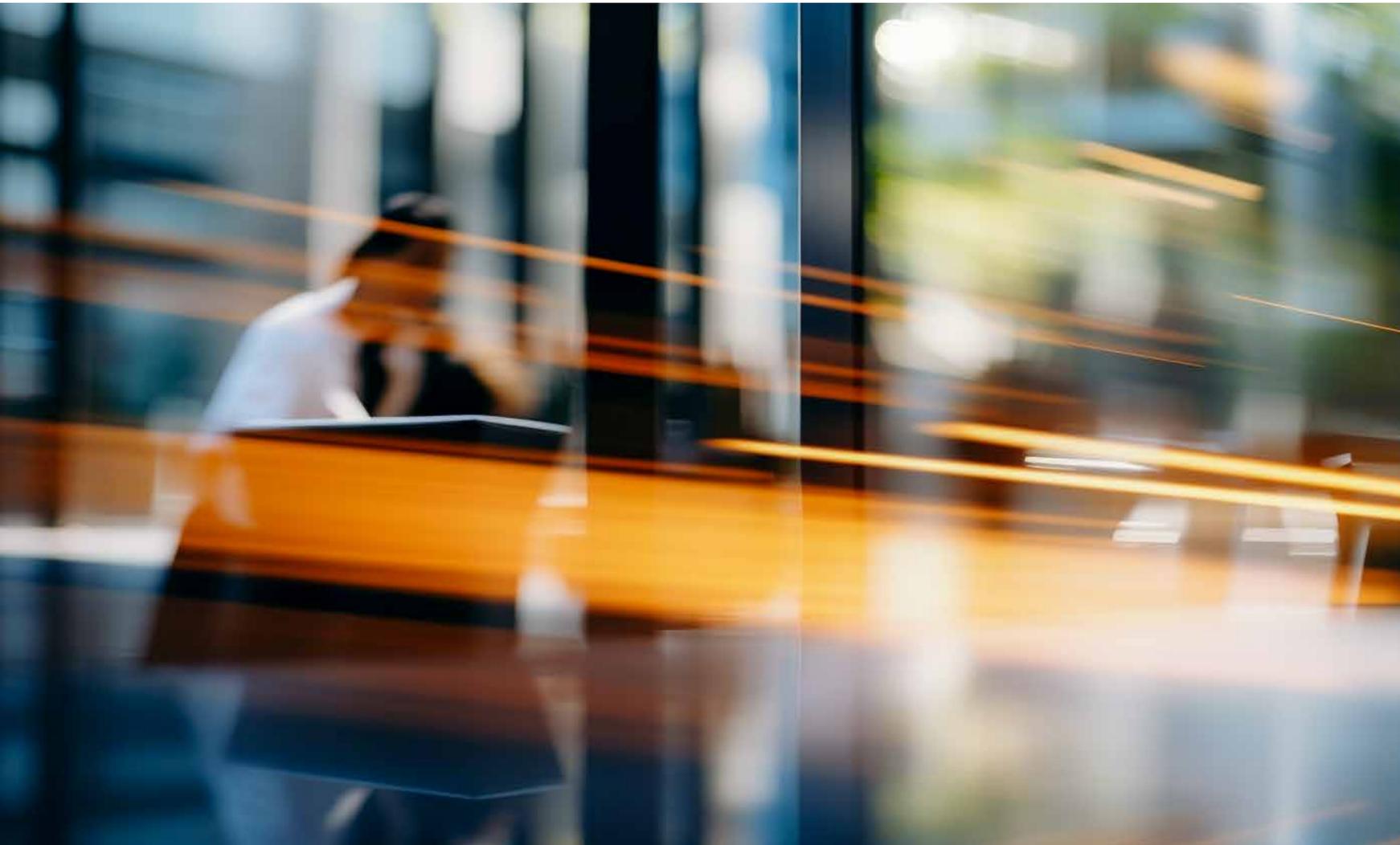
Advice



PERFIL DEL CANDIDATO

En un proceso de selección, ¿cuánta importancia les atribuye a estos factores en el perfil de un candidato?





En este capítulo de la encuesta, se consultó a los ejecutivos acerca de los tipos de cualidades que valoran en los candidatos que se presentan a los procesos de selección, entre un conjunto de variables que van desde la formación académica hasta las actitudes hacia el trabajo.

Antes de analizar el posicionamiento relativo de estos factores, importa notar que casi todos tienen una alta valoración por parte de los empleadores, siendo superior al 60% la suma de ejecutivos que les atribuyen los grados más altos de importancia (“importante” + “muy importante”). La única excepción a esto son las habilidades físicas y de destreza manual, que se posicionan por debajo de este umbral ya que están más ligadas a ocupaciones específicas que involucran el trabajo físico, no siendo aplicables a la generalidad de los empleos.

Ahora bien, ¿cómo se posicionan los distintos factores entre sí? Las respuestas ponen cifras y permiten cuantificar lo que desde hace largo tiempo se viene expresando como una tendencia en el ámbito de la gestión humana: nada es más importante que la actitud hacia el trabajo. Cualidades personales como el compromiso, la responsabilidad y la vocación de servicio se posicionan como las más valoradas por los empleadores al evaluar a los candidatos; casi la totalidad (98,9%) le atribuye a este factor los mayores grados de relevancia.

Las habilidades socioemocionales (trabajo en equipo, empatía, liderazgo, escucha activa) aparecen en segundo lugar, a poca distancia del primero, con un 95,3% de los ejecutivos que les asigna los grados más altos de importancia.

En tercer y cuarto lugar, las habilidades cognitivas (lenguaje, matemáticas, pensamiento analítico, creatividad) y tecnológicas (manejo de herramientas informáticas, softwares, inteligencia artificial) se destacan con un 91,6% y 82,1% respectivamente.

Este posicionamiento destacado de las cualidades personales y actitudes hacia el trabajo, así como de las habilidades socioemocionales, cognitivas y tecnológicas, coincide con investigaciones de largo plazo realizadas previamente por Advice. En específico, un informe especial publicado a mediados de 2025 señaló la **contratación en base a habilidades (*skills-based hiring*) como una tendencia que cobra fuerza**, destacando que el crecimiento en la demanda de habilidades creció un 97% (es decir, prácticamente se duplicó) en el transcurso de los últimos 5 años.

