

# COMERCIO Y SERVICIOS

Agosto de 2018

*Demanda Ocupacional y Competencias  
Laborales requeridas por los Sectores de  
Comercio y Servicios. Familia Profesional  
de Administración y Gestión*

**Observatorio Ocupacional**

Sistema Nacional de Formación y  
Capacitación Laboral

## FICHA TÉCNICA

---

### Elaboración

Mario Patiño  
Natalia Torres

Agosto de 2018  
Asunción - Paraguay

observatorio@sinafocal.gov.py  
www.sinafocal.gov.py



Título: *Demanda Ocupacional y Competencias Laborales requeridas por los Sectores de Comercio y Servicios. Familia Profesional de Administración y Gestión.*

Serie: Estudios Prospectivos

### Observatorio Ocupacional

Sistema Nacional de Formación de Capacitación Laboral (SINAFOCAL)  
Teléfono: (+595 21) 495487 al 8. Interno: 118  
Correo electrónico: observatorio@sinafocal.gov.py  
Dirección: Iturbe 175 esquina Eligio Ayala  
www.sinafocal.gov.py  
Asunción - Paraguay

*Las opiniones expresadas en esta publicación pertenecen exclusivamente a sus autores, y no necesariamente reflejan el punto de vista del SINAFOCAL, de su directiva ni de las entidades de las que forma parte o representa.*

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre varones y mujeres es una de las preocupaciones del Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre el cómo hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español «o/a» para marcar la existencia de ambos géneros, se ha optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

---



## Siglas

ADGE	Administración y Gestión (Familia Profesional)
BCP	Banco Central del Paraguay
BI	<i>Business Intelligence</i> (del inglés, Inteligencia Empresarial)
CNPP	Catálogo Nacional de Perfiles Profesionales
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (del inglés, Administración de las Relaciones con los Clientes)
EPH	Encuesta Permanente de Hogares
ETFP	Educación Técnica y Formación Profesional
GPS	<i>Global Positioning System</i> (del inglés, Sistema de Posicionamiento Global)
MTESS	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social
PIB	Producto Interno Bruto
SINAFOCAL	Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral
SNPP	Servicio Nacional de Promoción Profesional





## Índice

Índice de Gráficos .....	4
Índice de Cuadros.....	4
Presentación.....	5
Introducción .....	6
Contexto .....	7
Resultados .....	13
Entidades Participantes .....	13
Perspectiva de Generación de Empleo.....	14
Dificultades para cubrir Puestos de Trabajo .....	15
Contrataciones Previstas.....	17
Innovaciones Tecnológicas.....	18
Evaluación y Certificación de Competencias Laborales .....	21
Aportes y Sugerencias .....	21
Ofimática, otra vez... ..	21
Economía Global.....	22
Habilidades Blandas.....	22
La Educación Técnica y la Formación Profesional .....	22
...y los desafíos de seguir el dinamismo de la economía.....	22
...y los instructores .....	23
...y las modalidades de enseñanza .....	23
...y los demás actores .....	23
Misceláneas.....	24
Conclusiones.....	25
Anexo I: Cuestionario .....	27
Anexo II: Glosario .....	31



## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Estructura del PIB. Año 2016 .....	7
<b>Gráfico 2.</b> Población Ocupada Total y Población Ocupada en ADGE. Años 2013 - 2016.....	8
<b>Gráfico 3.</b> Entidades Participantes según Actividad Económica .....	13
<b>Gráfico 4.</b> Entidades Empresariales según Tamaño .....	13
<b>Gráfico 5.</b> Perspectiva de Generación de Empleo .....	14

## Índice de Cuadros

<b>Cuadro 1.</b> Participación de los Sectores Económicos en la Prestación de Servicios .....	7
<b>Cuadro 2.</b> Ocupados en ADGE. Estadísticos de la Edad según Grupo Ocupacional de la Ocupación Principal. Año 2017.....	8
<b>Cuadro 3.</b> Ocupados en ADGE. Cantidad de Horas Trabajadas Semanalmente según Grupos Ocupacionales de la Ocupación Principal. Año 2017.....	9
<b>Cuadro 4.</b> Ocupados en ADGE. Años de Estudio según Grupos Ocupacionales de la Ocupación Principal. Año 2017.....	10
<b>Cuadro 5.</b> Ocupados en ADGE. Ingreso Medio en la Ocupación Principal por Año, según Rama de Actividad .....	10
<b>Cuadro 6.</b> Ocupados en ADGE. Ingreso Medio en la Ocupación Principal, según Grupo Ocupacional. Año 2017 .....	11
<b>Cuadro 7.</b> Perspectiva de Generación de Empleo .....	14
<b>Cuadro 8.</b> Matriz de Impacto de Dificultades para cubrir Puestos de Trabajo .....	15
<b>Cuadro 9.</b> Dificultades para cubrir Puestos de Trabajo.....	16
<b>Cuadro 10.</b> Contrataciones Previstas para el 2019 - 2020 por Competencias, según Ocupaciones .....	17
<b>Cuadro 11.</b> Matriz de Impacto de Innovaciones Tecnológicas en las Ocupaciones .....	18
<b>Cuadro 11.</b> Ocupaciones susceptibles de Evaluación y Certificación de Competencias .....	21



## Presentación

Consciente de que la información se ha convertido en uno de los activos más valiosos para todo tipo de organizaciones, sean públicas o privadas, durante esta administración el SINAFOCAL ha apoyado la instalación del Observatorio Ocupacional como unidad técnica especializada en captar, analizar y difundir la información producida por el mercado de trabajo.

Es así que este documento se constituye en el segundo de los estudios sectoriales que buscan detectar de manera anticipada las ocupaciones y competencias laborales demandadas por los sectores económicos; particularmente en este caso, a los agrupados en la Familia Profesional de Administración y Gestión.

La información expuesta en este documento se constituye en un importante insumo para la planificación de las acciones de las políticas activas de empleo, con énfasis en la formación y capacitación laboral, de las que el SINAFOCAL es el ente desarrollador.

Para finalizar, es importante recalcar que de esta manera queda patente el compromiso asumido por la institución de trabajar coordinadamente con el sector productivo en pos del desarrollo económico y social de nuestro país.

***Lic. María Victoria Diesel de Coscia***

Secretaria Técnica  
SINAFOCAL/MTESS



## Introducción

Sin duda alguna los sectores dedicados al Comercio y a los Servicios han sido preponderantes en la economía mundial en los últimos años y todo indica que lo seguirán siendo. Por supuesto, nuestro país no ha estado ajeno a esta tendencia.

Por ese motivo, en este segundo estudio de carácter prospectivo llevado a cabo por el Observatorio Ocupacional<sup>1</sup>, se ha buscado indagar sobre las demandas potenciales de estos dos grandes sectores agrupados en la Familia Profesional de Administración y Gestión<sup>2</sup> (ADGE).

Es así que luego del diseño, prueba y validación del instrumento se ha fijado como periodo de recolección de datos el mes de mayo de 2018. La metodología adoptada apuntaba a una muestra por conveniencia de empresas, a través de un cuestionario que podría ser completado en línea<sup>3</sup>, además de la opción de realizar entrevistas cara a cara si fuera necesario.

En ese sentido, el estudio ha contado con la participación de más de 40 empresas de cinco departamentos del país, más la ciudad de Asunción. Aunque se ha registrado una gran participación de las empresas dedicadas a la intermediación financiera, cabe destacar la participación de unidades productivas de varias ramas de los sectores de Comercio y Servicios.

Para finalizar, el Observatorio desea hacer extensivo su agradecimiento a todas aquellas personas que han dedicado su tiempo, experiencia y conocimiento para la concreción de esta investigación, incluso desde su fase de planificación<sup>4</sup>; así como la invaluable colaboración de quienes accedieron a responder las preguntas planteadas, es la información brindada por ellos la que da vida a este estudio. Y por supuesto, a todos los directivos y compañeros del Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral por su apoyo y constante interés en el trabajo de esta dependencia.

<sup>1</sup> El estudio anterior estuvo dirigido al Sector de la Construcción. Otros trabajos del Observatorio Ocupacional pueden ser consultados en la página web del SINAFOCAL haciendo clic en el ícono del logo del Observatorio, o directamente en el siguiente enlace: <http://www.sinafocal.gov.py/index.php?cID=624>

<sup>2</sup> A grandes rasgos esta Familia Profesional abarca las áreas de Administración, Comercio, Finanzas, Desarrollo Personal y Gestión de la Calidad. Para mayores detalles puede ser consultado el Glosario al final de este documento.

<sup>3</sup> El servicio utilizado para la puesta en línea del cuestionario fue el proveído por la compañía *Online Encuesta*.

