

Distr.
RESTRINGIDA

LC/MVD/R.143

Octubre de 1996

ORIGINAL: ESPAÑOL

VERSIÓN PRELIMINAR

CEPAL
Comisión Económica para América Latina y el Caribe
Oficina de Montevideo



**LA DEMANDA DE PERSONAL EN EL SECTOR SERVICIOS
DESDE LA VISIÓN DE LAS AGENCIAS PRIVADAS DE COLOCACIÓN**



900018552 - BIBLIOTECA CEPAL

El presente documento ha sido preparado por Rosario Oldán y Sara Silveira, consultoras de la CEPAL, Oficina de Montevideo, en el marco del Subcontrato de Cooperación Técnica con Equipos Consultores Asociados, en la ejecución del estudio sobre "Análisis de la oferta y la demanda de capacitación en Uruguay". El documento no ha sido sometido a revisión editorial.

I. INTRODUCCIÓN



La Dirección Nacional de Empleo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social impone a las Agencias Privadas de Colocación, la realización de una declaración jurada trimestral en la que deben informar sobre el personal seleccionado para su incorporación efectiva en las empresas de plaza así como sobre el colocado en forma temporaria. De esta forma, es posible acceder a un registro permanentemente actualizado de las Agencias que operan en el mercado y clasificarlas, distinguiendo entre ellas a aquéllas que se dedican al rubro de servicios personales no especializados (Servicios de Seguridad, Transporte de Valores y Limpieza), quienes sólo seleccionan personal temporario, y las que priorizan la contratación efectiva. Estas últimas constituyen una fuente de información valiosa y escasamente explorada no sólo para el conocimiento de la oferta y la demanda de mano de obra, sino también sobre los requerimientos más habituales de asistencia técnica referida al área de Personal por parte del empresariado. Este aspecto conduce, además, a visualizar a las Agencias de Colocación como un área de investigación en sí misma desde que ellas integran el Sector Servicios que no sólo se ha caracterizado, en el país, en las dos últimas décadas por ser el mayor demandante, e incluso el único que ha presentado perspectivas alentadoras de crecimiento, sino que también parecería haber concentrado los requerimientos más novedosos en materia de calificaciones y nuevas competencias del personal.

El impulso de actividades estrechamente vinculadas a las nuevas tecnologías encuentra en el Sector Servicios una expresión intensa que se puede ejemplificar en el crecimiento de actividades, como por ejemplo: **SERVICIO de PROCESAMIENTO DE DATOS, AGENCIAS DE PUBLICIDAD E INVESTIGACIÓN DE MERCADO y CONSULTORÍAS.** Éstas, en particular, encubren una multiplicidad de especialidades que van desde las más tradicionales como Liquidación de Impuestos o Auditoría a las más novedosas como asistencia para la identificación, a nivel internacional, de las soluciones para sofisticados problemas tecnológicos, pasando por la reingeniería industrial, etc.

Por ello, el presente trabajo se propuso un abordaje de las características de la demanda de mano de obra para el Sector Servicios, su volumen, los perfiles educativos y competencias requeridas así como los cambios que ésta ha registrado en el último quinquenio, a partir del testimonio y las reflexiones que sobre el tema realizaron las principales Agencias de Colocación del país.

Igualmente se procuraron identificar los servicios de apoyo y/o asistencia por ellas ofertados con el fin de detectar posibles innovaciones en las estrategias empresariales en el área de recursos humanos.

II. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Una vez obtenido el listado de Agencias privadas de colocación (61 empresas) registradas ante el Ministerio de Trabajo, se procedió a conformar la muestra que no pretende ser representativa de la totalidad del universo. Por el contrario, el criterio aplicado fue la inclusión forzosa de las consideradas, dado su prestigio y penetración en el mercado, como las "número uno" y la selección calificada de las de mayor participación en el reclutamiento de personal para los tres sectores de la economía, priorizándose al Sector Servicios pero excluyéndose los Servicios Personales no especializados desde que éstos, si bien absorben un alto número de trabajadores, están afectados de una alta rotatividad y concentran a los menos calificados por lo que habitualmente ni siquiera se registran los perfiles educativos y tampoco existe reflexión acerca de las competencias exigidas.