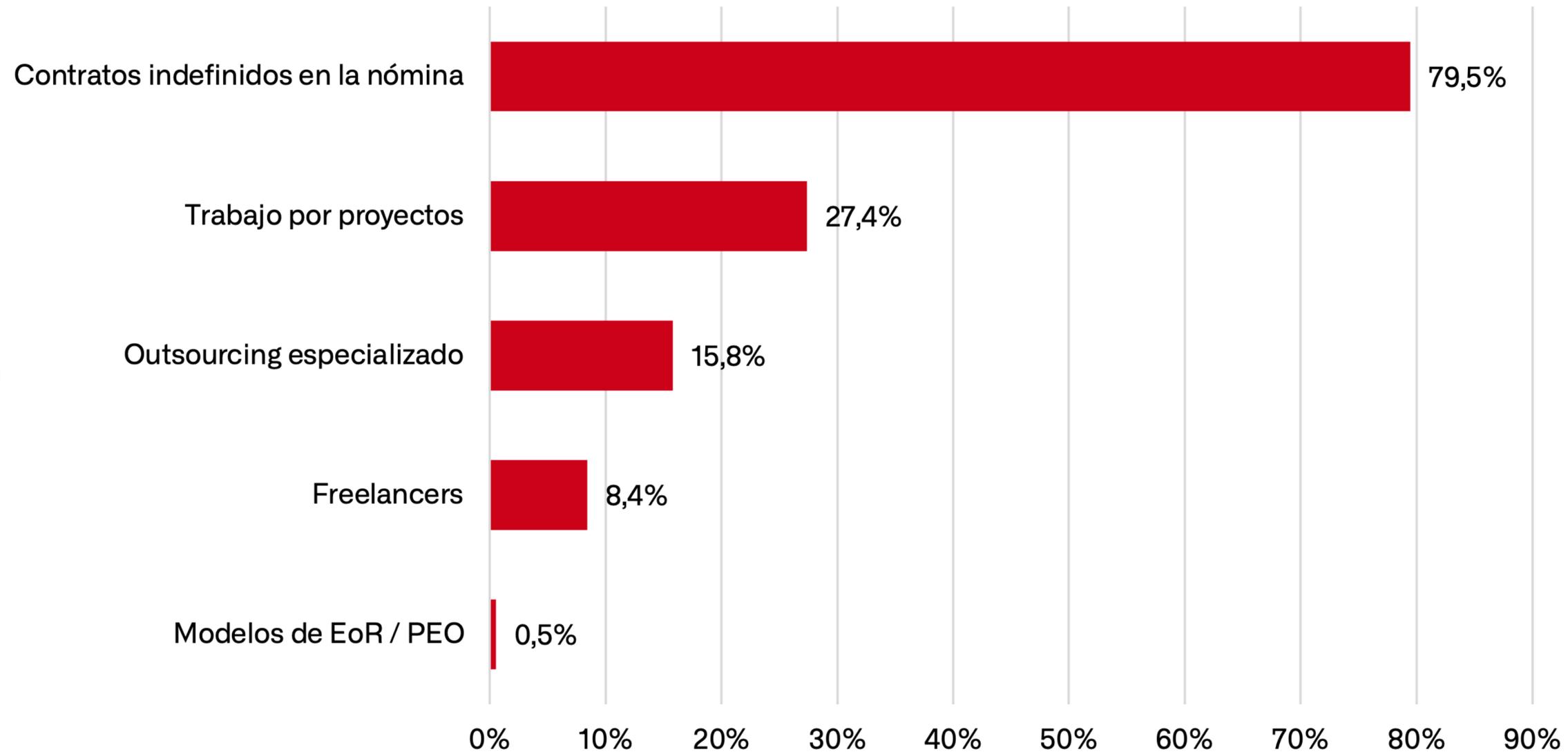
“Enfrentados a un mundo que cambia más rápido que la educación y a una escasez de talento calificado para encontrar soluciones adaptativas e innovadoras a los nuevos desafíos que se presentan, los empleadores recurren cada vez más a estrategias de reclutamiento enfocadas en habilidades más que en requisitos tradicionales como la formación académica y los años de experiencia”.

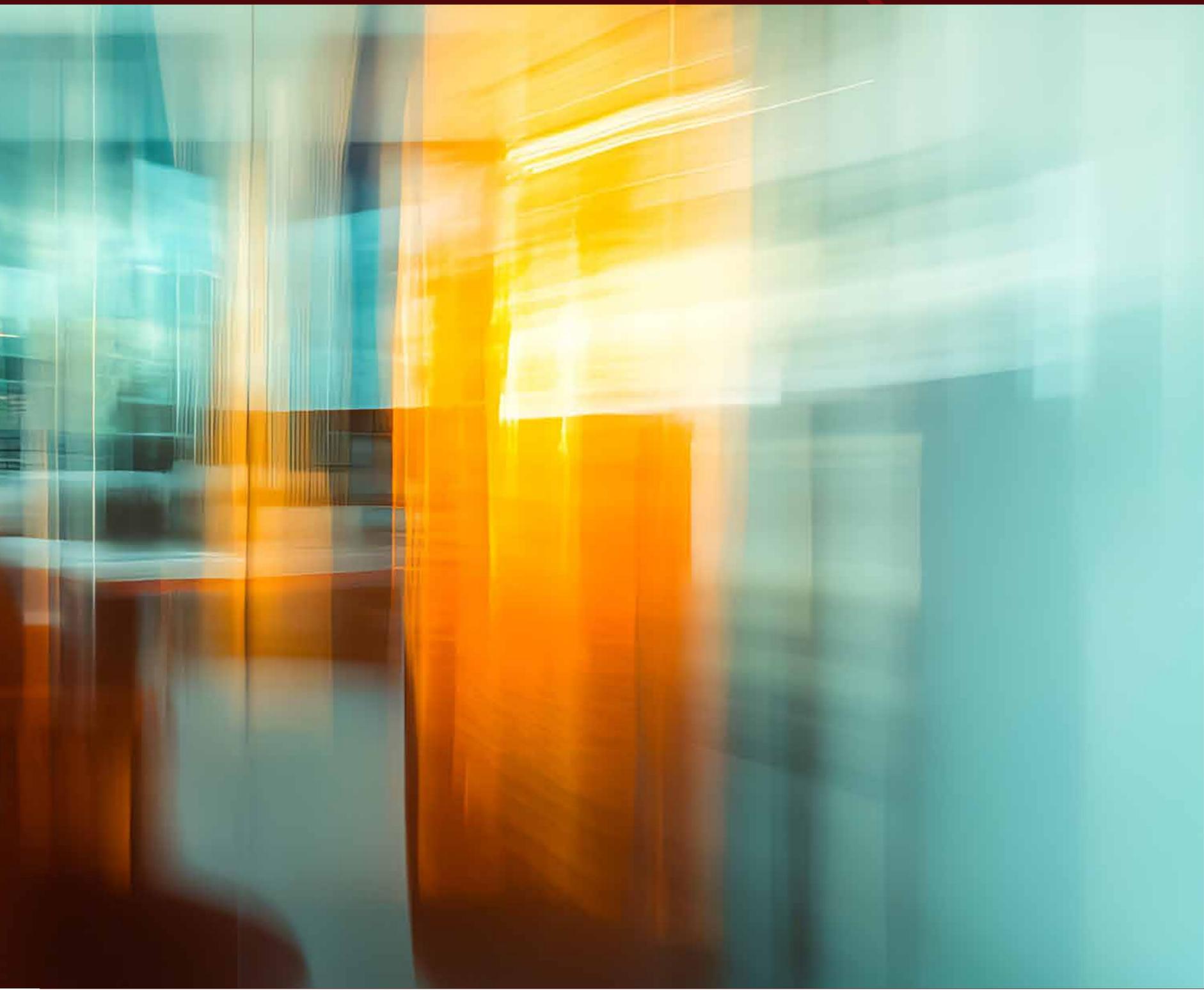
Monitor Laboral — Edición Especial 1er Semestre 2025 — Habilidades para el nuevo mundo laboral: desafíos y oportunidades 2025-2030

En línea con esto, recién en quinto y sexto lugar en el orden de valoración que evidencian las respuestas de los empleadores aparecen las variables que pueden caracterizarse como las más “tradicionales” del reclutamiento: **experiencia y formación**. Estas mantienen entre sí, al mismo tiempo, una distancia estadísticamente significativa, de aproximadamente 15 puntos porcentuales, siendo mejor valorada la experiencia (76,8%) que la formación académica (62,1%).

MODALIDADES DE EMPLEO EN 2026

¿Qué modalidades de contratación considera que tendrán mayor adopción en su organización en 2026?





En cuanto a las modalidades de empleo que prevén adoptar las organizaciones en 2026, 8 de cada 10 ejecutivos de gestión humana indican que los contratos a término indefinido serán el formato preferido (79,5%), por una gran diferencia con respecto a otras alternativas. De forma no excluyente, un 27,4% de los directivos planifica contratar trabajadores por proyectos en 2026, mientras un 15,8% tiene previsto recurrir a outsourcing especializado, y un 8,4% a freelancers.