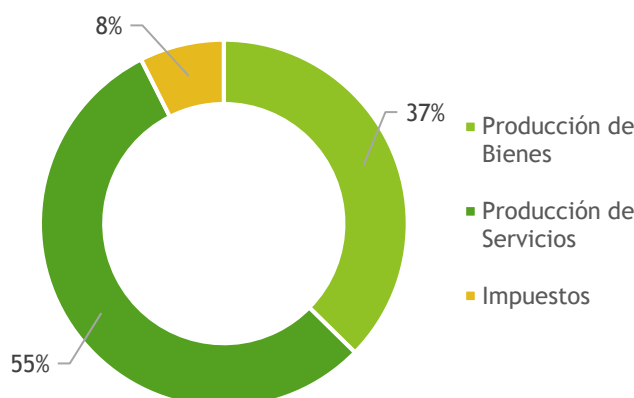
<sup>4</sup> María Cristina Corvalán, Directora de la Familia Profesional de Administración y Gestión del SNPP, y Lourdes Verón, consultora de la Alianza NEO Paraguay, merecen una mención especial por su importante colaboración en esta fase del estudio.



## Contexto<sup>5</sup>

Para el año 2017 la producción de Servicios representó el 55 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país, siendo su componente más significativo el Comercio con una participación en constante crecimiento, según datos del Banco Central del Paraguay (BCP). La producción de bienes, por su parte, representó el 37 % del PIB en el mismo año.

Gráfico 1. Estructura del PIB. Año 2017



Fuente: Elaboración propia con datos del BCP del año 2017.

Observación: (\*) Cifras preliminares.

En el siguiente cuadro se pueden observar los componentes más representativos de la producción de «Servicios», siendo los de mayor importancia el Comercio, las Finanzas y los Servicios Inmobiliarios, según los datos del BCP.

Cuadro 1. Participación de los Sectores Económicos en la Prestación de Servicios (%).

Sectores correspondientes a la prestación de servicios	Año				
	2013	2014	2015	2016	2017*
Comercio	18,1	19,0	18,2	17,8	19,2
Finanzas	9,5	9,6	9,9	10,0	9,6
Servicios inmobiliarios	11,3	11,0	11,0	11,2	11,6
Servicios a las empresas	4,1	4,1	4,1	4,2	3,9
Hoteles y restaurantes	4,3	4,3	4,3	4,4	4,6
Servicios a los hogares	7,4	7,6	7,7	7,6	7,6
Otros	45,3	44,3	44,8	44,8	43,4
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del BCP de los años 2013-2016.

Observación: (\*) Cifras preliminares.

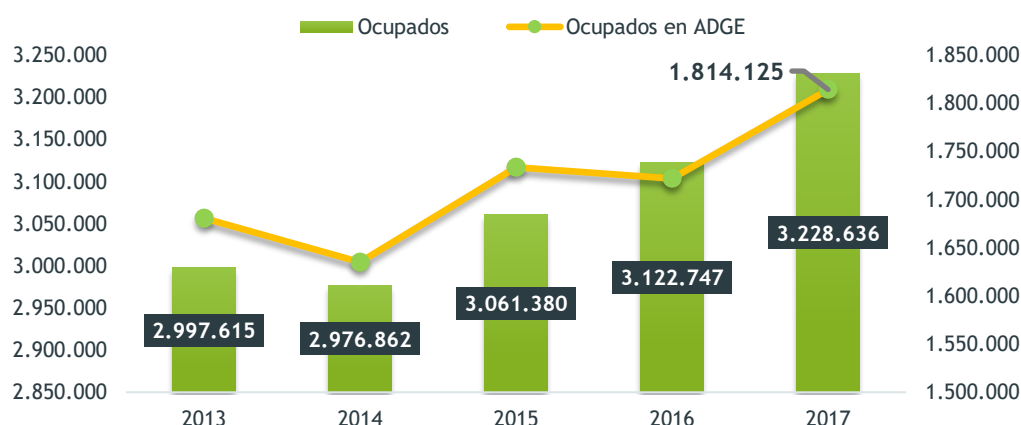
En términos porcentuales el Comercio ha tenido un incremento continuo en el último quinquenio, resaltando que las variaciones en términos nominales podrían considerarse como importantes puesto que pasaron de 17,6 billones de guaraníes en el 2013 a 21,4 billones,

<sup>5</sup> Para el tratamiento de los datos del BCP se ha contado con la valiosa colaboración de Christian Silva, técnico del Observatorio Ocupacional.

aproximadamente, para el 2017. Los demás sectores considerados se han mantenido prácticamente invariables en los años observados.

Además, entre los años 2013 y 2017 es fácilmente visible un sostenido crecimiento de la cantidad total de ocupados a nivel nacional, acompañado de un aumento en la cantidad de personas ocupadas<sup>6</sup> en la Familia Profesional de Administración y Gestión (ADGE), resultado esperado si se considera que la misma abarca ocupaciones de dos grandes sectores económicos: Comercio y Servicios, tal como se ha mencionado.

Gráfico 2. Población Ocupada Total (izq.) y Población Ocupada en ADGE (der.). Años 2013 - 2016



Fuente: Elaboración propia con microdatos de la EPH. Años 2013-2017.

En particular, la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del año 2017 muestra que los ocupados en ADGE se encuentran representados en todos los grupos ocupacionales, concentrándose especialmente en las categorías de «Trabajadores de Servicios y Vendedores de Comercios y Mercados» (33,4%) y «Trabajadores no calificados» (24,1%), seguidos de los «Profesionales Científicos e Intelectuales (10,5%)» y los «Técnicos y Profesionales de Nivel Medio» (9,8%). A los «Empleados de Oficina», por su parte, se los encuentra en la quinta posición con solamente 7,1% de todos los ocupados en el sector.

Cuadro 2. Ocupados en ADGE. Estadísticos de la Edad según Grupo Ocupacional de la Ocupación Principal. Año 2017.

Grupos Ocupacionales	Edad		
	Media	Mediana	Moda
Miembros Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial y Personal Directivo	41	40	42
Profesionales Científicos e Intelectuales	39	38	36
Técnicos y Profesionales de Nivel Medio	33	30	30
Empleados de Oficina	32	28	25
Trabajadores de Servicios y Vendedores de Comercios y Mercados	37	35	20
Agricultores y Trabajadores Agropecuarios y Pesqueros	41	39	56
Oficiales, Operarios y Artesanos	35	33	27
Operadores de Instalaciones y Máquinas y Montadores	38	37	28
Trabajadores no Calificados	35	34	34

Fuente: Elaboración propia con microdatos de la EPH 2017.

<sup>6</sup> Para los cálculos de personas ocupadas en ADGE se han agrupado las Ramas de Actividad Económica correspondientes a «Comercio, Restaurantes y Hoteles», «Finanzas, Seguros, Inmuebles» y «Servicios Comunales, Sociales y Personales».



En promedio los trabajadores en el sector son adultos jóvenes entre 32 a 41 años, siendo aquellas ocupaciones de directorio y de la rama relacionada al sector Agropecuario las que poseen las medias de edad más elevadas.

*Cuadro 3. Ocupados en ADGE. Cantidad de Horas Trabajadas Semanalmente según Grupos Ocupacionales de la Ocupación Principal. Año 2017*

Grupos Ocupacionales	Horas semanales que habitualmente trabaja en su Ocupación Principal		
	Media	Mediana	Moda
<i>Total</i>	46	45	40
Miembros Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial y Personal Directivo	45	44	40
Profesionales Científicos e Intelectuales	35	40	40
Técnicos y Profesionales de Nivel Medio	40	40	40
Empleados de Oficina	46	46	40
Trabajadores de Servicios y Vendedores de Comercios y Mercados	55	54	48
Agricultores y Trabajadores Agropecuarios y Pesqueros	39	40	40
Oficiales, Operarios y Artesanos	50	50	60
Operadores de Instalaciones y Máquinas y Montadores	52	53	48
Trabajadores no Calificados	40	42	48

Fuente: Elaboración propia con microdatos de la EPH 2017.

En cuanto a la cantidad de horas que habitualmente laboran los trabajadores durante la semana, el grupo ocupacional de los «Trabajadores de Servicios y Vendedores de Comercios y Mercados» es el que mayor promedio de horas semanales trabajadas ha reportado (55 horas). En este grupo también se registra que la mitad de sus integrantes trabajan unas 54 horas semanales (mediana).

La categoría de trabajadores cuyas ocupaciones están relacionadas al sector agropecuario, que para ADGE serían, por ejemplo, los administradores de finca y otros prestadores de servicios similares, presentan un promedio de horas menor a 40 horas semanales.

La mayor cantidad de tiempo trabajado habitualmente (moda) durante la semana fue de 60 horas, y la misma fue reportada por los «Oficiales, Operarios y Artesanos».

Siguiendo siempre los datos proporcionados por la EPH 2017, se tiene que el 98% de las personas ocupadas en ADGE afirmó saber leer y escribir. En cuanto a la Educación Formal, se aprecia que casi un tercio (28,1%) de las personas ocupadas posee entre 10 a 12 años de estudio (Cuadro 4), lo que aproximadamente equivale al Nivel Medio de la educación escolar.

En los tres primeros grupos ocupacionales del Cuadro 4 se aprecia una mayor concentración de personas que han cursado entre 16 a 18 años de estudio, como es de esperarse.