Diez fueron las empresas seleccionadas con las cuales se mantuvo una entrevista semiestructurada de carácter cualitativo a los responsables del reclutamiento y selección de personal o, en su ausencia, de la dirección técnica. Dicha entrevista fue llevada a cabo, entre el 24 de setiembre y el 10 de octubre de 1996 por la misma persona a los efectos de, al incluir una visión única, minimizar el inevitable sesgo interpretativo que este tipo de técnica conlleva.

La guía para la entrevista constó de cinco bloques: el primero, destinado a una caracterización somera de la selectora; el segundo, a la indagación sobre la demanda; el tercero, a relevar las principales dificultades en la cobertura de vacantes; el cuarto, a identificar los procedimientos y técnicas de selección más comúnmente aplicados y, un último, que se propuso detectar, partiendo de una doble fuente compuesta por las apreciaciones de los entrevistados y el registro del tipo de servicios ofertados, huellas y alcances de supuestos procesos de tercerización y cambios organizacionales en el ámbito de la administración de los recursos humanos.

La información solicitada no sólo recogió las respuestas a las preguntas previamente establecidas sino también aquellas anécdotas y reflexiones de los entrevistados que, aún siendo apreciaciones subjetivas, resultan enriquecedoras a la hora de realizar una primera aproximación con fines diagnósticos. Partiendo de este tipo de información, la modalidad del trabajo será esencialmente descriptiva para lo cual se recurrirá a cuadros informativos y citas textuales donde se sintetizarán y ordenarán las opiniones recogidas, las que manteniendo el anonimato propio de toda actividad de investigación, serán identificados con un número arbitrario adjudicado a cada empresa.

III. PRINCIPALES RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. *La caracterización de las Agencias de Colocación*

En el esfuerzo por caracterizar al universo de Agencias de Colocación en el país, la primera apreciación refiere a la fuerte concentración y/o racionalización que éstas han sufrido. En efecto, de acuerdo al registro utilizado como fuente, el número de Agencias ha caído en los dos últimos años de más de 200 a las actuales 61. Si bien no era propósito de esta investigación el estudio de las selectoras en cuanto tales, este "achicamiento" del universo no puede pasarse por alto desde que puede estar testimoniando tanto la contracción en el mercado de empleo como un cambio cualitativo en cuanto a la calidad de los servicios a ellas requeridos por los empresarios, que condujo al cierre o desactivación de las menos instrumentadas o con menor trayectoria. Esta última hipótesis podría comprobarse en la presente muestra desde que las empresas estudiadas, en la mayoría de los casos, cuentan con no menos de diez años de antigüedad en el medio, siendo en general menor el período de actuación en lo que concierne a la prestación de servicios para los temas relacionados con el área de Recursos Humanos. También se trata de empresas que, con una única excepción, han optado por la selección de personal efectivo.

En cuanto al volumen del staff profesional general, se registra una heterogeneidad muy amplia que impide el establecimiento de parámetros comunes pero con una presencia en todas de un promedio de dos psicólogos por empresa y la constatación de formación específica en las nuevas carreras del área de Relaciones Laborales lo que abonaría la hipótesis de la concentración en aquellas Agencias que ofertan una mayor diversidad de servicios, tal como se observa al registrar las actividades que se desarrollan bajo el rubro de Agencias de Colocación.

En efecto, la amplia mayoría de las estudiadas definen como actividad principal la Consultoría y Auditoría mientras que sólo el 30% se dedica en exclusividad a la asesoría sobre Recursos Humanos. La posibilidad de brindar a sus clientes una asesoría más completa que cubra diversas áreas aparece vinculada, como era obvio, con la condición de liderazgo definida por una cartera de clientes compuesta por las empresas con mayor participación en las ventas nacionales.