Entretanto, los modelos de Employer of Record (EoR) y Professional Employer Organization (PEO) prácticamente no constituyen un camino que interese a los empleadores uruguayos, que marcaron esta opción en menos de un 1% de los casos.

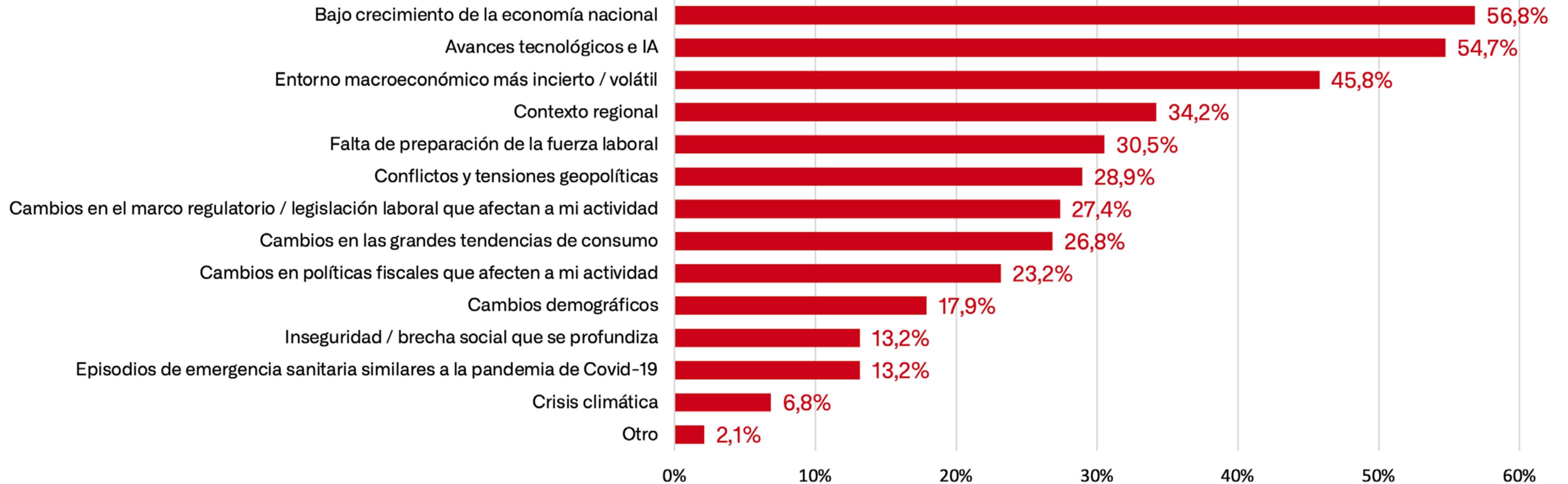
Sección 4:
**IMPACTO
FUTURO**

Advice



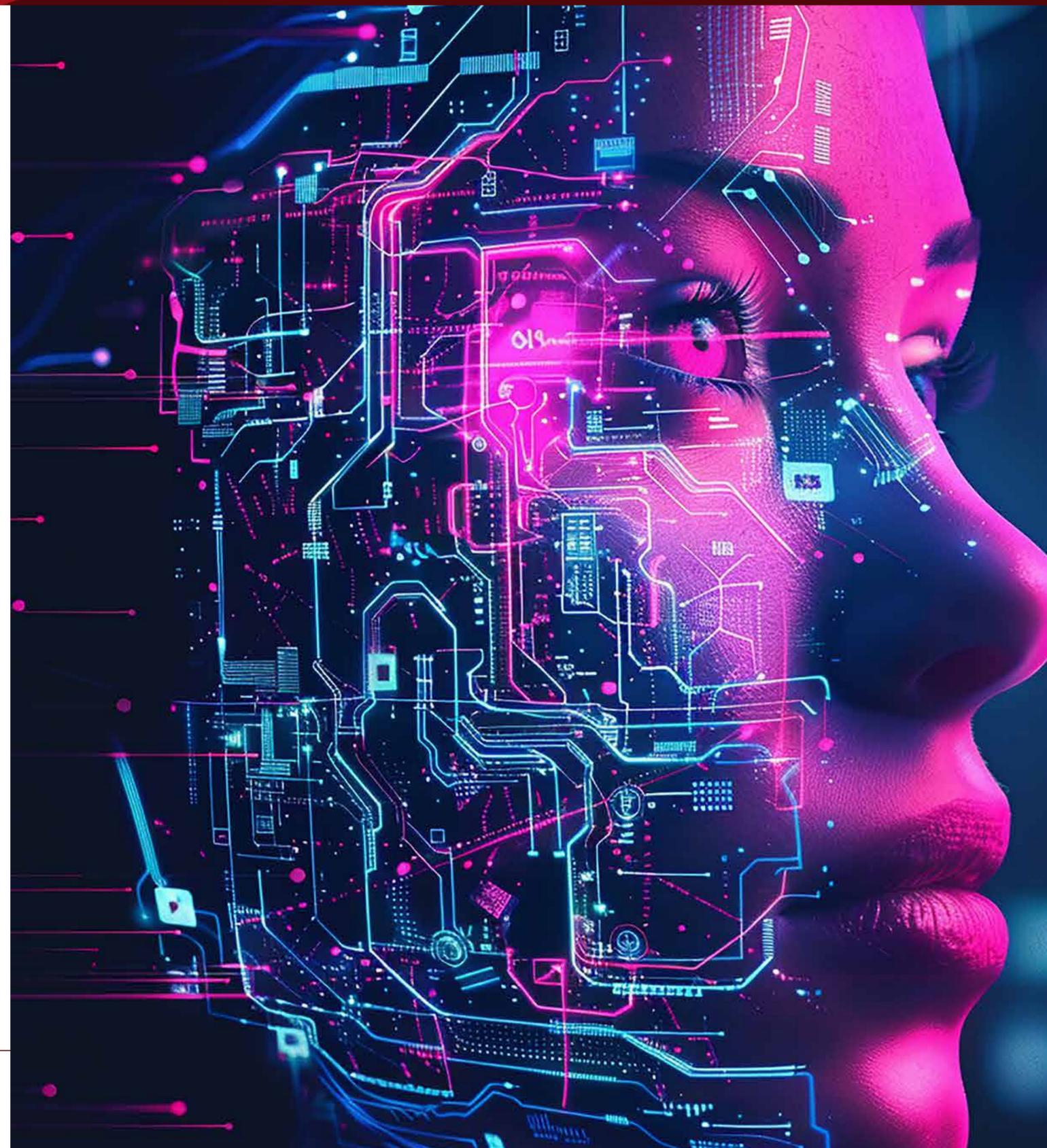
Previsión 2030

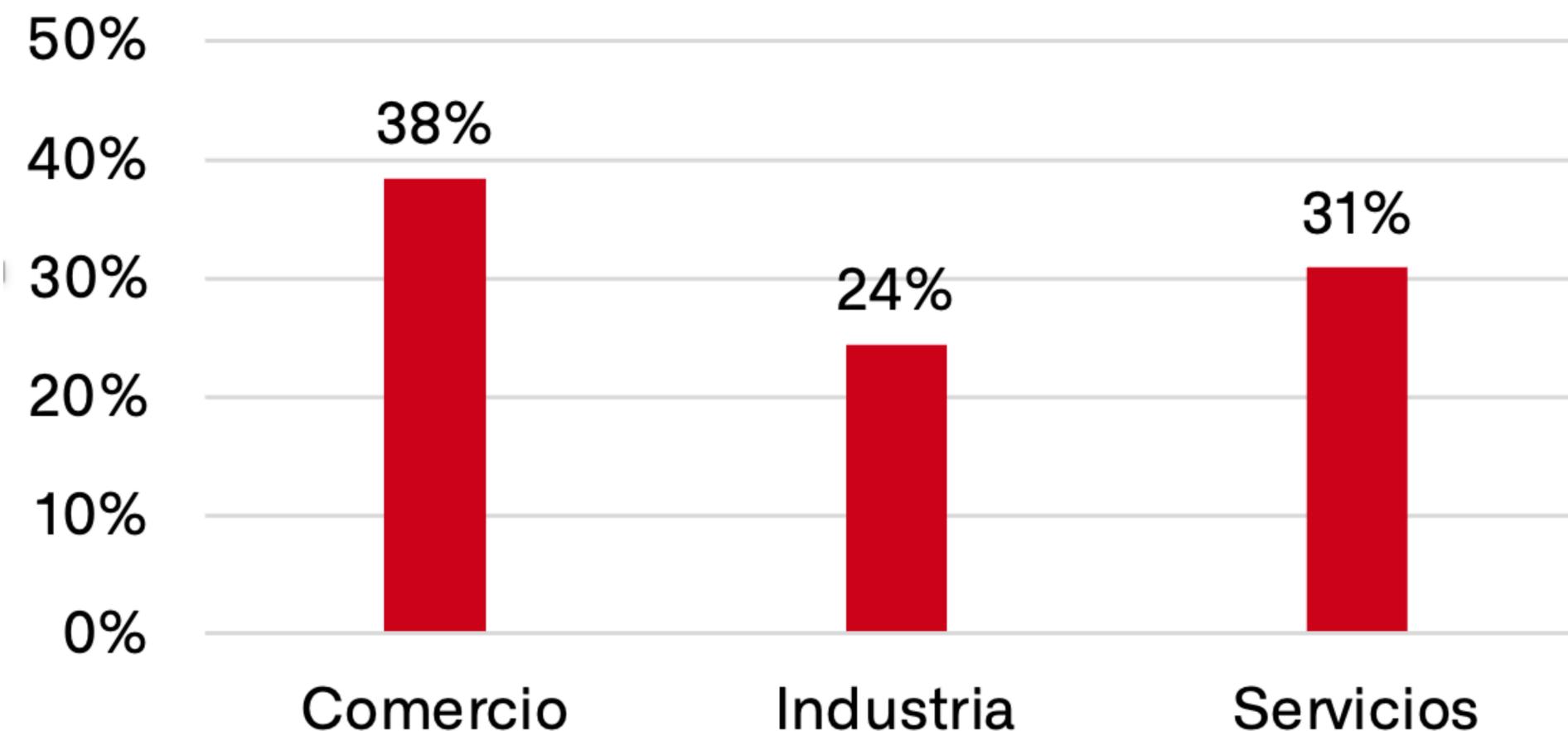
¿Cuáles de los siguientes factores considera que es probable que afecten su negocio entre el presente y 2030?



El bajo crecimiento de la economía nacional y los avances tecnológicos e inteligencia artificial son los temas que más preocupan a los empresarios: más de la mitad de los ejecutivos encuestados señalaron que estos son los factores que es más probable que afecten su negocio entre el presente y 2030.

