



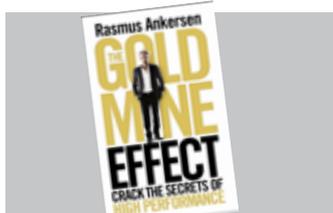
### Cómo afectará la automatización al empleo femenino

En promedio, las mujeres se emplean en sectores con menos riesgo de ser reemplazados por máquinas, pero realizan tareas menos productivas



### ¿Por qué la función de RR.HH. es clave en la organización?

¿Cuál es la esencia del rol de Recursos Humanos? - ¿Cuáles son las responsabilidades de RRHH, y cuáles son las que debe cumplir cada líder? - ¿Cómo apoya el área de RRHH al logro de los objetivos de la organización?



### Lectura recomendada

"El mundo de los negocios le debe mucha gratitud a Rasmus".  
Jørgen Vig Knudstorp, CEO, The Lego Group



### Como la Inteligencia artificial nos puede hacer mejores personas

¿Cómo podemos aprovechar el poder de la inteligencia súper inteligente mientras también evitamos la catástrofe de la toma de control robótica?



### Teléfonos y links de interes

Detallamos algunos links y teléfonos que pueden ser de interes.

# Cómo afectará la automatización al empleo femenino



En promedio, las mujeres se emplean en sectores con menos riesgo de ser reemplazados por máquinas, pero realizan tareas menos productivas

La primera alerta sobre la cantidad de puestos de trabajo que se destruirían a causa de la automatización surgió a principios de 2016, a raíz de un informe presentado en el Foro Económico de Davos. El escenario que se planteaba era que siete millones de empleos se perderían en los siguientes cinco años a nivel mundial.

La bajada local de ese estudio la brindó, en primera instancia, la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo IEEM en el mismo 2016. Siguiendo una metodología diseñada por la Universidad de Oxford llegó a la conclusión que el 54% de las posiciones de trabajo ocupadas en Uruguay corrían un alto riesgo de automatización en los siguientes 15-20 años.

Los datos indican que las mujeres están empleadas en trabajos con menor probabilidad de robotización que los hombres. Mientras el riesgo de robotización es 46 % en el caso de las mujeres, asciende a 62 % para los hombres.

Un nuevo capítulo de ese informe se presentó en abril de este año, en donde se analiza en qué medida las particularidades de Uruguay y de cada sector productivo incidirán en la velocidad del cambio que se anticipa en el mercado laboral. A esos efectos, el estudio del IEEM analizó los factores locales que aceleran o frenan la incorporación de nuevas tecnologías que impactan en la estructura del empleo y cómo se comportan esos factores en cada uno de los sectores productivos nacionales

Los factores que se tuvieron en cuenta para la segunda tapa del estudio sobre automatización realizado por el IEEM fueron el peso del sector público en el sector productivo, la transabilidad de los bienes y servicios involucrados, las barreras de entrada al sector, los sindicatos y su actitud ante el cambio tecnológico, el nivel de competencia en el sector y el peso de la masa salarial en la estructura de costos.

Un sector productivo puede enfrentar altas o bajas probabilidades de ser impactado por las nuevas tecnologías.

Para todos, tanto hombres como mujeres, la probabilidad de automatización de los puestos de trabajo en sectores con alta probabilidad de automatización y cuyos factores de

contexto estimulan fuertemente los procesos de incorporación de nueva tecnología es de más del 50%. "La inmensa mayoría de los puestos de trabajo están en sectores con alta probabilidad de automatizar y todos los actores están actuando como estímulos para lograrlo, explicó a EL Observador el profesor del IEEM, Leonardo Veiga, uno de los responsables de la elaboración del informe.

## IMPACTO EN EL MERCADO LABORAL FEMENINO

### Sectores con alta probabilidad de automatización

**39.311**

Comercio al por menor en almacenes no especializados

**20.898**

Comercio al por menor de productos textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en almacenes especializados

**16.720**

Restaurantes y otros servicios de comidas móviles

Fuente: IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo

© EL OBSERVADOR

Luego, se encuentra el sector con puestos de trabajo en el cual, por la propia naturaleza del trabajo, no hay muchas probabilidades de que vayan a ser automatizados, pero los factores de contexto estimulan el cambio. "Si aparece alguna tecnología que estimule y permita la automatización, la van a aprovechar", indicó Veiga.