Tal como se observa en el cuadro siguiente, las Agencias de Colocación no sólo brindan el tradicional servicio de reclutamiento y selección de personal sino que buscan cubrir la totalidad de los aspectos que inciden en la administración y desarrollo del capital humano. La intensidad de la modernización y del cambio tecnológico ha conducido a las empresas a abandonar la vieja y elemental concepción de la administración de recursos humanos circunscripta a la liquidación de haberes, el control disciplinario y la selección de tipo subjetivo sin sustento en una previa definición de perfiles y tareas. En las dos últimas décadas, se ha asistido a una fuerte concientización acerca de la necesidad de encarar en forma científica y profesional la temática de los Recursos Humanos cuya más clara expresión es la creación de carreras terciarias específicas, desarrolladas en nuestro medio desarrolladas no sólo por la Universidad estatal sino por instituciones de capacitación privadas y por las organizaciones empresariales. Desde las selectoras de personal, este proceso se expresa en la oferta de un servicio integral que reconoce y se sustenta en la convicción de que una intervención puntual, descontextualizada y discontinua -como puede ser la cobertura de un puesto de trabajo

específico- tiene escasas probabilidades de éxito para responder a las complejas y exigentes demandas de los procesos de reestructuración organizacional y productiva que ha provocado la intensificación de la competencia.

Así, en la mayoría de las Agencias estudiadas se oferta un paquete bajo el rótulo de "Consultoría" que aborda, en lo que específicamente refiere al área de Recursos Humanos, los siguientes aspectos:

Cuadro I
Servicios ofrecidos por las Agencias de Colocación
(expresados en cantidad de empresas)

Reclutamiento y selección de personal	10
Capacitación	9
Diagnóstico y evaluación de desempeño para el personal efectivo	8
Planificación estratégica	8
Encuesta de remuneraciones	4
Outplacement	3
Liquidación de haberes	2

Este conjunto integrado de prestaciones se fundamenta en la necesidad de pensar la organización como un todo, analizando procesos y no tareas, y exige aplicar una metodología de intervención institucional que parta de la identificación de los objetivos estratégicos de la empresa y defina con precisión los resultados esperados. Y, por supuesto, exige un nuevo relacionamiento con la empresa demandante de asesoramiento, tal como se expresa en las siguientes opiniones:

- "Implica un mayor grado de compromiso entre ambas partes"
(Empresa 5)
- "Se da un proceso interactivo en donde a la empresa le importan los resultados"
(Empresa 2)
- "Exige una comunicación más personalizada, a dos vías"
(Empresa 9)
- "Hay una relación directa e individualizada"
(Empresa 4)
- "Total coordinación con el cliente"
(Empresa 7)
- "Mayor preocupación por trabajo interactivo"
(Empresa 6)

Esta nueva modalidad de relacionamiento y de conceptualización del proceso de reclutamiento y selección necesariamente conduce a reflexionar acerca del rol y del lugar que las gerencias u oficinas de Personal pasan a tener en las empresas. En una reciente investigación de la Oficina de CEPAL en Montevideo, se ha podido comprobar un incremento del número de empresas que declaran tener un área de Personal no autónoma, o con un nivel

organizativo mínimo e incluso haber tercerizado las actividades específicas. Esta realidad estaría siendo consistente con la caracterización que aquí surge de las Agencias las que, paulatinamente, parecen estar perfilándose como "sustitutas" del tradicional Jefe de Personal. En el otro extremo, cuando la empresa concibe al capital humano con un valor estratégico central en el desarrollo, la contratación de servicios externos de consultoría pone de manifiesto esta centralidad y los esfuerzos por recurrir a los enfoques más modernos y tecnificados en el abordaje de la temática.

Evidentemente esto lleva a pensar que se están manifestando en el país síntomas de aplicación de los nuevos paradigmas organizativos que apelan a contrataciones de consultorías, alejadas de la problemática de la estabilidad en el empleo, altamente especializadas y con un staff de técnicos multidisciplinarios que resuelven problemas de alta complejidad tecnológica o de planificación estratégica.

2. *Cambios en la demanda del personal para el Sector Servicios*

Para evaluar este punto se propusieron a los entrevistados cuatro aspectos a considerar: el volumen de la demanda, los perfiles educativos y las competencias requeridas así como la forma de contratación.

Pese al unánime reconocimiento de la caída del empleo industrial, las empresas entrevistadas no reconocen un proceso inverso en el Sector Servicios. Sólo una selectora señala un incremento reciente en la demanda, vinculado a la irrupción de las Administradoras de Fondos Previsionales.