La incertidumbre y volatilidad del entorno macroeconómico y el contexto regional aparecen como otros dos factores que, junto con los dos primeros, configuran un panorama en el que el común denominador es una preocupación por **las limitaciones endógenas de una economía que no termina de “despegar”** y las condiciones de un entorno que se percibe como imprevisible.



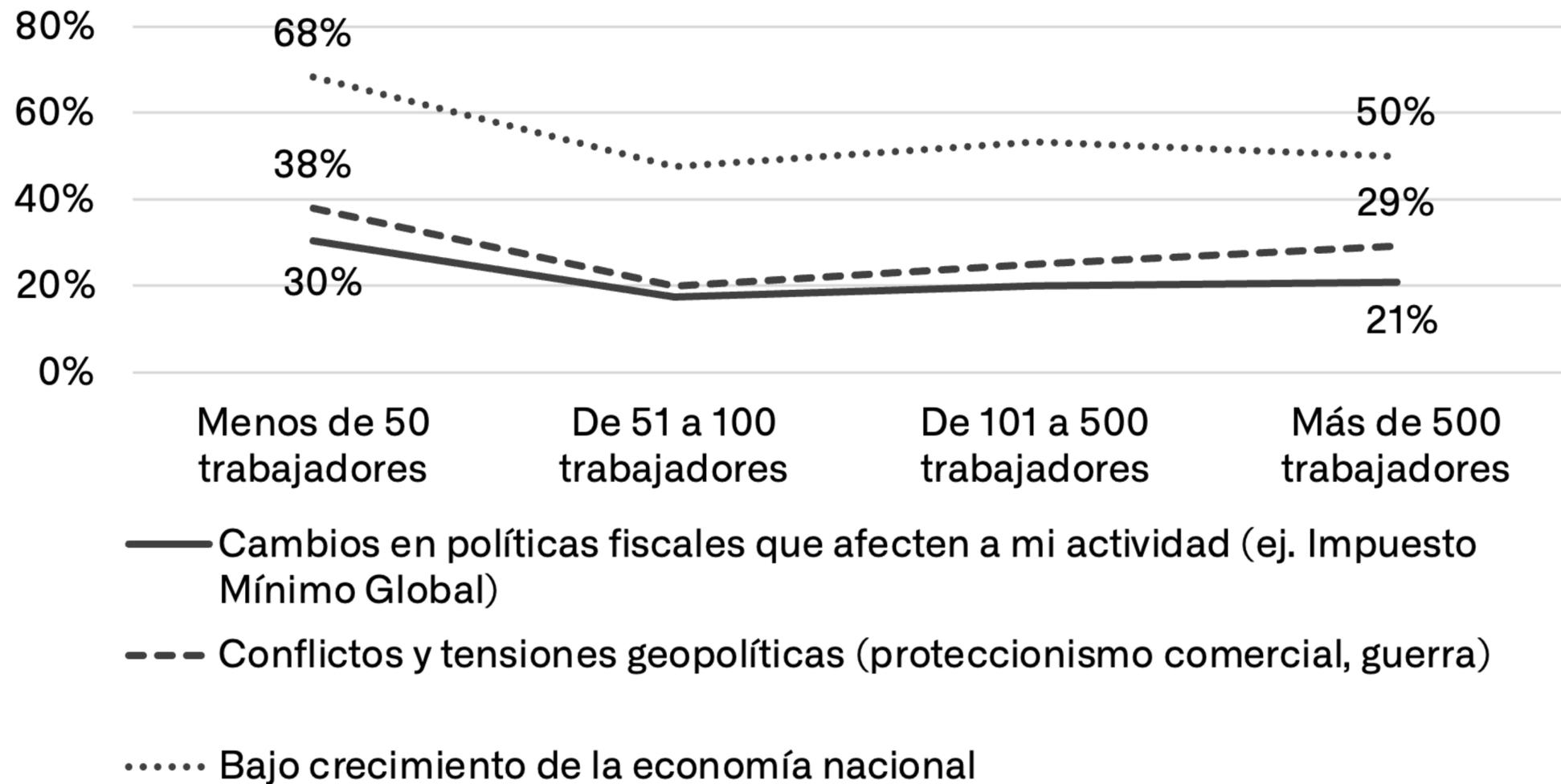
INSIGHT 1:**Respuesta: Falta de preparación de la fuerza laboral**

Aproximadamente 1 de cada 3 ejecutivos de gestión humana (30,5%) considera que **la falta de preparación de la fuerza laboral** es un factor que afectará su negocio entre el presente y 2030.