Este sector brinda empleo al 17% de las mujeres ocupadas, y al 2% de los hombres. "Las mujeres hacen determinados tipos de trabajo que es muy difícil sustituir por tecnología porque están muy vinculados en los trabajos en equipo, la relación con las personas", afirmó. Típicamente la actividad docente, maestras, la enfermería, la actividad en el hogar.

## IMPACTO EN EL MERCADO LABORAL FEMENINO

### Sectores con media probabilidad de automatización

**102.894**

Actividades de los hogares en calidad empleadores de personal doméstico

**39.424**

Enseñanza pre primaria y primaria

Fuente: IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo

© EL OBS

Las conclusiones que extrae Veiga es que las mujeres están en una situación mucho menos preocupante que los hombres con vistas al avance de las nuevas tecnologías. "Es cierto que tienen predominio en actividades rezagadas desde el punto de vista salarial, pero eso se puede subsanar con el tiempo. Los trabajos que hacen no están de por sí condenados a desaparecer", sintetizó.

mujeres". En tanto, dijo que el comercio también se está automatizando, fundamentalmente los procesos de logística detrás.

Moreira, al igual que Isabella, destacó la relevancia de los cuidados y la "parte humana" de algunos empleos que cobrarán importancia en el futuro.

## ¿Hombres en áreas tradicionalmente femeninas?

El pasado miércoles se realizó un seminario denominado El futuro del trabajo y su impacto en las desigualdades de género, organizado por el Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo en Uruguay (CIEDUR), la Red Género y Comercio y Cotidiano Mujer.

Allí, más allá de las cifras que presentan estos y otros informes, se analizó el impacto de la desigualdad laboral en el futuro.

Sofía Scasserra es economista e investigadora del Instituto del Mundo del Trabajo de Argentina. En diálogo con El Observador, dijo que los hombres que no van a poder reinsertarse en la fuerza de trabajo porque sus empleos los comience a realizar una máquina, "van a ir al sector en donde habrá trabajo, que es el de cuidados. Vamos a enfrentar una competencia (con los hombres), ya que de a poco se empiezan a ver más hombres enfermeros, maestros, niños", dijo.

En este sentido, Isabella de la OPP comentó que en principio podría suceder esto, pero también hay estereotipos de género que limitan eso. "Hay tareas que aún se consideran propias de las mujeres, aunque eso está cambiando de a poco", agregó.

## Más tecnológicas

La economista y coordinadora del área de género y desarrollo de CIEDUR, Alma Espino, planteó durante el seminario que las innovaciones tecnológicas podrían permitir abrir oportunidades para hombres y mujeres, pero se sigue manteniendo la tensión entre el trabajo doméstico y de cuidados. "Trabajar desde el hogar, trabajar cinco o seis días corridos en horarios rotativos, sigue chocando con las exigencias que nos plantean las responsabilidades familiares, que todavía sigue siendo una tarea de las mujeres", indicó.

Según una investigación de las economistas uruguayas Soledad Salvador y Cecilia Alemany, la inserción sectorial de la fuerza de trabajo femenina se da en un 41% en sectores de baja productividad, 44% en productividad media y baja y solo un 15% en productividad media y alta.

### IMPACTO EN EL MERCADO LABORAL FEMENINO

#### Sectores con baja probabilidad de automatización

**57.365** Actividades en hospitales

**17.481** Enseñanza secundaria

Fuente: IEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo

© ELO

Por su parte, un informe presentado por la Dirección de Planificación de la Oficina de Planeamiento y presupuesto (OPP), el año pasado sobre la automatización y el empleo en Uruguay, también refleja que los empleos de las mujeres tienen un riesgo de automatización menor, de un 60% en promedio, y los de los hombres un 68%.

El director de Planificación de la OPP, Fernando Isabella, explicó que esto tiene su lado negativo. "En término a actividades que vayan a desarrollarse a futuro y con posibilidades de trabajo mejor remunerado, es importante la incorporación de mujeres en actividades de mayor productividad laboral", dijo.

Esto incrementa la brecha salarial entre hombres y mujeres. Según Isabella, en las actividades de mayor productividad es donde se generan empleos mejor pagos y mayores posibilidades de crecimiento y de ascenso.