De acuerdo a lo expresado por las selectoras la demanda para el Sector Servicios se ha mantenido estable en el quinquenio e, incluso, en un caso se reconoce disminución.

Esta apreciación resulta en principio sorprendente desde que era dable esperar crecimiento en la demanda. La explicación más frecuente surge del período que se propuso para la evaluación: los últimos cinco años. Evidentemente, el crecimiento de la participación de los Servicios en el empleo no ha tenido carácter explosivo y por ello las Agencias de Colocación pueden no registrarlo.

Junto a la apreciación general de estabilidad en la demanda, surge en dos empresas un reconocimiento de aumento del número de clientes.

"En general se mantuvo equilibrio en el volumen demandado pero lo que aumentó son los clientes".

(Empresa 9)

"Hay un aumento en el volumen pero porque acuden más a las selectoras que antes"

(Empresa 6)

Respecto a los requerimientos de niveles educativos formales, la mayoría de los entrevistados no reconoce cambios muy significativos aunque de sus expresiones surge con claridad el incremento de años de educación de la población buscadora de trabajado en el país. Así, la universalización de la educación media es tomada como "natural" y como un dato ya dado de la realidad por lo que no se califica como "cambio" del quinquenio. Sólo las

Agencias líderes -y ello seguramente está vinculado con la atención a los empresarios más innovadores- presentan reflexiones acerca de mayores requerimientos educativos.

"No hay diferencias en los niveles exigidos sólo que como la oferta es mucho mayor se puede ser más selectivo y exigente"

(Empresa 3)

"Siempre pasó que en el Sector Servicios se requirió de educación media para arriba aunque hoy las empresas más dinámicas hasta para un ayudante de depósito la piden"

(Empresa 8)

"Hay más inquietud por cursos de post-grado"

(Empresa 4)

"El mercado se prepara sólo pero la gente viene más preparada"

(Empresa 1)

Donde se concentra el registro de las modificaciones es en las competencias actualmente requeridas: el dominio de la informática y de, al menos, un idioma extranjero (mayoritariamente inglés pero ya surge el portugués, por ejemplo) aparece como una exigencia ineludible.

"Hoy en día a cualquier empleado se le exigen conocimientos de informática, de manejo de una PC. Los niveles de exigencia son cada día más altos: buen nivel de estudio, flexibilidad en la personalidad, experiencia laboral y conocimientos de computación. El personal no calificado tiende a desaparecer y las empresas con un personal mínimo, utilizan servicios de proveedores"

(Empresa 10)

"A diferencia de hace unos años se exigen conocimientos de economía, idioma y computación para un puesto inicial"

(Empresa 9)

"Sin idiomas ni manejo de PC prácticamente son analfabetos"

(Empresa 2)

"Piden conocimiento de marketing e inglés. Hoy se pide dominio de PC como antes dactilografía"

(Empresa 6)

El cambio en el perfil de competencias no sólo refiere a las destrezas de tipo cognitivo, también la dimensión actitudinal adquiere una relevancia hasta hace muy poco insospechada. Esta dimensión refiere a la existencia de perfiles comportamentales acordes a las características del puesto y la empresa. Las actitudes más destacadas son el espíritu creativo, la iniciativa, la responsabilidad, el sentimiento de pertenencia y compromiso. Parece evidente que ya no basta con "saber hacer" sino que se requiere "saber comportarse y saber ser" y todo ello, además, en gente joven y con experiencia previa. Este perfil ideal que implica un claro incremento de las exigencias y expectativas empresariales sólo puede sostenerse gracias a la sobreabundancia de oferta laboral que aparece como uno de los rasgos distintivos del mercado de empleo actual en Uruguay. Un buen número de los entrevistados marcó esta realidad como el cambio más notorio del quinquenio y el que explica la abrupta y fuerte caída de los niveles

salariales ofrecidos. En efecto, en un mercado restrictivo, con un incremento generalizado de los años de educación y coincidiendo en la búsqueda de empleo una juventud con altos índices de participación y formaciones novedosas y trabajadores desempleados con experiencia pero con dificultades de adaptación a las nuevas tecnologías no es de extrañar este proceso de notoria caída de los ingresos.