La formación que va entre 10 a 12 años de estudio es mayoritaria en los demás grupos ocupacionales, excepto en el de los «Trabajadores no Calificados» en el que prima la formación de entre 4 a 6 años de estudio (31,9%).

Por otra parte, 21% de los ocupados en ADGE ha reportado haber tomado algún tipo de curso de Educación No Formal, es decir, haber cursado alguna capacitación para *trabajar, ejercer un oficio o mejorar su nivel cultural*, según detalla la misma pregunta de la EPH 2017.



**Cuadro 4. Ocupados en ADGE. Años de Estudio según Grupos Ocupacionales de la Ocupación Principal. Año 2017 (% de filas)**

Grupo Ocupacional	Total	Años de Estudio						
		Sin instrucción	1 a 3	4 a 6	7 a 9	10 a 12	13 a 15	16 a 18
<b>Total</b>	<b>1.807.847</b>	<b>0,7</b>	<b>4,8</b>	<b>18,5</b>	<b>13,5</b>	<b>28,1</b>	<b>16,0</b>	<b>18,3</b>
Miembros Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial y Personal Directivo	82.971	*	*	*	*	21,0	24,0	46,1
Profesionales Científicos e Intelectuales	189.721	*	*	*	*	*	23,3	75,2
Técnicos y Profesionales de Nivel Medio	177.926	*	*	*	4,6	19,2	32,9	39,6
Empleados de Oficina	128.098	*	*	*	8,0	39,2	25,5	23,4
Trabajadores de Servicios y Vendedores de Comercios y Mercados	605.526	*	6,2	22,9	15,4	35,0	14,5	5,7
Agricultores y Trabajadores Agropecuarios y Pesqueros	18.487	*	*	37,7	*	*	*	*
Oficiales, Operarios y Artesanos	128.244	*	*	24,3	19,9	39,1	9,7	*
Operadores de Instalaciones y Máquinas y Montadores	39.707	*	*	18,2	23,9	42,2	6,8	*
Trabajadores no Calificados	437.167	2,1	8,4	31,9	20,4	28,3	6,8	2,1

**Fuente:** Elaboración propia con los microdatos de la EPH 2017.

**Observación:** (\*) Insuficiencia muestral. Menor a 30 casos.

Para finalizar este apartado, la EPH también permite estimar los ingresos medios de las diferentes actividades económicas, como se aprecia en el Cuadro 5. Las filas sombreadas indican las Ramas de Actividad Económica que conciernen a la familia profesional de ADGE.

**Cuadro 5. Ocupados en ADGE. Ingreso Medio en la Ocupación Principal por Año, según Rama de Actividad (₡)**

Rama de Actividad	Año				
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Total</b>	<b>2.037.291</b>	<b>2.191.058</b>	<b>2.248.061</b>	<b>2.190.280</b>	<b>2.304.034</b>
Agricultura, Ganadería, Caza y Pesca	1.234.120	1.575.669	1.433.125	1.395.120	1.613.415
Comercio, Restaurantes y Hoteles	2.058.132	2.192.155	2.350.215	2.139.495	2.153.687
Construcción	1.982.744	2.073.417	2.056.861	2.083.200	2.430.514
Electricidad, Gas y Agua	5.034.215	5.818.834	6.301.289	5.386.211	7.457.807
Finanzas, Seguros, Inmuebles	3.491.322	3.479.477	3.409.092	3.258.997	3.428.637
Industrias Manufactureras	1.968.258	2.238.143	2.173.308	2.221.804	2.293.233
Servicios Comunales, Sociales y Personales	2.062.375	2.185.966	2.208.228	2.364.409	2.405.046
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	3.111.351	2.843.011	3.301.981	2.885.451	2.912.803
<i>No ha respondido</i>	-	1.658.789	-	3.925.125	2.340.038

**Fuente:** Elaboración propia con los microdatos de la EPH. Años 2013 - 2017.

**Observación:** Las filas sombreadas corresponden a las Ramas de Actividad que conforman la Familia Profesional de ADGE.



Por ejemplo, en la Rama de «Comercio, Restaurantes y Hoteles» se aprecia un ingreso medio que va desde ₡ 2.139.459 a ₡ 2.153.687 durante el quinquenio 2013 - 2017.

Es en la Rama de «Finanzas, Seguros, Inmuebles» la que mayores ingresos medios se ha registrado respecto a las otras dos consideradas, siendo ₡ 3.428.637 el promedio para el año 2017.

En la Rama de «Servicios Comunales, Sociales y Personales» se aprecia un progresivo aumento en la media de ingresos, ya que en el 2013 la media registrada era de ₡ 2.062.375, y para el año 2017 se ubicó en ₡ 2.405.046, es decir, un incremento de 16,6% con respecto al año 2013.

En el Cuadro 6 se presentan los estadísticos de los ingresos de las personas ocupadas en las tres ramas de actividad económica analizadas, según el Grupo Ocupacional.

*Cuadro 6. Ocupados en ADGE. Ingreso Medio en la Ocupación Principal, según Grupo Ocupacional. Año 2017 (₡)*

Grupo Ocupacional	Ingreso Medio en la Ocupación Principal		
	Media	Mediana	Moda
Miembros Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial y Personal Directivo	5.145.805	3.700.000	2.969.492
Profesionales Científicos e Intelectuales	3.613.426	2.993.848	2.993.848
Técnicos y Profesionales de Nivel Medio	2.825.206	2.000.000	1.995.899
Empleados de Oficina	2.439.118	1.936.022	2.000.000
Trabajadores de Servicios y Vendedores de Comercios y Mercados	2.055.267	1.638.284	2.000.000
Agricultores y Trabajadores Agropecuarios y Pesqueros	1.213.434	989.831	1.397.129
Oficiales, Operarios y Artesanos	2.269.191	1.800.000	1.995.899
Operadores de Instalaciones y Máquinas y Montadores	2.266.769	1.979.661	1.979.661
Trabajadores no Calificados	1.306.124	1.190.000	1.197.539

Fuente: Elaboración propia con los microdatos de la EPH. Años 2013 - 2017.



## Resultados<sup>7</sup>

### Entidades Participantes

El estudio ha concluido con la participación de 47 entidades empresariales, con una mayoría de ellas dedicada a la Intermediación Financiera y otros Servicios Financieros (26%).

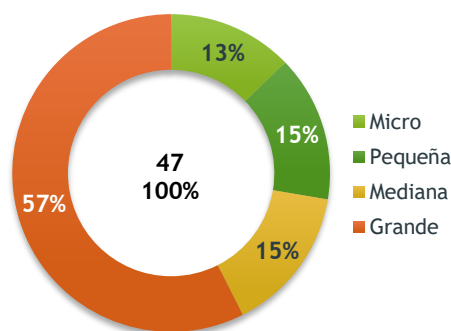
Gráfico 3. Entidades Participantes según Actividad Económica (%)



En segundo lugar, se encuentran las entidades dedicadas al Comercio al por menor (19%) y en tercero aquellas dedicadas a la Consultoría de Gestión Empresarial (17%).

Además, se puede apreciar que más de la mitad de las empresas (57%) son de gran tamaño, es decir, emplean a más de 51 personas.<sup>8</sup>

Gráfico 4. Entidades Empresariales según Tamaño



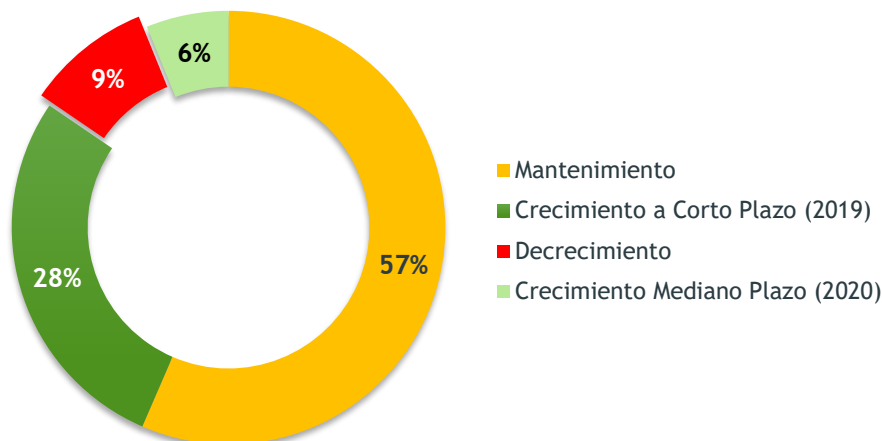
<sup>7</sup> Salvo indicación de lo contrario, la información resumida en cada uno de los gráficos y cuadros que se muestran en este y los siguientes apartados, es de elaboración propia con los datos recogidos por los instrumentos del estudio.

<sup>8</sup> Para este estudio, se adoptaron los siguientes criterios para la clasificación del tamaño de las empresas según cantidad del personal ocupado: *Micro*: 1 a 10 trabajadores, *Pequeña*: 11 a 30 trabajadores, *Mediana*: 31 a 50 trabajadores, *Grande*: 51 y más trabajadores.