"Más allá de que en promedio las actividades de las mujeres parecen ser un poco menos automatizables, hay un tema que nos parece importante que es una alta concentración de las mujeres en tareas de comercio, que si son altamente automatizables". Fernando Isabella, director de Planificación de la OPP

Para Isabella, el Sistema de Cuidados va a ser "un generador de empleo a futuro" y no necesariamente de baja calificación. "Son áreas en las que las mujeres tienen experiencia y esa podría ser un área de oportunidades para el futuro, especialmente para las mujeres", sostuvo.

Por su parte, una de las integrantes del equipo económico del Instituto Económico Cuesta Duarte, Andreina Moreira, dijo a El Observador que aunque es un tema que recién está comenzando a analizarse, ya se empiezan a ver los primeros resultados de la automatización.

"La automatización donde viene impactando es en trabajos mecánicos. Hay varias alertas que uno debería empezar a analizar. Los trabajos que se están destruyendo son los administrativos, un sector con un número importante de

Espino dejó planteada dos interrogantes que entiende deberán guiar los debates sobre el empleo femenino en el futuro. "¿El rol de las mujeres cambiará respecto a las tareas de cuidado en el futuro con estos cambios tecnológicos? ¿Disminuirá la segregación profesional?", se cuestionó.

Por otra parte, una de las integrantes del Instituto de Estadística de la Facultad de Economía, la docente Natalia da Silva, se centró en la importancia de fomentar habilidades STEM –ciencia, tecnología, ingeniería y matemática por sus siglas en inglés–.

**Según datos de la UNESCO solamente el 30% de las investigadoras en el mundo son mujeres.**

Como indicó la estadística, en el mercado laboral las demandas de las habilidades STEM son cada vez más requeridas. "El mercado está demandando algo y las mujeres estamos participando menos. Eso va a ampliar más la brecha entre hombres y mujeres que ya existe", dijo.

Para da Silva, la explicación de que las mujeres uruguayas no elijan estudiar carreras vinculadas a estas áreas se debe a tres razones fundamentales. "Seguimos reproduciendo estereotipos y creencias de lo que deben estudiar mujeres y hombres y hay una escasa visualización de las mujeres en estas áreas y lo que realizan", explicó. Por otro lado, remarcó la falta de roles femeninos que incentiven a niñas y adolescentes a que sigan esas carreras.

La directora ejecutiva de la organización Girls In Tech, Julieta Cayre, dijo a El Observador que ve positiva la revolución tecnológica, que modificó y "seguirá modificando la matriz laboral en todas las industrias o actividades". La organización internacional, con presencia local, busca fomentar la educación e involucramiento de las niñas y jóvenes en tecnologías.

**"Lo que la tecnología va a generar en el mercado laboral es alucinante y como eso va a impactar en la sociedad es aún más positivo. Tenemos que ser capaces de adaptarnos y aprovechar esta ventaja única". Julieta Cayre, directora ejecutiva de Girls In Tech**

Girls In Tech en Uruguay apuesta "a un cambio cultural" que permita a las mujeres inculcarse en un mundo en el que la tecnología es, y será, cada día más protagonista. "Nos enfocamos mucho en generar conciencia e inculcar la tecnología como herramienta, pero también en trabajar una problemática detectada que es que la mayor falencia está en la falta de habilidades blandas necesarias para vivir esta transición tecnológica", explicó.

## El impacto de la economía digital

La economista Scasserra ha investigado acuerdos comerciales internacionales y sobre todo, la agenda de comercio electrónico que se está negociando a instancias de la Organización Mundial del Comercio, impulsada por Google, Apple, Facebook, Amazon y Alibaba. "Lo que se negocia a nivel internacional son las reglas para la transferencia de datos", explicó la economista.

Al analizar las reglas que se promueven, entendió que perjudican a las mujeres más que a los hombres de cara al futuro del trabajo.

"Se está utilizando la excusa de las mujeres para impulsar la agenda de comercio electrónico. Se dice que vendiendo a través de internet se iguala el salario porque no importa si quien vende es hombre o mujer. También que las mujeres podíamos trabajar desde nuestra casa, pero todavía haciéndonos cargo de las tareas domésticas porque somos las que estamos ahí", sostuvo Scasserra sobre los argumentos planteados por estas compañías.

Sobre la denominada economía de algoritmos –una de las reglas fijadas en la agenda de comercio electrónico que aún no se aprobó–, la economista pidió "algoritmos diferenciados" para hombres y mujeres y citó un ejemplo.