"Como actitud se busca la polivalencia y la flexibilidad"

(Empresa 2)

"Énfasis en experiencia previa, no es suficiente la preparación académica"

(Empresa 3)

"Mayor disposición para el trabajo, se prioriza la potencialidad para hacer carrera en la empresa"

(Empresa 5)

"Que tengan capacidad para solucionar los problemas e iniciativas propia"

(Empresa 10)

"Constancias de trabajo, buena presencia, trato y vestimenta adecuada son requisitos previos a la postulación"

(Empresa 1)

La casi totalidad de los encuestados dicen no saber qué ha ocurrido con las formas de contratación desde que mayoritariamente, "por política de empresa" atienden la selección permanente. Esta información también resulta coincidente con los datos de la Encuesta sobre Políticas de Inversión y Recursos Humanos de la CEPAL, que pudo identificar síntomas leves de flexibilidad laboral concentrados en las empresas con mayor dinamismo y que se manifestaban no tanto en la modalidad de contratación como en la tercerización de actividades y en la flexibilización organizativa al interior de la empresa.

3. *Los perfiles ocupacionales más demandados*

En un contexto de recolección de información de clara opción cualitativa, se procuró un nivel mayor de precisión a través de la solicitud a los encuestados de identificar los cinco perfiles ocupacionales más solicitados en el quinquenio. Ello permitió reconstruir las características actuales de la demanda desde dos puntos de vista: en primer lugar se identificaron los puestos de trabajo más demandados, tomando como referencia la totalidad de las diez Agencias estudiadas; en segundo lugar, para los cinco puestos de trabajo más demandados se analizó su perfil promedio.

Cuadro II
Puestos de trabajo más demandados

Puestos más demandados	Cantidad de empresas
Contadores Públicos /Lic.en Administración	8
Vendedores	6
Gerentes comerciales	6
Auxiliares administrativos	4
Ingenieros de Sistema/Programadores	4
Auxiliares contables	3
Secretarias/recepcionistas	3
Especialistas en Marketing	2
Mandos intermedios	2
Secretarias ejecutivas	1
Cadetes	1

Cuadro III
Perfil ocupacional de los puestos más demandados

Requisitos	Contadores	Gerentes Comercial	Vendedores	Ingenieros de Sistemas Programadores	Auxiliares Administ.
Edad	Variable	35-45	Menos de 30	30-40 años	20-30
Sexo	Masculino	Masculino	Indistinto	Masculino	Indistinto
Nivel educativo general	Terciario	Terciario	Secundaria completa o terciario	Terciario completo o incompleto	Secundaria completa o UTU
Formación específica	Computación Comercial Finanzas	Es valorada pero no excluyente	Cursos en Marketing, Ventas, Relaciones Públicas	Análisis	Computación, Contabilidad Operaciones financieras
Experiencia	Variable	Variable	Indistinto	Sí	No
Otros comportamentales	Confiabilidad, trabajo en equipo, dinamismo, iniciativa, versatilidad	Dinamismo, iniciativa	Capacidad desarrollo, polivalencia, excelente presencia, cap.relacionamiento		Vestimenta, Buena presencia,

La lista arriba mencionada reitera lo ampliamente conocido y pone de manifiesto la certeza empresarial de que, al recurrir a una selectora, los controles de calidad funcionarán adecuadamente y la selección permitirá el reclutamiento de los más calificados dentro de un mínimo de requerimientos establecidos.

"El empresario comprometido es el que contrata a una consultora y es porque hay cierta idea de que se quiere hacer lo mejor".

Ahora bien, esta realidad puede complementarse con la identificación de aquellos perfiles que, si bien no tienen peso cuantitativo en el universo global en estudio, marcan la aparición de nuevas alternativas ocupacionales que surgen a partir de la irrupción y auge de nuevos servicios al cliente, entre los que se destacan: Cementerios privados, Servicios de emergencia y Mutualistas, Administradoras de Fondos Previsionales, Estudios de mercado, etc. El perfil ocupacional común a estos sectores es el de promotor o telegestor cuyos requisitos básicos son: juventud, buena presencia, dinamismo, fluidez comunicacional, corrección en la expresión oral y escrita, y nivel educativo secundario completo o, en algunos casos, licenciaturas en las nuevas carreras tales como Marketing, Gestión comercial, etc.