Esta proporción es significativamente mayor en el **comercio** (38%) que en la industria (24%) y los servicios (31%).

INSIGHT 2:

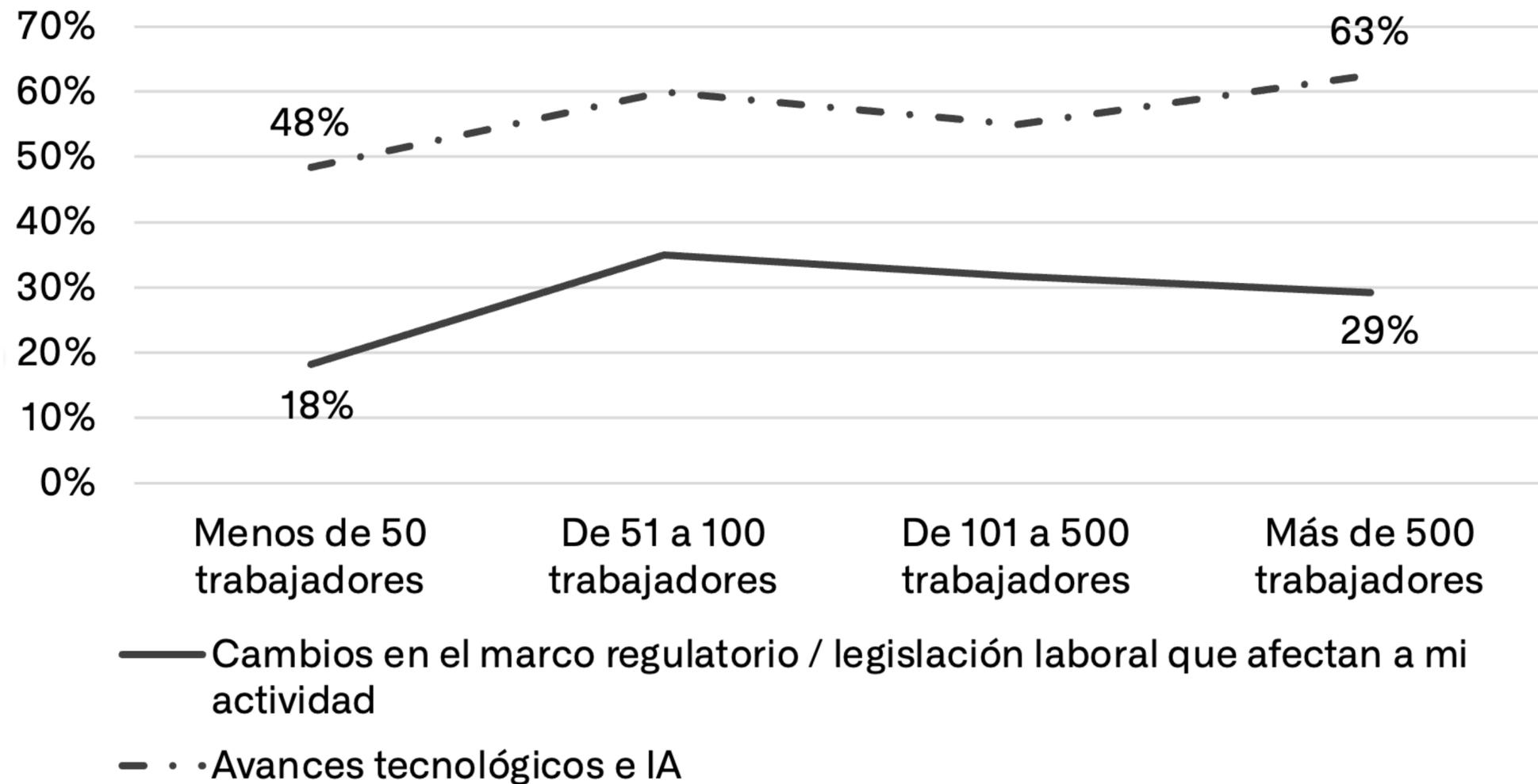
Respuestas seleccionadas por tamaño de empresa



Los ejecutivos de empresas pequeñas y medianas (menos de 50 trabajadores) muestran una preocupación mayor por temas del entorno macroeconómico (economía nacional, conflictos y tensiones geopolíticas, cambios en las políticas fiscales) en comparación con las empresas más grandes.

INSIGHT 3:

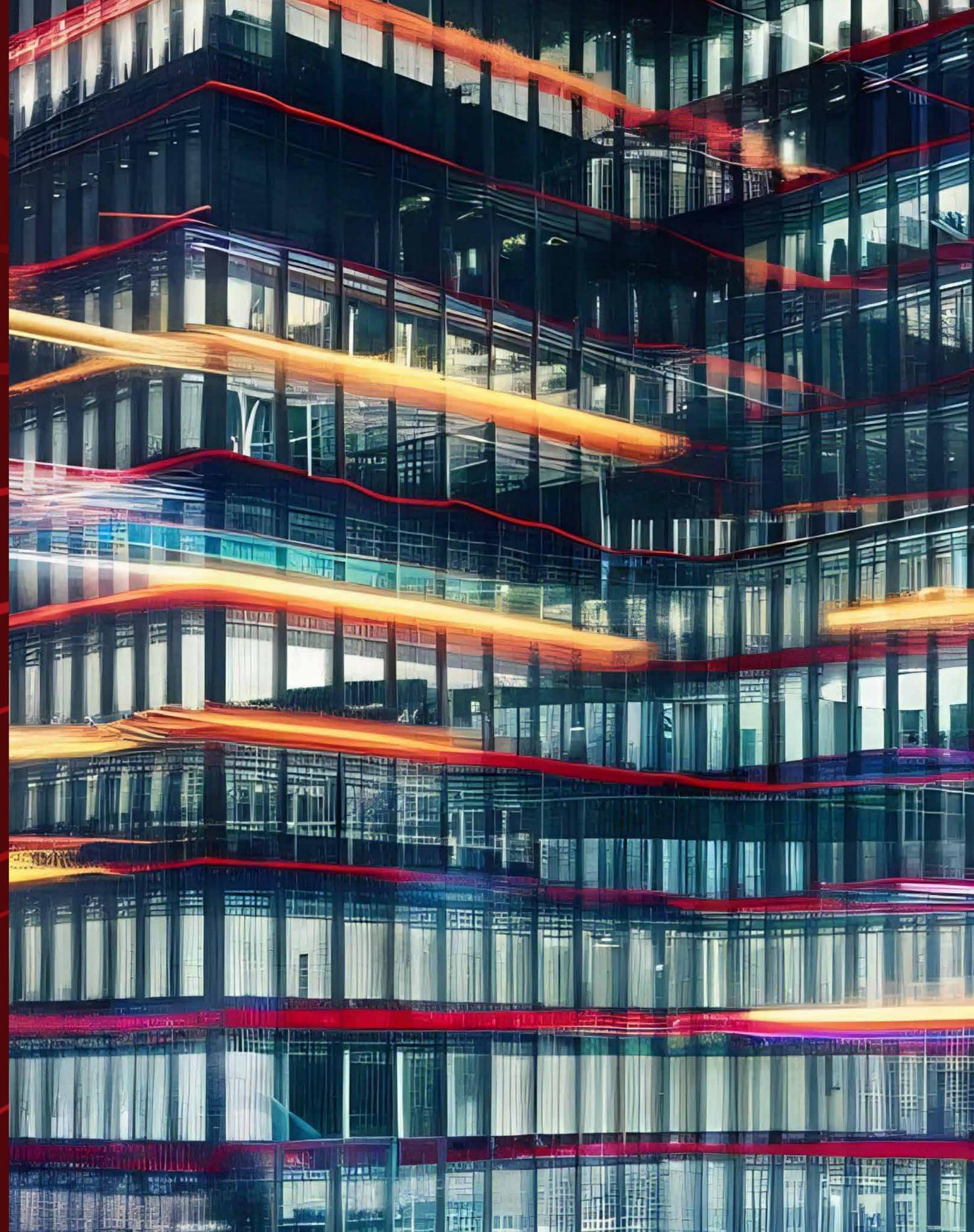
Respuestas seleccionadas por tamaño de empresa



Los ejecutivos de empresas medianas y grandes (más de 50 trabajadores) evalúan con mayor frecuencia que los avances tecnológicos e inteligencia artificial, y los cambios en la legislación laboral son factores que probablemente impacten en su negocio entre el presente y 2030.