"Hay empresas que empezaron a diseñar algoritmos para reemplazar la oficina de RRHH. Sucedió en EEUU, que se iba a contratar a aquellas personas que den con el perfil de empleado exitoso de la empresa. Exitoso se definía como aquél que se quedó en la empresa más de cinco años y que fue promovido dos veces", contó y agregó que ese perfil "probablemente sea hombre, blanco, de hasta 35 años con estudios universitarios", que es lo que más se repite en empresas de EEUU.

Sin embargo, a juicio de Scasserra esta realidad podría impactar en países de América Latina. "Los algoritmos dependen de cómo están programados, si tienen en cuenta estas cosas o no, pueden ir en detrimento de las mujeres", indicó.

La agenda de comercio electrónico "arma las relaciones de trabajo del futuro", dijo la economista. "Si yo armo la empresa moderna con reglas comerciales internacionales, estoy armando el futuro del trabajador. Hay que analizar si trabajar desde la casa vendiendo productos o servicios empodera realmente a la mujer o la limita", resumió.

Las mujeres tendrán una doble carga trabajando desde el hogar, según Scasserra. Por un lado, tendrán el trabajo que realizan de forma freelance. Por otro lado, las responsabilidades en el hogar.

"Al estar la mujer en la casa, se tendrá que hacer cargo de su trabajo y de las tareas del hogar. Eso es lo mismo porque no se va a concentrar en lo que debería", sostuvo.

Victoria Mujica  
Periodista de Café & Negocios  
EL OBSERVADOR

# ¿Por qué la función de RR.HH. es clave en la organización?

¿Cuál es la esencia del rol de Recursos Humanos? - ¿Cuáles son las responsabilidades de RRHH, y cuáles son las que debe cumplir cada líder? - ¿Cómo apoya el área de RRHH al logro de los objetivos de la organización?



Enrique Baliño

Fue Presidente y Gerente General de IBM Uruguay; Director de Satisfacción de Clientes, Director de Sector Público para IBM Latinoamérica; Presidente y Gerente General de IBM Latinoamérica Sur. Es miembro del directorio de varias empresas y ONG's. En 2010 publicó "No Más Pálidas — cuatro actitudes para el éxito", que se convirtió rápidamente en (y continúa siendo) uno de los libros más vendidos en el Uruguay.

## ¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS?

A poco de ingresar a IBM, muy joven, me nombraron gerente (jefe de una unidad). Unos meses después de esta designación, asistí a un curso para todos los nuevos gerentes de IBM Latinoamérica. El primer día del curso, el instructor preguntó a los asistentes: "¿Quién es el responsable de RRHH de su organización?". Cada uno respondió con el nombre de la persona de su país que ocupaba ese cargo. Para mi sorpresa, y la de todos los asistentes, este veterano instructor de IBM nos contestó: "¡Eso es una barbaridad! ¿Quién es responsable de las personas de un equipo: de seleccionarlas, desarrollarlas, motivarlas y retenerlas? No es una oficina centralizada... ¡El responsable de RRHH de las personas que reportan a usted, es usted!".

Esta nueva perspectiva fue una revelación para alguien como yo, un ingeniero devenido en responsable de una unidad, que me cambió la vida y me permitió entender que estaba ante una nueva profesión. Algo muy diferente a las ecuaciones y a los problemas técnicos a los que estaba muy acostumbrado a manejar. Y allí, muy joven, arranqué ese viaje de desarrollo personal que se requiere si uno va a aceptar la responsabilidad de dirigir personas y transformarlas en equipos: una nueva y muy difícil profesión.

## ¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE RRHH?

*Entonces, ¿qué hace el responsable de RRHH (y todo su equipo!)?*

Pues, su rol es clave en la organización, ya que son quienes instalan las herramientas necesarias para que cada gerente/jefe/responsable haga su trabajo: liderar personas y construir equipos de alto desempeño. El rol de RRHH es el de agente de cambio, especialista en soluciones de RRHH, responsable de instalar sistemas y procesos que no sean elementos decorativos o "un trabajo administrativo más". Lograr que los jefes/gerentes/supervisores/responsables de equipos usen esas herramientas como la esencia misma de sus roles.