## Perspectiva de Generación de Empleo

Lo primero que sobresale en este apartado es la marcada tendencia de las respuestas hacia la opción de *Mantenimiento* de la actual generación de empleo en el sector.

Gráfico 5. Perspectiva de Generación de Empleo



El 57% del total de las respuestas apuntan en ese sentido, seguida de una previsión de *Crecimiento a Corto Plazo (2019)* en un 28%, y un 6% de las respuestas indican una perspectiva de *Crecimiento a Mediano Plazo (2020)*.

La perspectiva de un *Decrecimiento* en la generación de empleos también fue señalada en un 9% de las respuestas dadas.

Un resumen de las ocupaciones que fueron mayormente reportadas con perspectivas de *Mantenimiento* y de *Crecimiento a Corto Plazo (2019)* puede verse en el siguiente cuadro.

Cuadro 7. Perspectiva de Generación de Empleo

PERSPECTIVA DE GENERACIÓN DE EMPLEO	OCUPACIÓN
<i>Mantenimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistente de Atención al Cliente</li> <li>Auditor Interno Junior o Asistente de Auditoría</li> <li>Auxiliar Administrativo</li> <li>Auxiliar Contable</li> <li>Auxiliar de Secretaría - Recepcionista</li> <li>Encargado de Local</li> <li>Secretaria - Asistente Ejecutivo</li> <li>Supervisor de Caja</li> <li>Vendedor de Mostrador o de Salón</li> </ul>
<i>Crecimiento a Corto Plazo (2019)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesor de Ventas</li> <li>Operador de Telemarketing o <i>Call Center</i></li> <li>Vendedor Externo</li> </ul>





## Dificultades para cubrir Puestos de Trabajo

La *Falta de Experiencia* fue reportada como la principal dificultad para cubrir los puestos de trabajo. Ella afecta a todas las ocupaciones indagadas.

Cuadro 8. Matriz de Impacto de Dificultades para cubrir Puestos de Trabajo

Ocupaciones	Dificultades					Recuento
	Condiciones laborales (jornada laboral, salario)	Falta de Experiencia	Falta de Formación	Incorporación de nuevas tecnologías	Movilidad Geográfica	
Asesor de Ventas		x	x			2
Asistente de Atención al Cliente	x	x	x			3
Auditor Interno Junior o Asistente de Auditoría		x	x			2
Auxiliar Administrativo		x	x			2
Auxiliar Contable		x	x	x		3
Auxiliar de Secretaría - Recepcionista	x	x	x			3
Auxiliar Tributario - Gestor Tributario		x	x			2
Cajero Comercial		x	x			2
Cajero Financiero		x				1
Cobrador		x		x	x	3
Encargado de Local	x	x	x			3
Promotor	x	x		x		3
Secretaria - Asistente Ejecutivo	x	x	x			3
Supervisor de Caja	x	x	x			3
Vendedor de Mostrador o de Salón		x	x	x		3
Vendedor Externo		x	x	x		3
<b>Recuento</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	

En lo que a capacitación laboral se refiere, estos resultados indicarían la necesidad del análisis, implementación o la mejora, según el caso, de programas de aprendices y pasantías<sup>9</sup> que atiendan a las especificidades del sector.

En ese sentido, la *Falta de Formación* se ubica como la segunda mayor dificultad para cubrir puestos laborales, afectando a 13 de las 16 ocupaciones indagadas. En tercer lugar se encuentran las *Condiciones Laborales* como otra de las dificultades.

Seguida a ella se encuentra la *Incorporación de nuevas tecnologías*, la que afecta principalmente a las ocupaciones algo afines como la promoción, ventas y cobranzas. También puede verse que esta dificultad afecta a la ocupación de Auxiliar Contable.

Para una mejor visualización de las ocupaciones, según las principales dificultades reportadas, puede consultarse el Cuadro 9.

<sup>9</sup> Un buen *programa de aprendices* se diferencia de las *pasantías* en que el primero posee, necesariamente, elementos como (1) un contrato en el que se estipulan los derechos y obligaciones para el aprendiz y el empresario; (2) la existencia de un plan de aprendizaje predefinido y estructurado; (3) la combinación de formación en el aula y la empresa; y, (4) un reconocimiento (certificación) de la industria de las capacidades adquiridas. Para más información al respecto puede consultarse la publicación del BID *Aprendices para el siglo XXI: ¿Un modelo para América Latina y el Caribe?*, disponible en: <http://dx.doi.org/10.18235/0000383#sthash.BbyBd8VZ.dpuf>



**Cuadro 9. Dificultades para cubrir Puestos de Trabajo**

PRINCIPAL DIFICULTAD PARA CUBRIR VACANTES	OCUPACIÓN AFECTADA
<i>Falta de Experiencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor de Ventas</li> <li>• Asistente de Atención al Cliente</li> <li>• Auditor Interno Junior o Asistente de Auditoría</li> <li>• Auxiliar Administrativo</li> <li>• Auxiliar Contable</li> <li>• Auxiliar de Secretaría - Recepcionista</li> <li>• Auxiliar Tributario - Gestor Tributario</li> <li>• Cajero Comercial</li> <li>• Cajero Financiero</li> <li>• Cobrador</li> <li>• Encargado de Local</li> <li>• Promotor</li> <li>• Secretaria - Asistente Ejecutivo</li> <li>• Supervisor de Caja</li> <li>• Vendedor de Mostrador o de Salón</li> <li>• Vendedor Externo</li> </ul>
<i>Falta de Formación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor de Ventas</li> <li>• Asistente de Atención al Cliente</li> <li>• Auditor Interno Junior o Asistente de Auditoría</li> <li>• Auxiliar Administrativo</li> <li>• Auxiliar Contable</li> <li>• Auxiliar de Secretaría - Recepcionista</li> <li>• Auxiliar Tributario - Gestor Tributario</li> <li>• Cajero Comercial</li> <li>• Encargado de Local</li> <li>• Secretaria - Asistente Ejecutivo</li> <li>• Supervisor de Caja</li> <li>• Vendedor de Mostrador o de Salón</li> <li>• Vendedor Externo</li> </ul>
<i>Condiciones laborales (jornada laboral, salario)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de Atención al Cliente</li> <li>• Auxiliar de Secretaría - Recepcionista</li> <li>• Encargado de Local</li> <li>• Promotor</li> <li>• Secretaria - Asistente Ejecutivo</li> <li>• Supervisor de Caja</li> </ul>
<i>Incorporación de nuevas tecnologías</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar Contable</li> <li>• Cobrador</li> <li>• Promotor</li> <li>• Vendedor de Mostrador o de Salón</li> <li>• Vendedor Externo</li> </ul>
<i>Movilidad Geográfica</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobrador</li> </ul>



## Contrataciones Previstas

Casi 8 de cada 10 entidades participantes del estudio tienen prevista la contratación de más personal en el periodo 2019-2020, lo que indica un panorama auspicioso en líneas generales.

A grandes rasgos, para el periodo 2019 - 2020, 6 cada 10 empresas encuestadas tienen previsto contratar personal en las 6 ocupaciones detalladas en el Cuadro 10, y estas ocupaciones representan 7 de 10 contrataciones previstas.

*Cuadro 10. Contrataciones Previstas para el 2019 - 2020 por Competencias, según Ocupaciones*

OCUPACIÓN	COMPETENCIA ESPECÍFICA	COMPETENCIA GENERAL
<i>Cajero</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Planilla Electrónica</li> <li>• Conocimiento de Procesos Financieros</li> <li>• Conversión de Monedas Extranjeras</li> <li>• Truncamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación de Servicio al cliente</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Iniciativa Propia</li> </ul>
<i>Asistente de Atención al Cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de Negociación</li> <li>• Conocimiento Técnicos sobre Producto</li> <li>• Planificación de Metas y Resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación de servicio al Cliente</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Capacidad de Trabajo bajo Presión</li> </ul>
<i>Cobrador</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de Negociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación de Servicio al Cliente</li> <li>• Buena Comunicación Verbal y Escrita</li> <li>• Buen manejo de Relaciones Humanas</li> </ul>
<i>Auxiliar Administrativo / Contable</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofimática<sup>10</sup> Avanzada</li> <li>• Contabilidad Básica</li> <li>• Conciliaciones</li> <li>• Conocimiento del Rubro</li> <li>• Lectura/Interpretación de Estados Financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Capacidad de Aprendizaje</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Capacidad Analítica</li> </ul>
<i>Asesor Comercial / Ejecutivo de Cuentas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de Negociación</li> <li>• Conocimientos Técnicos sobre el Producto/Servicio/Rubro</li> <li>• Lectura/Interpretación de Estados Financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena Comunicación Verbal y Escrita</li> <li>• Capacidad de Trabajo bajo presión</li> <li>• Orientación de servicio hacia el cliente</li> <li>• Buen manejo de Relaciones Humanas</li> </ul>
<i>Encargado de Local</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de Negociación</li> <li>• Gestión de Ventas y Cobranzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Liderazgo</li> <li>• Capacidad Analítica</li> <li>• Capacidad Creativa y de Innovación</li> </ul>

En el cuadro precedente se muestran las ocupaciones ordenadas según la cantidad de contrataciones previstas que han sido reportadas. En ese sentido, las tres primeras superan la centena, cabría entonces fijar la atención en ellas para un análisis más detallado que especifique aún más las competencias y condiciones laborales, para una visión más acabada del perfil de las personas que podrían cubrir esos puestos.