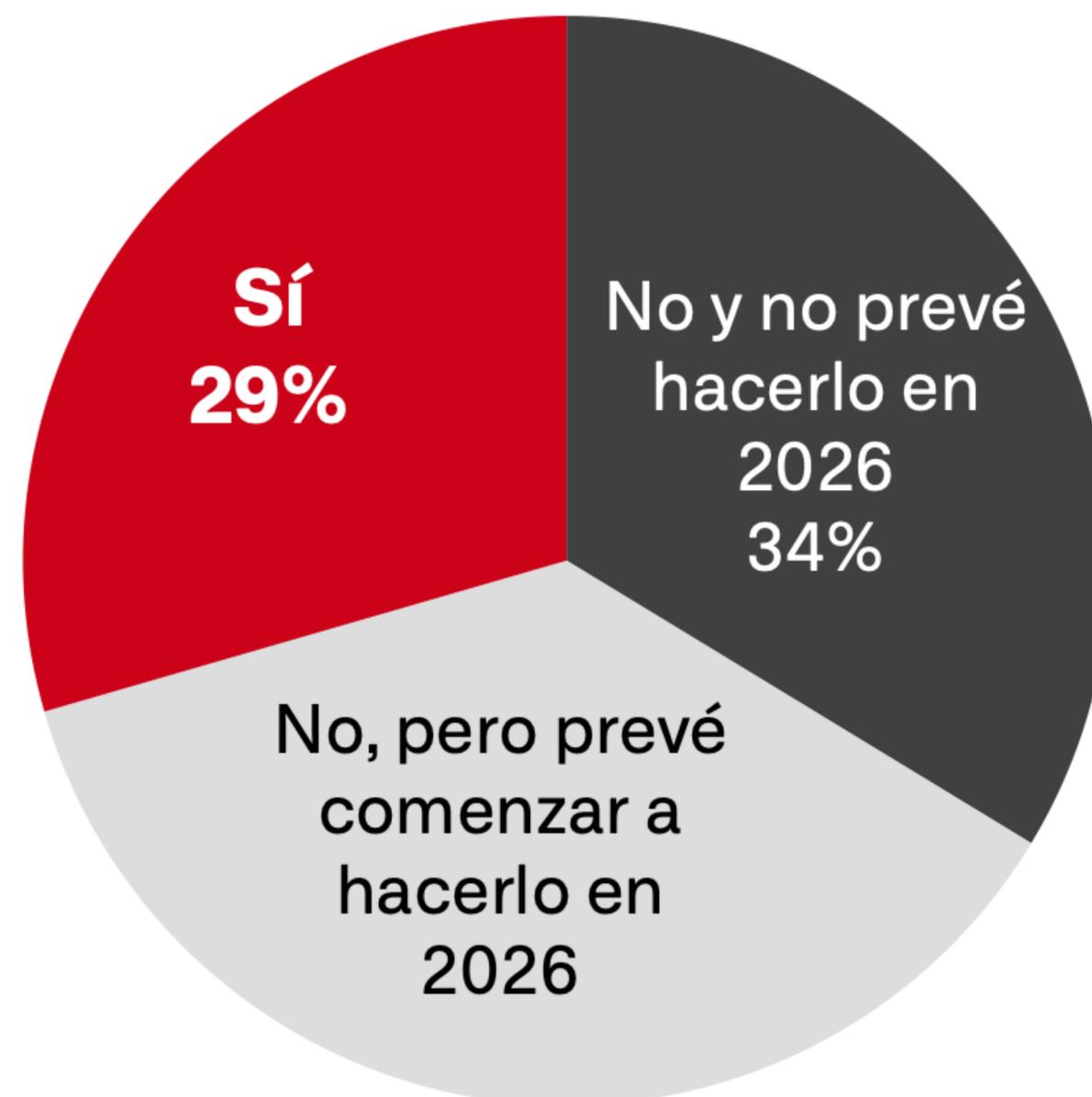
Sección 5:
**INTELIGENCIA
ARTIFICIAL**

Advice

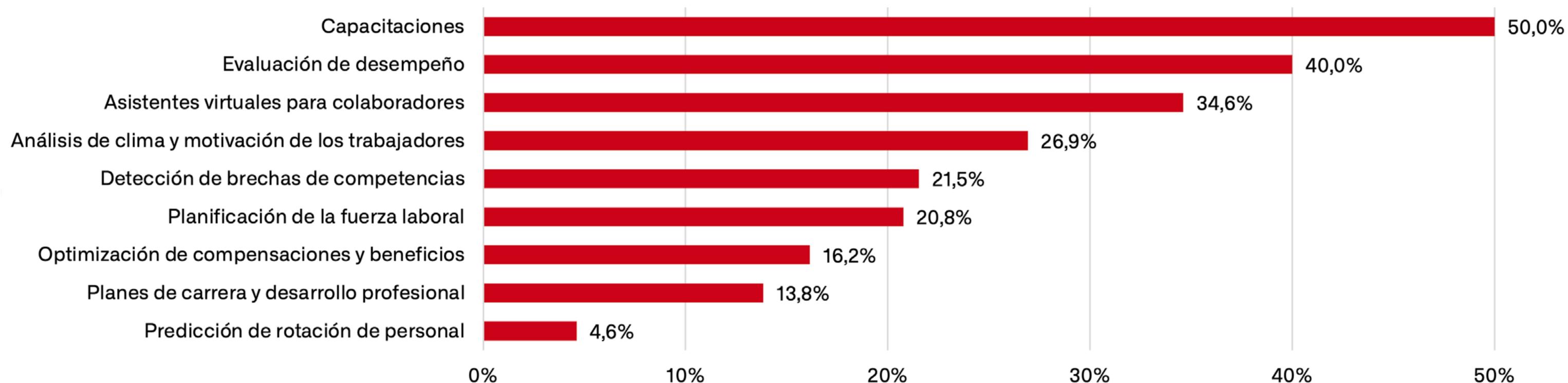


IA EN GESTIÓN HUMANA

Específicamente en el área de gestión humana, ¿la empresa está aplicando IA en alguno de sus procesos?



LOS QUE SÍ. ¿PARA QUÉ ESTÁN UTILIZANDO O PIENSAN UTILIZAR LA IA EN EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA?



Ahora bien, *¿para qué están utilizando o piensan utilizar la IA en el área de gestión humana?*

En línea con el interés que demostraron los ejecutivos en las iniciativas de capacitación en las secciones anteriores de la encuesta, en esta pregunta emerge como la principal aplicación de la IA: un 50% de los ejecutivos que ya están aplicando o piensan empezar a aplicar IA en 2026, la utilizan para personalizar las rutas de aprendizaje de sus colaboradores.