4. *Las dificultades para proveer vacantes*

Aparentemente para todas las Agencias el medio oferta los perfiles requeridos. Los principales problemas señalados refieren a la desproporción entre los requerimientos y los salarios ofrecidos, la inadecuación de las competencias actitudinales y la retención femenina, sustentada en criterios de seguridad, para desempeñar tareas de ventas en la calle, así como en la ausencia de experiencia específica en aquellos candidatos que presentan niveles educativos y formativos elevados.

"El problema principal surge de los bajos salarios ofrecidos y la excesiva rigurosidad en la selección"

(Empresa 5)

"Bajos sueldos para administrativos, auxiliares contables y secretarias"

(Empresa 1)

"La relación oferta-demanda se distorsiona por la presencia abundante de buscadores de trabajo con altísima experiencia y formación, con más de 40 años dispuestos a aceptar remuneraciones muy por debajo de las que tenían en sus puestos anteriores. La sobrecalificación en estas condiciones se transforma en una dificultad"

(Empresa 10)

"Relación entre conocimientos técnicos, experiencia y aptitudes comportamentales acordes a las exigencias nuevas"

(Empresa 3)

"Las mayores dificultades aparecen en los aspectos comportamentales y psicológicas".

(Empresa 2)

"Pueden ser buenos técnicos pero faltarles las características personales solicitadas. Y también pueden tener buen currículum académico pero sin experiencia. Esto es muy habitual en los egresados de carreras nuevas"

(Empresa 6)

Con relación al reclutamiento de personal de supervisión y jefatura, se divide casi equitativamente entre quienes declaran estabilidad y quienes registran disminución. No aparecen signos evidentes de nuevos perfiles lo que puede estar claramente determinado por las peculiaridades del Sector Servicios, donde las figuras intermedias de jefatura tienden a desaparecer en estructuras mucho más horizontales que las propias del área industrial

"Lo más significativo es la baja de sueldos, se mantiene el volumen pero se exige mucha experiencia y PC"

(Empresa 1)

"Se prioriza la formación en relaciones humanas más que la experiencia en el área"

(Empresa 8)

"Mayores exigencias, mayor dinamismo y más compromiso"

(Empresa 6)

"Gente cada vez más joven; se apuesta más al potencial que a la experiencia"

(Empresa 5)

"Se pide gente joven y con conocimiento imprescindibles en computación"

(Empresa 3)

"Adaptabilidad y visión global"

(Empresa 2)

5. *Mecanismos de reclutamiento y técnicas de selección*

Respecto a los primeros, en la generalidad de los casos se destaca la búsqueda por archivos en desmedro de la publicación en prensa, la preeminencia de contactos personales y selecciones directas y comienza a aparecer el relacionamiento estrecho entre la selectora y las instituciones privadas de capacitación o universidades que permite la identificación de egresados recientes con buen desempeño escolar. Esta preeminencia de los mecanismos personalizados segmenta muy fuertemente el mercado y segrega de las alternativas de empleo a quienes carecen de vínculos sociales significativos o de experiencia laboral previa por lo que es especialmente perjudicial para los jóvenes buscadores de trabajo por primera vez que, antes, podían aspirar a una competencia abierta así como para quienes provienen de un medio socio-cultural medio o bajo.

"Cada vez más la búsqueda es con nombre y apellido"

(Empresa 10)

"Se cuenta con archivos de personal altamente calificado y, por ende, se recurre menos a la prensa para los cargos más altos"

(Empresa 9)

"El boca a boca sustituye cada vez más a los mecanismos tradicionales y masivos"

(Empresa 1)

En cuanto a las técnicas de selección, es posible identificar en las Agencias estudiadas dos comportamientos diferenciados de acuerdo al perfil del cargo. Para las tareas de menor calificación y con fuerte componente operacional se registra una batería de técnicas intensa pero estandarizadas, con pruebas de manualidad y de medición específica, complementadas con estudio de antecedentes personales, familiares y gremiales. Para los cargos técnicos específicos, gerenciales y mandos medios, por el contrario, el acento está en las sucesivas entrevistas personales y los tests de evaluación psicológica, lo que resulta coincidente con la acentuación en las competencias de tipo comportamental.