<sup>10</sup> Acrónimo de las palabras *oficina* e *informática*. Comúnmente utilizada para referirse al conjunto de herramientas, técnicas y aplicaciones que se utilizan para facilitar, optimizar y automatizar las tareas referentes a las oficinas, y más concretamente, a los métodos que se emplean para el procesamiento computarizado de datos escritos, sonidos e imágenes en las oficinas. Por ejemplo: gracias a la ofimática una persona puede procesar los balances de la empresa en un archivo digital mediante planillas electrónicas, las que su vez facilitan los cálculos necesarios. El archivo puede ser conservado en una computadora, impreso o compartido a través de una red interna, corporativa o la internet.



## Innovaciones Tecnológicas

Fueron cinco las innovaciones reportadas como las de mayor incidencia en distintas ocupaciones afines al sector.

Cuadro 11. Matriz de Impacto de Innovaciones Tecnológicas en las Ocupaciones

Ocupaciones	Innovaciones					Recuento
	Redes Sociales	Aplicaciones Móviles	Firma Digital	Sistema de Cobros y Pagos Electrónicos	Sistemas Integrados de Gestión	
Administrador de Redes Sociales	x					1
Agente del <i>Call Center</i>	x					1
Asesor Comercial		x				1
Asistente de Atención al Cliente	x	x				1
Auxiliar Administrativo / Contable				x	x	2
Auxiliar de Emisión			x			1
Cobrador		x		x		2
Gerente			x		x	2
Vendedor de Mostrador o de Salón		x				1
<b>Recuento</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	

Las Redes Sociales se instalan hoy día como muy influyentes en el área de Mercadotecnia, para la difusión de productos y publicidad, así también como una forma de comunicación bidireccional, abriendo canales a través de los denominados *Chats Webs*, por un lado, e incluso otros a través de medios no precisamente especializados como WhatsApp y Facebook.

Esto en la práctica implica que las Redes Sociales afectan también a las áreas y ocupaciones relacionadas con el *soporte* y la *atención al cliente*, ya que ellas se integran como medios de comunicación permanente, e inclusive de manera automática a través de los denominados *bots*<sup>11</sup>, los cuales propician la *automatización de la atención al cliente*, según lo reportado por las propias empresas.

A esto se suma la cada vez mayor utilización de Redes Sociales para la búsqueda y selección de personal, al servir las mismas como canales de difusión de convocatorias y vacantes laborales, en primera instancia; y como forma de contrastar habilidades, especialidades y experiencia laboral, como bien lo demuestran las redes sociales especializadas como LinkedIn, por ejemplo.

En otro orden de cosas, sin duda las Aplicaciones Móviles también forman parte de estos canales permanentes de comunicación entre clientes y empresas, y en este caso se erigen como las innovaciones que a más ocupaciones afectan, según los datos relevados. Las aplicaciones otorgan el valor agregado de la portabilidad de datos, el acceso remoto a sistemas corporativos e incluso otras prestaciones como la del posicionamiento global

<sup>11</sup> Conocidos también como *web robots*, *WWW robots* o simplemente *bots*, en general hacen referencia a softwares que ejecutan tareas simples y estructuralmente repetitivas. En la actualidad los *chat bots* son una forma muy extendida de atención al cliente, ya que los propician la automatización de una tarea que generalmente sería realizada por una persona sobre la base de la interpretación de una petición; en otras palabras, los *bots* están mejorando cada vez más su capacidad de entender las expresiones humanas y de ofrecer respuestas a ellas.



(GPS<sup>12</sup>), entre otras. Funciones y utilidades que se hacen cada vez más comunes entre los equipos de ventas, cobranzas y facturación, por ejemplo.

Dos de las innovaciones señaladas, la *Firma Digital* y los *Sistemas Integrados de Gestión*, poseen la particularidad de afectar a ocupaciones de niveles jerárquicos muy diversos, desde los auxiliares hasta los cargos gerenciales. Cabría la posibilidad entonces de que estas innovaciones afecten a un rango muy amplio de puestos de trabajo o inclusive a *todas las ocupaciones* relacionadas a procesos administrativos. Esto último incluso ha sido señalado por alguna de las empresas encuestadas.

Otras de las consideraciones hechas en este apartado apuntan a lo fundamental que se vuelve hoy día la *Ofimática* para toda la estructura ocupacional de las organizaciones. Las cuales también se ven afectadas por la cada vez mayor *digitalización de los procesos* que se realizan en las áreas comercial y de servicios.

La ofimática también tiene que ver con la utilización de herramientas de *hardware* y *software* específicas para cada área, como por ejemplo los sistemas de contabilidad, facturación, administración de las relaciones con los clientes<sup>13</sup>, etc., y, por extensión, al software especializado de cada rubro, como el sistema *Amadeus* utilizado por las agencias de viajes para las reservas de boletos, o el *Sebaot* utilizado ampliamente por las compañías aseguradoras de nuestro país.

Como último punto, vale la pena recalcar que todas las innovaciones tecnológicas mencionadas, se encuentran estrechamente relacionadas con la informática, por lo que queda patente la necesidad de contar con profesionales para su desarrollo, como los analistas y desarrolladores de softwares. Razón por la cual las competencias laborales de estos profesionales se vuelven transversales para los sectores de Comercio y Servicios analizados en este estudio.

<sup>12</sup> *Global Positioning System* (Sistema de Posicionamiento Global), por su sigla en inglés.

<sup>13</sup> CRM (*Customer Relationship Management*), por su sigla en inglés.





## Evaluación y Certificación de Competencias Laborales

En el cuestionario también se inquiría sobre aquellas ocupaciones que son desempeñadas mayormente por personas con conocimientos empíricos, y en las que sería posible iniciar un proceso de evaluación y certificación de competencias laborales, es decir, acreditar los conocimientos, habilidades y destrezas que las personas hayan adquirido a través de la experiencia laboral u otros medios.

Al respecto, son nueve las ocupaciones mayormente reportadas en las que sería factible iniciar el mencionado proceso. La lista de ellas, ordenadas según la frecuencia en las que fueron mencionadas, puede ser consultada a continuación:

*Cuadro 12. Ocupaciones susceptibles de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales*

<b>Ocupaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar Administrativo / Contable</li> <li>• Asesor Comercial / Ejecutivo de Cuentas</li> <li>• Asistente de Atención al Cliente</li> <li>• Cajero</li> <li>• Cobrador</li> <li>• Operador de Telemarketing o Call Center</li> <li>• Auxiliar de Secretaría - Recepcionista</li> <li>• Secretaria - Asistente Ejecutivo</li> <li>• Vendedor de Mostrador o de Salón</li> </ul>
--------------------	--

## Aportes y Sugerencias

En la última parte del cuestionario, se ofrecía la oportunidad para que los informantes pudieran brindar sus opiniones y sugerencias respecto a temas como necesidades formativas, expectativas de futuro, nuevas estrategias de gestión, etc. A continuación se presenta una síntesis de los principales tópicos que se han plasmado en ese apartado.

### Ofimática, otra vez...

En consonancia con lo analizado en el apartado de Innovaciones Tecnológicas, nuevamente aparece la ofimática como uno de los factores que afecta a la actividad laboral habitual en los sectores de Comercio y Servicios, aunque en esta parte se realizan ciertos comentarios que extienden su alcance, por lo que vale la pena prestarle un poco más de atención.

La utilización de las herramientas informáticas se ha vuelto ya un componente fundamental para toda la estructura ocupacional de los sectores analizados. «Se debería capacitar a los jóvenes en esta rama, ya que su implementación en los futuros cargos comerciales es esencial» (Cuestionario 012), manifestaba un informante en relación a las herramientas asociadas a la ofimática.

También se ha hecho un poco más de énfasis de su impacto en las áreas de mercadotecnia, en lo que se denomina el *marketing digital*; al igual que su funcionalidad como *herramienta de gestión*, e incluso en la arista de análisis de datos, estrechamente relacionada con la inteligencia empresarial<sup>14</sup> (o inteligencia de de datos) y su consiguiente relación con los

<sup>14</sup> O *Business Intelligence (BI)* como es conocido en inglés, comprende aquellas estrategias y tecnologías utilizadas por las empresas para el análisis de datos, con el supuesto subyacente de que la ingente cantidad de información manejada por ellas puede generar «inteligencia» en la actividad empresarial.



*macrodatos*<sup>15</sup> y las bases de datos corporativas, muy consultadas para la *Planificación Estratégica*.