## LAS FUNCIONES CLAVE DE RECURSOS HUMANOS:

Ayudar a quienes dirigen personas a entender su rol

Muchas veces escuchamos a quienes tienen la responsabilidad de dirigir personas decir que "además de todo el trabajo que tenemos, hay que llenar esos formularios que nos mandan los de RH". De hecho, vemos muchas organizaciones en las que el foco de RRHH ha sido la instalación de las mejores herramientas, pero en la realidad o no son utilizadas o se llenan para cumplir un formalismo. Para que las herramientas no se transformen en un ese trabajo administrativo adicional, es necesario que a los responsables de dirigir personas, les haya "caído la ficha" de cuál es su verdadero rol. Y hacer que eso ocurra, que esa ficha "caiga", también es parte del rol de RH.

**Liderazgo y Gestión son de las materias más abandonadas en Latinoamérica y, sin embargo, son indispensables. Son el factor número uno de éxito en cualquier organización.**

Los profesionales de RRHH son quienes pueden hacer que los jefes asuman su verdadero rol:

- 1) lograr los resultados deseados a través de su equipo y
- 2) crear el mejor clima organizacional.

Artículo relacionado:

Esto quiere decir, que quienes tienen la responsabilidad de dirigir, lideren personas, que se ocupen de ellas. Es el rol de RH asegurar que los jefes seleccionan, desarrollan, motivan y retienen... no simplemente a los mejores, sino a los mejores para el equipo (no a las "estrellas" que juegan para sí mismos).

## Conversaciones Difíciles y el Rol de Recursos Humanos

RRHH también es quien debe ayudar a los jefes a tener esas conversaciones difíciles, cuando miembros de su equipo no están logrando los resultados o no están viviendo los valores de la organización. RH está allí para asegurar la **consistencia**, la **equidad** y la **justicia**. Deberá ayudar a los jefes a tomar decisiones difíciles, para sacar de la organización a los tóxicos. RRHH es quien puede ayudar a la Gerencia General a desarrollar una organización de líderes que se ocupan genuinamente de la gente, que logran resultados y que hacen posible el mejor clima en la organización respetando los valores.

## Instalar y promover herramientas y procesos de RH

RRHH es responsable de la instalación de los procesos de Contratación, Inducción, Capacitación, y de los sistemas de Desempeño, Compensaciones, Desarrollo, etc. que hacen a la función. Pero más allá de los procesos y sistemas, debe hacerse cargo de su correcta utilización. **Un ejemplo clave** es el sistema de Gestión del Desempeño -casi la columna vertebral de la organización-. Esta es la herramienta crítica que tienen los jefes para poder tomar decisiones en cuanto a las personas. RRHH tiene la responsabilidad que los jefes la usen en forma correcta, dedicando el tiempo necesario a las conversaciones con la gente.

Muchas organizaciones tienen la herramienta, pero mucho más importante que la existencia de la herramienta **son las conversaciones**. Es en las conversaciones donde se forjan los resultados y donde se crea el clima. En el sistema de Desempeño, la sesión de fijación de objetivos, las múltiples sesiones de feedback y la sesión final de evaluación valen por la calidad con la que se hacen, no por la existencia de la herramienta. En general la mayoría de los problemas en las organizaciones tienen que ver mucho más con la calidad de las conversaciones que con la de las herramientas con las que se cuenta. Es responsabilidad de RRHH velar porque las conversaciones ocurran en forma oportuna y con la calidad necesaria.

## Desarrollar el Liderazgo

Los profesionales de RH hacen su trabajo cuando logran que los jefes hagan el suyo respecto a las personas.

RH debe asegurar que existan programas de desarrollo de habilidades de Liderazgo y Gestión a través de desafíos y asignaciones, y no simples planes de capacitación, ya que el desarrollo no ocurre en el aula, ocurre cuando las personas enfrentan trabajos y proyectos desafiantes que requieren que estiren sus capacidades.

Asegurar que la organización tiene un **sistema de desarrollo de líderes** es clave. En primer lugar para continuar el proceso de desarrollo de los actuales líderes, independiente de la trayectoria que tengan, porque siempre hay lugar para mejorar. Pero tan vital como seguir desarrollando los actuales líderes es mantener la vitalidad de la organización identificando a los sucesores. **El plan de sucesión implica tener un "pipeline" de líderes** lo más pronto posible para tomar nuevos proyectos, enfrentar desafíos y continuar la cultura. Igual que en el deporte, las inferiores son determinantes para el futuro.