Las métricas de evaluación de desempeño y los asistentes virtuales para colaboradores son otras dos áreas de aplicación de IA que se destacan en el ámbito de la gestión humana, sumando un 40% y un 34,6% de las respuestas de los ejecutivos que ya están aplicando o piensan empezar a aplicar IA en el próximo año.

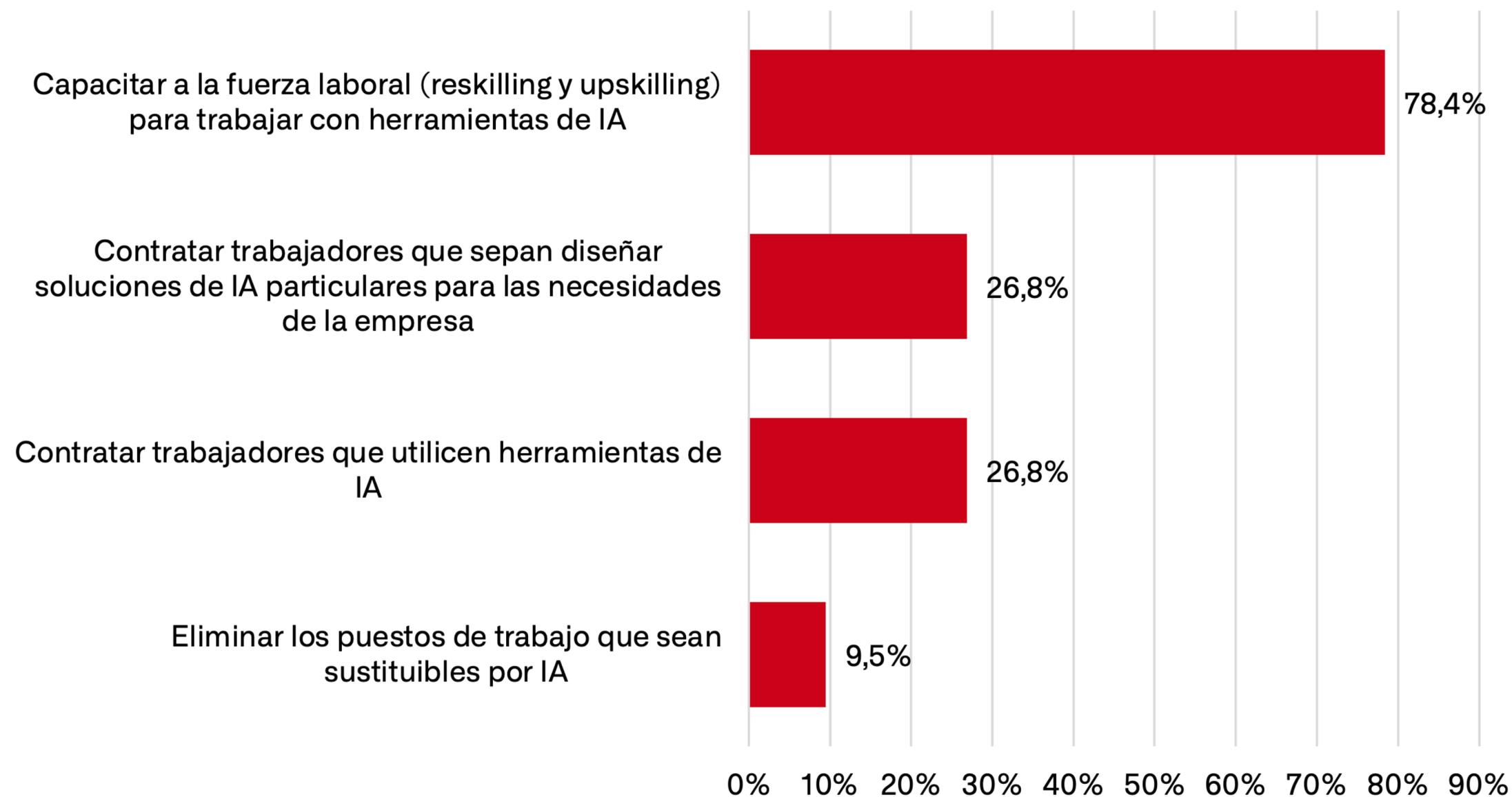
Otras de las variables clave que hacen a la gestión humana (clima y motivación de los trabajadores, compensaciones y beneficios) muestran tasas relativamente bajas de respuestas, evidenciando que la mayoría de los ejecutivos todavía no ha explorado herramientas de IA ni prevé hacerlo en 2026.

En particular, llama la atención el caso de la rotación de personal, que tiene la tasa de respuestas más baja, contrastando de forma muy marcada con la sección previa de la encuesta en la que se abordó el tema de la rotación: aunque el 40% de los ejecutivos declaró tener un problema con esta variable, muy pocos han implementado o prevé implementar soluciones basadas en IA para gestionarla. Esto podría indicar que los ejecutivos no visualizan a la IA como una solución para este problema o que están enfrentando algún tipo de obstáculo para implementarla.

Los ejecutivos que no utilizan ni prevén empezar a utilizar IA en gestión humana, alegan principalmente **3 motivos** → falta de capacitación en herramientas de IA, falta de adaptación de la tecnología a las necesidades particulares de la empresa o dicen que la IA no es relevante para su actividad.

ESTRATEGIA DE GESTIÓN HUMANA ANTE IRRUPCIÓN DE IA

¿Qué estrategia de gestión humana piensa adoptar ante la irrupción de la IA en el mundo laboral?



En un contexto de disrupción tecnológica y cambios acelerados, ¿qué estrategias prevén implementar los empleadores para asegurarse de que sus colaboradores cuenten con las competencias necesarias para alcanzar sus objetivos de negocio?

La capacitación de los trabajadores que adapten (reskilling) o avancen a grados más avanzados (upskilling) de sus competencias es, por gran diferencia, la estrategia que emerge como preferida: 8 de cada 10 directivos de gestión humana la seguirán en 2026 (81,1%).

De manera no excluyente, 4 de cada 10 directivos encuestados prevé contratar colaboradores con las competencias que la empresa necesita para alcanzar sus objetivos (42,1%), y una proporción mucho menor prevé despedir a los colaboradores que no cuenten con estas competencias (17,4%).

Por último, y de manera más general, se les preguntó a los ejecutivos **qué estrategia de gestión humana piensan adoptar frente a la disrupción de la IA en el mundo laboral**. Por una gran diferencia, la respuesta más frecuente fue la de capacitar a los colaboradores con estrategias de *reskilling y upskilling*, es decir, adaptar a la fuerza laboral para trabajar con la IA: prácticamente 8 de cada 10 ejecutivos (78,4%) la señalaron como una estrategia que adoptan.

Al mismo tiempo, 1 de cada 4 empleadores aproximadamente (26,8%) prevé contratar trabajadores que sepan o bien trabajar con herramientas de IA o bien diseñar soluciones de IA específicamente adaptadas a las necesidades de la empresa. Esta tendencia se refleja también en los datos del Monitor Laboral de Advice, que desde el lanzamiento de ChatGPT en noviembre de 2022 detectó un incremento de más del 500% en la demanda de especialistas en Ciencia de Datos e IA.

En el otro extremo, solo un 9,5% de los ejecutivos prevé eliminar los puestos de trabajo que sean sustituibles por IA, lo cual subraya que, en líneas generales, las organizaciones prefieren el camino de la *adaptación* de la fuerza laboral a los avances tecnológicos (por la vía de la capacitación o de la contratación) antes que el de la sustitución.