Lo expresado, vuelve a hacer patente al trabajo que se realiza de forma interconectada a través de redes corporativas e internet, lo que estaría indicando también la necesidad de contar con los conocimientos en el manejo de softwares y aplicaciones de mensajería, servicios para compartir diversos tipos archivos y la edición en línea de documentos de diversa índole.

### Economía Global

Sin duda alguna el ámbito en el que confluyen compradores y vendedores hace tiempo ha traspasado las fronteras de los estados nacionales. Es así como la influencia de nuestro vecino cercano Brasil, una de las economías en desarrollo más grande del mundo, hace que la sugerencia del manejo de la lengua portuguesa (Cuestionario 052), sea ampliamente justificable.

Así también, posando la mirada fuera de la región del Cono Sur latinoamericano, es sin duda innegable el dominio de la lengua inglesa (*Idem*) para los intercambios comerciales. Igualmente al tornar más global la mirada aparece el idioma chino como cada vez más influyente en los procesos comerciales y aduaneros (Cuestionario 008).

### Habilidades Blandas

Aparte de las competencias técnicas específicas para el puesto de trabajo, siguen siendo muy relevantes las habilidades socioemocionales y las actitudes positivas hacia las funciones que se deben desempeñar en el ambiente laboral.

Ciertas áreas de los sectores estudiados se enfrentan a la particularidad de trabajar con bienes intangibles, lo que vuelven aún más valoradas las capacidades de orientación hacia el servicio, hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, como competencias transversales fundamentales para el trabajo en este rubro. Por ejemplo: «[s]ería bueno enfatizar el concepto de *atención al cliente* para el personal de salón, que capten la importancia de esto y que no sea una imposición» (Cuestionario 027. Resaltado del original.), afirmó uno los encuestados, lo que denota la necesidad de contar con esa orientación al desempeñar funciones en las que se interactúe directamente con las personas interesadas en los bienes y/o servicios ofrecidos, es decir, con el cliente.

A esto deben sumarse aquellas habilidades referidas al trato cotidiano de los mismos compañeros de trabajo, como «[...] saludar con respeto al ingresar a una oficina, agradecer, colaborar [...]» (Cuestionario 022), además de un buen manejo de la «inteligencia emocional» (Cuestionario 011), tanto en las relaciones laborales como en las interacciones con los clientes.

### La Educación Técnica y la Formación Profesional

#### ...y los desafíos de seguir el dinamismo de la economía

El intercambio comercial se hace de manera cada vez más vertiginosa. Este dinamismo entre obsolescencia, descubrimiento y renovación, hace que los elementos que lo componen estén expuestos a constantes cambios y mejoras, en la mayoría de los casos. Es por ello que «[s]e

<sup>15</sup> También conocido como *Big Data* en inglés, se refiere al conjunto de datos, sean estos estructurados o no, cuyas peculiaridades de volumen, variedad y la velocidad con la que necesitan ser procesados, superan las capacidades de sistemas informáticos habituales. En el ámbito empresarial, el término suele ser utilizado para referirse al uso intensivo de los datos para el análisis predictivo, análisis de conducta de usuarios/clientes, u otro método de análisis para el monitoreo y evaluación de la actividad empresarial, así como hallar nuevas tendencias de negocios.





debe tomar en cuenta la velocidad del cambio del mundo digital, [la cual no se compadece] con la evolución del pénsum académico» (Cuestionario 041).

Por supuesto que esto plantea un enorme desafío para la Educación Técnica y Formación Profesional (ETFP) que debe ser capaz de, en primer lugar, asimilar esos cambios, y en segundo, de transmitirlos de manera eficaz y oportuna.

De allí que entre los comentarios aportados por las empresas encuestadas no es de extrañar que se anotara que «[l]a falta de capacitación de las personas en nuestro mercado local es alta, lo que imposibilita que se puedan cubrir puestos de trabajo» (Cuestionario 028). Justamente, como fuera analizado en anteriores apartados, la «Falta de Formación» fue reportada como uno de los mayores obstáculos al momento de contratar personal.

Además de la obvia adecuación a los cada vez más rápidos cambios de la economía que deben realizar constantemente los sistemas de ETFP, las entidades encuestadas sugieren el involucramiento de las universidades locales, «[...] para que acompañen en forma permanente en su currículum las nuevas tendencias tecnológicas» (Cuestionario 060). En nuestro país, este intercambio entre las universidades y los demás niveles de la ETFP es aún incipiente, pero absolutamente necesario y con resultados que pueden ser muy enriquecedores para ambas instancias.

### *...y los instructores*

En otro orden de cosas, no podía faltar una mención al papel de los instructores de la ETFP. En ese sentido, uno de los aportes hace referencia a la existencia de ofertas de capacitación laboral en distintas áreas del conocimiento y «[...] oportunidades tanto públicas como privadas» (Cuestionario 023), sin embargo, no se logra el impacto deseado debido a la falta de formación en la didáctica específica para la formación de adultos, es decir, en *andragogía*, «[...] que es la metodología para enseñar a adultos de manera dinámica, activa y participativa» (Cuestionario 034). De tal manera que la sugerencia dada radica en la formación de facilitadores e instructores de todas las áreas profesionales en la mencionada metodología.

### *...y las modalidades de enseñanza*

Otra de las sugerencias apunta a la tan mentada integración entre teoría y práctica durante la capacitación, y su adecuada conjunción para la adquisición y real desarrollo de las competencias laborales de los estudiantes. Es así que aparece la recomendación de la ejecución de «programas vivenciales de formación» (Cuestionario 055), lo que propiciaría la adquisición de los conocimientos así como la inserción en el ecosistema laboral con todas sus implicancias técnicas y de relaciones humanas. Característica similar a la propuesta por los modelos de formación dual.

### *...y los demás actores*

Para la realización de este tipo de iniciativas vivenciales o duales de formación, es necesaria la convergencia de actores tanto públicos como privados, o sea, «[s]e deben generar espacios de interacción entre el Estado y las Empresas Privadas para la formación» (Cuestionario 051). Cuestión más que obvia y en cuya implementación efectiva hay que seguir apostando.

También se hace una mención a la gran diferencia que existe en cuanto a la oportunidad de formación entre los sectores público y privado, con amplia ventaja hacia el primero, y brega porque, en lo posible, «las mismas facilidades» (Cuestionario 014) estén disponibles en ambos sectores.



Siguiendo con el tema de los actores, una empresa dedicada a «Actividades relacionadas con el Suministro de Empleo», adujo que la escasa formación es un gran problema para cubrir los cargos vacantes. Hasta aquí va en consonancia con lo expuesto en otros apartados. Lo resaltante de esta mención es que es, a renglón seguido, agrega que «[...] las empresas promueven esto [la falta de formación], ya que personal más capacitado significa mayores costos en su estructura, por lo que contratan personal [de mando] medio o sin formación» (Cuestionario 028). Definitivamente esto ameritaría un estudio más profundo.

### Misceláneas

Varios otros temas fueron abordados por los encuestados en la sección de Aportes y Sugerencias. Muchos de ellos exceden, por mucho, los objetivos de este estudio, pero sin duda podrían ser considerados como cuestiones actuales que afectan al ámbito laboral en su conjunto. Por ello, a continuación, se presenta una síntesis de algunos otros aportes realizados, con la intención de incentivar el debate sobre estos y otros temas afines.

Entre los factores que también fueron mencionados, se encuentran las formaciones específicas, en función a la actividad económica de las empresas participantes. Por ejemplo: Una compañía aseguradora hacía la sugerencia de la necesidad de contar con capacitaciones afines al ámbito de seguros, como los análisis de riesgos (Cuestionario 004).

Otra empresa, del rubro de supermercados, expresaba que no existe una especialidad relativa al *retail*<sup>16</sup> y que ni siquiera se incluyen «[...] materias específicas dentro de los programas académicos de las carreras universitarias, siendo un sector tan grande con una demanda masiva y con demandas tan específicas, como las del sector de perecederos en general» (Cuestionario 048). Concluía expresando que mucho ayudaría a la profesionalización de estas gestiones el hecho de que al menos se incluyeran materias de estudio específicas del sector.

Del mismo modo se sugirió la realización de capacitaciones sobre «leyes laborales en escenarios actuales» (Cuestionario 032). Afín a la temática legislativa, también una empresa hizo mención acerca de la necesidad de actualizar el Código Laboral, con el objeto de que se flexibilicen los procesos de contratación y descontratación (*sic*, Cuestionario 043). La flexibilización de estos procesos «generaría mayor empleo y disminuiría la enorme informalidad en el país» (*Idem*), arguye el entrevistado.

En el mismo cuestionario, también se hace referencia a la necesidad de reglamentar los trabajos por tiempo definido (por hora, semana, mes, etc.). Y en el se sugiere «eliminar los preavisos» y «la estabilidad laboral a los diez años». La razón para esta sugerencia, se expone, es que los primeros no funcionan en la práctica, y lo segundo, contrariamente a su espíritu, «termina creando mayor inestabilidad para el trabajador» (*Idem*).