## Apalancar al equipo ejecutivo y al Gerente General

A su vez, el responsable de RRHH es quien ayuda a que el equipo que reporta a la Gerencia General sea unido y resuelva muchas cosas sin tener que elevarlas continuamente. Para esto, debe tener un **plan de intervenciones** que transformen al grupo en un **equipo de alto desempeño**.

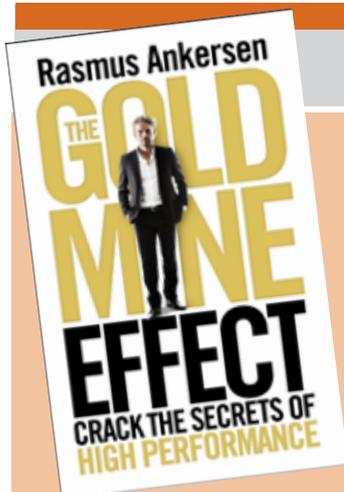
RRHH es quien debe moderar y ayudar a resolver los conflictos que inevitablemente emergen de las operaciones. Debe hacer que ocurran muchas **conversaciones** -que a veces no se dan- entre sus pares, con el objetivo de que las conclusiones sean las mejores para la organización.

Y, más importante aún, debe transformarse en un aliado de la Gerencia General. Un aliado para protegerlo pero, a su vez, para ayudarlo a mejorar. Así como debe apoyar a sus colegas para ayudarlos a ser mejores jefes, tiene un **rol clave en el desarrollo del Gerente General**. Debe ayudarlo a conocerse mejor. A escuchar más. A reconocer sus errores para poder ser un mejor líder.

## LA ESENCIA DEL ROL DE RH

El rol de RH es quizás uno de los roles más importantes en un equipo de dirección, ya que tiene la oportunidad de ocupar un espacio fundamental para el desarrollo de una organización donde vale la pena trabajar.

Los profesionales de RH deben ganarse esa posición de liderazgo como agente de cambio, que les permita **promover una cultura de resultados y valores**, y los Gerentes Generales deben potenciar ese rol, dándole la importancia que la posición tiene.



## Lectura recomendada

"El mundo de los negocios le debe mucha gratitud a Rasmus".

Jørgen Vig Knudstorp, CEO, The Lego Group

¿Cómo podemos identificar y desarrollar talento empresarial? El ex futbolista profesional y antropólogo de alto rendimiento Rasmus Ankersen renunció a su trabajo y viajó por el mundo durante seis meses, visitando "minas de oro" de talento; vivir y entrenar con los mejores atletas del planeta en un intento por responder a esta pregunta y adaptar sus hallazgos a un contexto comercial revolucionario.

Rasmus Ankersen, nacido en 1983, es un autor y orador motivacional que publicó su primer libro, el best seller El ADN de un ganador, a los veintidós años.

# Como la Inteligencia artificial nos puede hacer mejores personas



Stuart Russell | TED2017



¿Cómo podemos aprovechar el poder de la inteligencia súper inteligente mientras también evitamos la catástrofe de la toma de control robótica? A medida que avanzamos hacia la creación de máquinas de todo conocimiento, el pionero de la inteligencia artificial Stuart Russell está trabajando en algo un poco diferente: los robots con incertidumbre. Escuche su visión de la IA compatible con humanos que puede resolver problemas usando el sentido común, el altruismo y otros valores humanos.

## Teléfonos y links de interes



[www.bps.gub.uy](http://www.bps.gub.uy)

### ☎ 1997 – Informes y reservas de números

#### ☎ 0800 2001 internos:

- Consultas al servicio de asistencia al contribuyente - 1
- Modificaciones de datos como titular de Servicio Doméstico - 2
- Consultar estado de solicitud de adhesión a conexión remota - 3
- Usuario registrado de conexión remota para envío de información (Historia Laboral)- 4

### ☎ Planilla de trabajo: 0800 2017



[www.dgi.gub.uy](http://www.dgi.gub.uy)

### ☎ 1344

- Servicio automático - 1
- Consulta IRPF – IASS - 2
- Otros impuestos - 3
- Impuesto Enseñanza Primaria - 4
- Rut y otros trámites - 5
- Devolución Iva gas oil para productores agropecuarios - 7
- Por consultas de solicitud de certificado de vigencia anual - 8
- Operadora 0

MTSS

Ministerio  
de Trabajo y  
Seguridad  
Social

[www.mtss.gub.uy](http://www.mtss.gub.uy)