No obstante, importa destacar que estas son estrategias no excluyentes, sino que, como es evidente por la distribución de respuestas, pueden implementarse en paralelo. La mayoría de los ejecutivos eligió más de un camino, sugiriendo que *capacitar, contratar o despedir* dependerá de lo que evalúen como más conveniente en cada caso en particular.

NOTA METODOLÓGICA

La Encuesta de Perspectivas 2026 de Advice se implementó entre el 1º y el 31 de octubre de 2025 vía **cuestionario online** enviado a **directores, gerentes y altos ejecutivos** de empresas—en su mayoría medianas y grandes, que operan en Uruguay y son referentes en sus respectivas áreas de actividad.

Participaron en la encuesta 190 directores, gerentes y altos ejecutivos que respondieron la totalidad del cuestionario enviado en representación de 180 empresas.

FICHA TÉCNICA

Universo: empresas medianas y grandes que operan en Uruguay

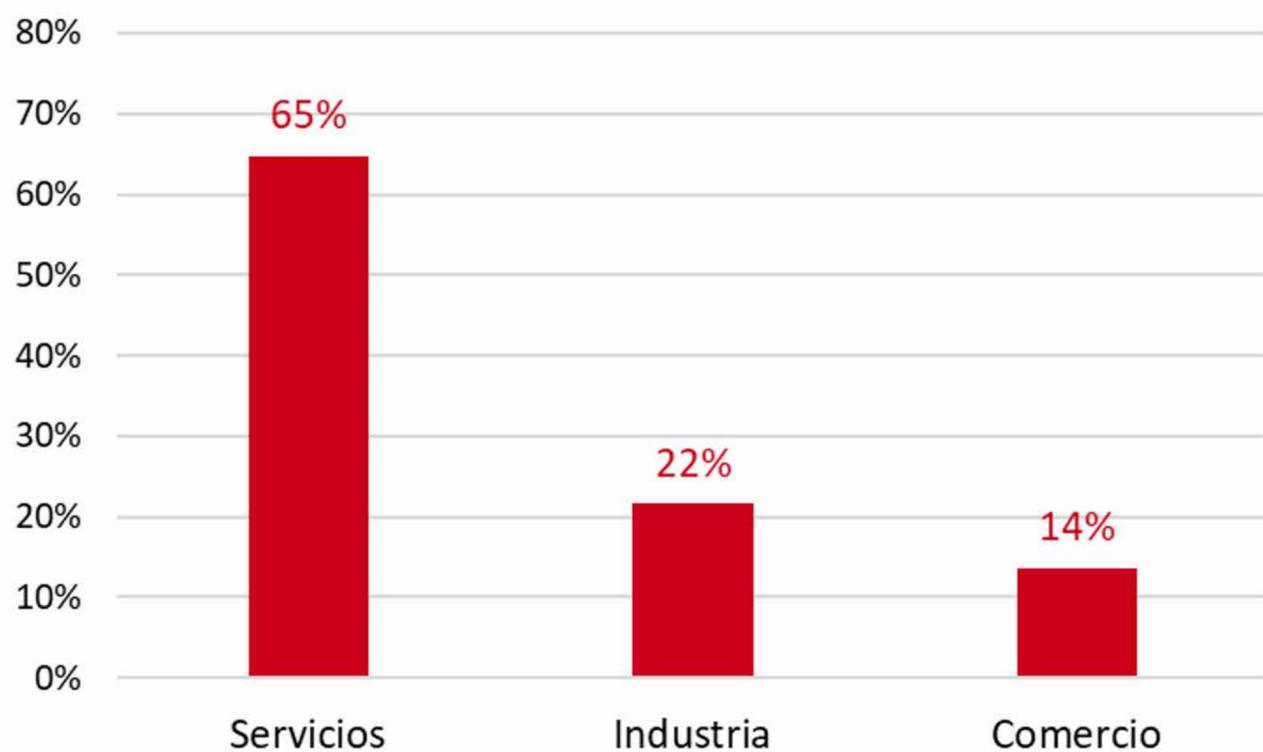
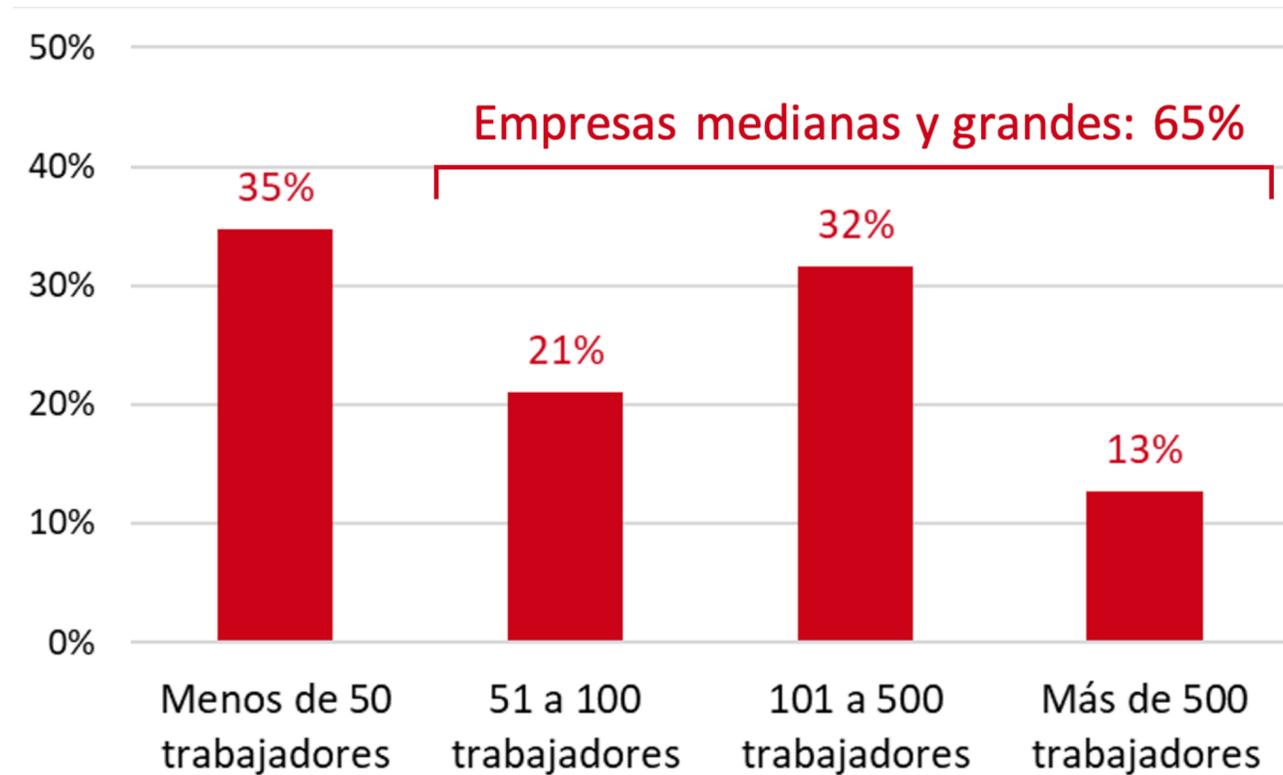
Técnica de muestreo aplicada: no probabilística

Muestra obtenida: 190 directores, gerentes y altos ejecutivos de empresas representativas

Trabajo de campo: 1/10/2025 al 31/10/2025

Cuestionario: autoaplicado por Internet

Advice no asume responsabilidad alguna por las decisiones que se puedan tomar en base a este informe.

Por sector de actividad económica*Por tamaño (número de colaboradores)*

Advice

advice.com.uy