A cambio de estas garantías para ambas partes, continúa la sugerencia, la patronal podría otorgar vacaciones de un (1) mes de duración desde el primer año, «el trabajador, al final, será el más beneficiado» (*Idem*), expone.

A la par, «la aplicación de estas recomendaciones debe ir acompañada, necesariamente, de una profunda transformación del Sistema de Seguro Social. El IPS es inmoral, ineficiente, deficitario, clasista, y por sobre todo, otorga un pésimo servicio» (*Idem*), concluye lapidariamente el cuestionario.

<sup>16</sup> Con esta palabra inglesa se suele hacer referencia al comercio minorista de bienes de consumo o servicios a través de múltiples canales de distribución. Los supermercados son un muy buen ejemplo de este tipo de comercialización.



## Conclusiones

La creciente participación en la producción de los sectores comerciales y de servicios es una tendencia ya marcada hace años, tanto en la economía nacional como en la global. Las actividades agrupadas en estos sectores aglutinan en nuestro país a más de la mitad de las personas ocupadas.<sup>17</sup> Por eso es de vital importancia prestar especial atención a su dinámica.

Y esta tendencia de perspectiva de generación de empleo se orienta un mantenimiento, según lo expresado por la mayoría de las empresas encuestadas, incluso un tercio de ellas apuntó a un crecimiento en el sector en lo que a este aspecto se refiere.

Esta perspectiva se ve respaldada por la previsión de contratación de personal por parte de los encuestados. A esto hay que agregar que la mayor dificultad reportada en el proceso de contratación es la «Falta de Experiencia» de los postulantes, mientras que la «Falta de Formación» se ubicó en el segundo lugar.

Como contrapunto a la «Falta de Experiencia», es interesante mencionar que las entidades participantes también reportaron la existencia de personas que poseen conocimiento empírico y experiencia en la ocupación en la que se desempeñan, y con las que se podrían iniciar procesos de evaluación y certificación de competencias laborales, de tal manera a reconocer, formalmente, estos saberes a través del aludido proceso.

Los últimos puntos indican la importancia de impulsar el fortalecimiento de los programas de aprendizaje y pasantías, de manera a que la formación profesional se desarrolle en ambientes lo más parecidos a los posibles lugares en dónde se desempeñarán las competencias aprendidas. Sobre el tema existe una vasta literatura que expone las ventajas de esta modalidad de enseñanza-aprendizaje.

Otro de los factores preponderantes en el estudio apunta a la disrupción causada por las nuevas tecnologías en los distintos niveles ocupacionales, afectando tanto a los auxiliares como a los gerentes, tal es el caso de la «Firma Digital» y los «Sistemas Integrados de Gestión», a los que convendría prestarle atención.

Como último punto, los aportes y sugerencias realizados de manera libre por las empresas participantes podrían resumirse de la siguiente manera.

La informática se ha convertido hoy día en una herramienta básica para desempeñarse en cualquier nivel ocupacional en los sectores estudiados. De *competencia específica* dentro de ciertas ocupaciones ha pasado a convertirse en una *competencia transversal* y necesaria para para el adecuado desempeño al interior de las organizaciones de estos sectores.

Así como se ha convertido en una herramienta básica, también es percibida su creciente influencia en otras facetas como la comunicación interna de las empresas y con su entorno. El manejo unificado de la información y de los procesos hace a las organizaciones más eficientes en el día a día y más efectivas al momento de dar respuestas a las solicitudes que reciben desde el exterior.

En ese sentido, la informática contribuye al manejo de un bien muy apreciado hoy día: la información. Los datos se constituyen actualmente en activos intangibles utilizados en todos

<sup>17</sup> Véase el apartado de Contexto en la página 9.



los procesos administrativos, desde la planificación, organización y las acciones correctivas que adopten las organizaciones en el marco de sus estrategias empresariales.

La cantidad creciente de datos y su utilidad en el proceso de dirección empresarial, impulsa a las organizaciones a establecer, cada vez con mayor frecuencia, unidades especializadas de procesamiento y análisis de datos, para traducirlos en información útil y oportuna que apoye la toma de decisiones. Con esto, cabría esperar por una parte el incremento de una demanda de desarrolladores de softwares de inteligencia empresarial (*business intelligence*) y, por otra, de especialistas en el análisis de datos.

Estas unidades especializadas no suelen limitar su actuar al análisis de datos de la propia organización, sino que tratan de integrar toda información de mercado aprovechable para sus fines, lo que nos lleva al siguiente punto.

De manera creciente las relaciones comerciales y de servicios permean las fronteras de los estados nacionales, es decir, las actividades de intercambio son realizadas en el marco de una economía globalizada. Esto induce a que, aparte del manejo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) necesarias para los contactos, se hace muy importante el manejo de idiomas extranjeros para los procesos de negociación.

Sin embargo, la adquisición de habilidades técnicas, sean transversales o específicas, por sí solas no son suficientes. Ellas requieren el acompañamiento del desarrollo de las actitudes proactivas y de la inteligencia emocional de los trabajadores de toda la estructura organizacional, de forma a transmitir el buen ambiente de trabajo de la organización, a clientes al momento de establecer contacto.

Todo lo anterior desemboca en el gran desafío que supone para la ETFP seguir estos cambios en la economía global que exigen de ella un profundo análisis, en tiempo acelerado, sobre qué medidas adoptar para formar personas capaces de desenvolverse con éxito en el campo laboral. Para ello, requiere de una actualización tanto de sus instructores como de las modalidades de enseñanza-aprendizaje. En los instructores no solo en cuanto a conocimiento sino también en relación con la manera de transmitir ese conocimiento, echando mano de la diversidad de nuevas modalidades, introduciendo en especial aquellas que permitan la participación en sistemas duales de aprendizaje, ayudando a acrecentar las oportunidades de inserción de aprendices al mundo laboral.

Por supuesto que para para la concreción de estas y otras reformas de la ETFP, se hace necesaria la participación activa de diversos actores<sup>18</sup>, provenientes de los sectores público y privados, afín de alinear objetivos e intereses para el desarrollo del país.

<sup>18</sup> Gremios de trabajadores y empleadores, instructores e institutos de ETFP (públicos y privados), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Ministerio de Educación y Ciencias, Ministerio de Industria y Comercio, Secretaría Técnica de Planificación, Secretaría de Acción Social, Secretaría Nacional de la Juventud, Gabinete Social, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología; son solamente algunas de las instituciones que deben converger en el diseño y la ejecución de los lineamientos de las políticas activas de empleo referentes a la formación para el trabajo.



## Anexo I: Cuestionario

VERSIÓN 2017-10-20  
MAN.

CUESTIONARIO A EMPRESAS

Cuestionario N°

Ningún dato consignado en el cuestionario será cedido, vendido ni compartido en beneficio de terceros, a fin de garantizar la confidencialidad requerida por el secreto estadístico.

LOS CASILLEROS SOMBREADOS SERÁN COMPLETADOS POR LOS TÉCNICOS DEL OBSERVATORIO.

### 1. Datos de la empresa

Denominación de la Empresa:			
Dirección:			
Barrio/Localidad:		Ciudad/Municipio:	
Departamento:		Página web:	
Nombre del entrevistado:		Cargo:	
Correo electrónico:		Teléfono:	

### 2. Actividad Económica de su Empresa (puede marcar más de una opción)

<input type="checkbox"/>	69	Actividades Jurídicas y de Contabilidad
<input type="checkbox"/>	82	Actividades Administrativas de Oficinas y Otras Actividades Auxiliares de las Empresas
<input type="checkbox"/>	66	Actividades Auxiliares a los Servicios Financieros y a los Seguros
<input type="checkbox"/>	70	Actividades de las Oficinas Centrales y Consultoría de Gestión Empresarial
<input type="checkbox"/>	68	Actividades Inmobiliarias
<input type="checkbox"/>	78	Actividades relacionadas con el Suministro de Empleo
<input type="checkbox"/>	64	Intermediación Financiera y otros Servicios Financieros, excepto los de Seguros y Administración de Fondos de Jubilaciones y Pensiones
<input type="checkbox"/>	823	Organización de Convenciones y Ferias de Negocios
<input type="checkbox"/>	73	Publicidad e Investigación de Mercados
<input type="checkbox"/>	65	Seguros, Reaseguros y Fondos de Pensiones, excepto los planes de Seguridad Social de Afiliación Obligatoria
<input type="checkbox"/>		Otras (favor especificar): _____

### 3. Marque la opción que contenga el número de personal ocupado actualmente en su empresa (marque una sola opción)

<input type="checkbox"/>	1	Entre 1 a 5 personas	<input type="checkbox"/>	5	Entre 31 a 50 personas
<input type="checkbox"/>	2	Entre 6 a 10 personas	<input type="checkbox"/>	6	Entre 51 a 100 personas
<input type="checkbox"/>	3	Entre 11 a 20 personas	<input type="checkbox"/>	7	Entre 101 a 500 personas
<input type="checkbox"/>	4	Entre 21 a 30 personas	<input type="checkbox"/>	8	Más de 500 personas



4. Atendiendo a la perspectiva de generación de empleo en el sector productivo de su especialidad, ¿cuál es la previsión de crecimiento a corto (2018) o mediano plazo (2019)? (marque con una X en donde corresponda)

Ocupaciones	Decrecimiento	Mantenimiento	Crecimiento a Corto Plazo	Crecimiento a Mediano Plazo
Asistente de Atención al Cliente				
Auditor Junior o Asistente de Auditoria				
Auxiliar Administrativo				
Auxiliar Contable				
Auxiliar de Secretaría - Recepcionista				
Auxiliar Tributario - Gestor tributario				
Cajero Comercial				
Cajero Financiero				
Cobrador				
Encargado de Local				
Jefe o Asesor de Ventas				
Oficial de Créditos				
Operador de Telemarketing o Call Center				
Playero para Estaciones de Servicios				
Promotor				
Secretaria - Asistente Ejecutiva				
Supervisores de Caja				
Vendedor de Mostrador o de Salón				
Vendedor Externo				
Profesional Universitario (especificar):				
Otra (especificar):				
Otra (especificar):				
Otra (especificar):				



5. ¿En qué ocupaciones es difícil encontrar trabajadores o se quedan puestos sin cubrir? ¿Cuál es la principal causa de esa dificultad? [La columna «Causa» se completa con el código correspondiente de la Tabla 1]

Ocupaciones	Causa (Código)
Asistente de Atención al Cliente	
Auditor Junior o Asistente de Auditoría	
Auxiliar Administrativo	
Auxiliar Contable	
Auxiliar de Secretaría - Recepcionista	
Auxiliar Tributario - Gestor tributario	
Cajero Comercial	
Cajero Financiero	
Cobrador	
Encargado de Local	
Jefe o Asesor de Ventas	
Oficial de Créditos	
Operador de Telemarketing o Call Center	
Playero para Estaciones de Servicios	
Promotor	
Secretaria - Asistente Ejecutiva	
Supervisores de Caja	
Vendedor de Mostrador o de Salón	
Vendedor Externo	
Profesional Universitario (especificar):	
Otra (especificar):	
Otra (especificar):	
Otra (especificar):	

Tabla 1	
Causas	Código
Falta de Formación	1
Falta de Experiencia	2
Movilidad Geográfica	3
Condiciones laborales (jornada laboral, salario)	4
Riesgo laboral	5
Incorporación de nuevas tecnologías	6
Otra (especificar):	8.1



6. ¿Tiene prevista la contratación de más personal en el 2019 - 2020?

SÍ  (siga con la pregunta número 8)

NO  (pase a la pregunta número 9)

7. Con respecto a las contrataciones previstas para el 2018 - 2019, por favor indique los siguientes puntos:

Puesto de trabajo u ocupación	Números de contratos previstos (aprox.)	Competencias específicas necesarias para desempeñarse en el puesto

(\*\*) Ejemplo de competencia general: Capacidad de liderazgo

8. De las innovaciones tecnológicas<sup>19</sup> que ya existen o que están apareciendo en el sector, ¿cuáles considera que tendrán más desarrollo a mediano de plazo (2019-2020) y sobre qué ocupaciones tendrían mayor impacto?

INNOVACIONES TECNOLÓGICAS	COD.	OCUPACIONES AFECTADAS	COD.

9. ¿Sabe de ocupaciones en las que el personal posee mayormente conocimientos empíricos y no una formación académica o profesional, y que serían susceptibles de iniciar un proceso de certificación de competencias?

SÍ  (siga con la pregunta número 12)

NO  (pase a la pregunta número 13)

10. ¿Podría indicar cuáles serían esas ocupaciones?

Ocupaciones susceptibles de Certificación de Competencias	COD.

11. Otra información que considere oportuno señalar (Por ejemplo: sugerencias sobre necesidades formativas, expectativas de futuro, nuevas estrategias de gestión, etc.)

\*\*\*

¡Muchas gracias por su tiempo!

\*\*\*

<sup>19</sup> En este apartado se podían incluir también nuevos softwares especializados.





## Anexo II: Glosario

**Bots:** Conocidos también como *web robots*, *WWW robots* o simplemente *bots*, en general hacen referencia a softwares que ejecutan tareas simples y estructuralmente repetitivas. En la actualidad los *chat bots* son una forma muy extendida de atención al cliente, ya que los propician la automatización de una tarea que generalmente sería realizada por una persona sobre la base de la interpretación de una petición; en otras palabras, los *bots* están mejorando cada vez más su capacidad de entender las expresiones humanas y de ofrecer respuestas a ellas.

**Catálogo Nacional de Perfiles Profesionales:** Recoge y estandariza las competencias que el trabajador debe tener para responder a las necesidades del mercado laboral. Se ordena por Familias Profesionales o sectores en distintos Niveles de Cualificación.

**Competencias laborales:** Conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes requeridas para el desempeño eficaz y eficiente en una función productiva en el contexto laboral.

**Competencias laborales específicas:** Las que están directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito. Es el caso de competencias como la operación de maquinaria de control numérico, el chequeo de pacientes, etc.

**Competencias laborales transversales:**

**Básicas:** Se refieren a las habilidades para lectura, escritura, comunicación oral, matemáticas básicas. Se adquieren como resultado de la educación formal o capacitación inicial.

**Conductuales:** Actitudes, comportamientos y habilidades sociales que deben ponerse en práctica durante el ejercicio de la ocupación y en el ambiente de trabajo.

**Genéricas:** Competencias laborales generales o estandarizadas propias del desempeño en diferentes sectores o actividades y usualmente relacionados con la interacción hacia tecnologías de uso general. Por ejemplo: gestión de recursos, relaciones interpersonales, comprensión sistémica, dominio tecnológico.

**Evaluación y Certificación de Competencias Laborales:** Proceso por el cual un organismo independiente reconoce y certifica, de manera formal y temporal, que una persona ha demostrado ser competente en un perfil profesional determinado.

**Familia Profesional:** Conjunto amplio de ocupaciones que comparte un mismo contexto de trabajo, con similares exigencias técnicas con un tronco común de capacidades profesionales, sea por el sector productivo, el producto, el servicio o el tipo de cliente.

**Familia Profesional de Administración y Gestión:** Incluye actividades de servicio financiero, incluyendo seguros, reaseguros y actividades de fondos de pensiones; actividades de apoyo a los servicios financieros y las operaciones de negocio en general; control de activos, alquiler o arrendamiento de activos tangibles y no tangibles no financieros, a cambio de una renta periódica o un pago de arriendo; actividades de listado de vacantes para empleos; suministro y gestión de recursos humanos; recolección y entrega de dinero; involucran también la venta, instalación y servicios de reparación; provisión de personal operativo para realizar actividades de soporte; provisión de una línea de servicios administrativos de oficina y todas las actividades de servicio de soporte; actividades de naturaleza gubernamental, como ser la promulgación e



interpretación de leyes y su regulación según lo acordado; administración de programas basados en ellos y actividades de seguridad social obligatoria.

**Inteligencia Empresarial (*Business Intelligence [BI]* en inglés):** Comprende aquellas estrategias y tecnologías utilizadas por las empresas para el análisis de datos, con el supuesto subyacente de que la ingente cantidad de información manejada por ellas puede generar «inteligencia» en la actividad empresarial.

**Macrodatos (*Big Data* en inglés):** Se refiere al conjunto de datos, sean estos estructurados o no, cuyas peculiaridades de volumen, variedad y la velocidad con la que necesitan ser procesados, superan las capacidades de sistemas informáticos habituales. En el ámbito empresarial, el término suele ser utilizado para referirse al uso intensivo de los datos para el análisis predictivo, análisis de conducta de usuarios/clientes, u otro método de análisis para el monitoreo y evaluación de la actividad empresarial, así como hallar nuevas tendencias de negocios.

**Nivel de Cualificación:** Categoría o rango de referencia que permite agrupar los Perfiles Profesionales que se consideran equivalentes en función de determinados criterios tales como: autonomía, complejidad, variación, responsabilidad, etc.

**Ocupación:** Conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen. Ejemplos: una ocupación es Auxiliar Contable y otra es Recepcionista.

**Ofimática:** Acrónimo de las palabras *oficina* e *informática*. Comúnmente utilizada para referirse al conjunto de herramientas, técnicas y aplicaciones que se utilizan para facilitar, optimizar y automatizar las tareas referentes a las oficinas, y más concretamente, a los métodos que se emplean para el procesamiento computarizado de datos escritos, sonidos e imágenes en las oficinas. Por ejemplo: gracias a la ofimática una persona puede procesar los balances de la empresa en un archivo digital mediante planillas electrónicas, las que su vez facilitan los cálculos necesarios. El archivo puede ser conservado en una computadora, impreso o compartido a través de una red interna, corporativa o la internet.

**Retail:** Palabra inglesa con la que suele aludirse al comercio minorista de bienes de consumo o servicios a través de múltiples canales de distribución.