

Resolviendo la Escasez de Talento

Construir, adquirir, tomar prestado y
tender puentes



“Con una escasez de talento sin precedentes a nivel global, los empleadores deben cambiar el enfoque de sus estrategias de contratación “en el momento” y convertirse en constructores del talento de hoy y de mañana. La única forma para ejecutar eficazmente su estrategia comercial, crear valor y mejorar la vida de las personas es desarrollando una correcta combinación entre talento humano, habilidades, procesos y tecnología.

Gracias al surgimiento de nuevas evaluaciones, el auge del big data y de las plataformas predictivas, contamos con las mejores herramientas para identificar habilidades adyacentes, ayudar a las personas a cambiar roles emergentes y crear planes de carrera claros.

Para las personas, la ruta hacia una mayor seguridad laboral hoy se enfoca en el apetito por aprender y en la constante actualización de sus habilidades. Para las organizaciones, crear una cultura de aprendizaje continuo para que las personas estén equipadas y abiertas a adaptarse – para moverse dentro de la misma empresa o a otro lugar- no se trata solo de un imperativo operacional, sino de una prioridad estratégica.

En medio de esta Revolución de las Habilidades, así es como vamos a encontrar soluciones para resolver la Escasez de Talento, acelerar el crecimiento y ayudar a las personas a desarrollar nuevas capacidades para lograr carreras significativas y sostenibles en el largo plazo.”



Jonas Prising
Presidente & CEO
ManpowerGroup

**45% de los empleadores
dice que no puede encontrar
las habilidades que necesita.**



CONTENIDO

Introducción | 4

La Escasez de Talento global llega a su mayor nivel en 12 años | 5

Top-10 de las habilidades más demandadas en el mundo | 6

Por qué los empleadores no pueden encontrar el talento que necesitan | 7

El enigma de la Escasez de Talento: qué están haciendo hoy los empleadores | 8

Construir, adquirir, tomar prestado y tender puentes: superar la Escasez de Talento a futuro | 10

Sobre la investigación | 12



En la era digital, la tecnología está transformando la forma en que se realiza el trabajo y creando roles que requieren nuevas habilidades. Al mismo tiempo, las organizaciones están aumentando el personal en 42 de los 43 países encuestados y muchos de esos mercados están llegando al pleno empleo¹. Como resultado, el fenómeno de la Escasez de Talento se ha agudizado como nunca antes en las últimas décadas.

PARA ENTENDER EL IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES, ENTREVISTAMOS A 39,195 EMPLEADORES EN 43 PAÍSES:

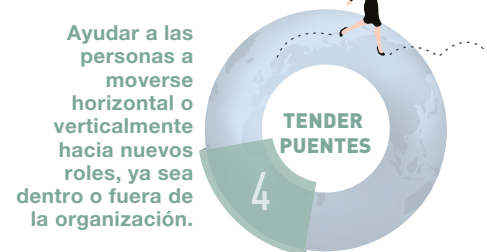
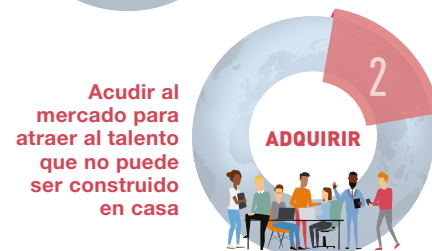
- ¿Cuánta dificultad tiene para cubrir vacantes en comparación al año pasado?
- ¿Qué habilidades - duras y blandas- son las más difíciles de encontrar, y por qué?
- ¿Qué está haciendo para resolver la Escasez de Talento?

Descubrimos que actualmente hay más empleadores que nunca luchando por cubrir las vacantes disponibles. El 45% admitió que no puede encontrar las habilidades que necesita, cifra que aumenta en las grandes organizaciones (con más de 250 empleados), en donde un 67% afirma que sufre de Escasez de Talento.

Todas las industrias se han visto impactadas. Tanto en manufacturas como en minería, transportes o comercio, los empleadores no logran encontrar las personas que necesitan con la adecuada combinación de habilidades técnicas y fortalezas humanas. Mantener el ritmo en esta Revolución de las Habilidades exige capacitaciones más veloces y orientadas a la mejora de competencias, y una mayor gestión del talento. **Es hora de un nuevo abordaje frente al gran problema del talento: se trata de construir, adquirir, tomar prestado y tender puentes para garantizar que tengamos las habilidades requeridas hoy y mañana.**

Como expertos en el mundo del trabajo a nivel global, cada año encontramos empleo para millones de personas a lo largo de 80 países y territorios, ayudando a cientos de miles de empresas a atraer, evaluar, desarrollar y retener trabajadores calificados. Este informe combina nuestra visión única, basada en 12 años de información obtenida a través de nuestra “Encuesta Global de Escasez de Talento”, el mayor estudio de capital humano de su tipo. La misma proporciona soluciones prácticas para ayudar a los empleadores a comprender qué habilidades necesitan, identificar el mayor potencial y encontrar el mejor talento en esta era digital.

SOLUCIONANDO LA ESCASEZ DE TALENTO: CONSTRUIR, ADQUIRIR, TOMAR PRESTADO Y TENDER PUENTES

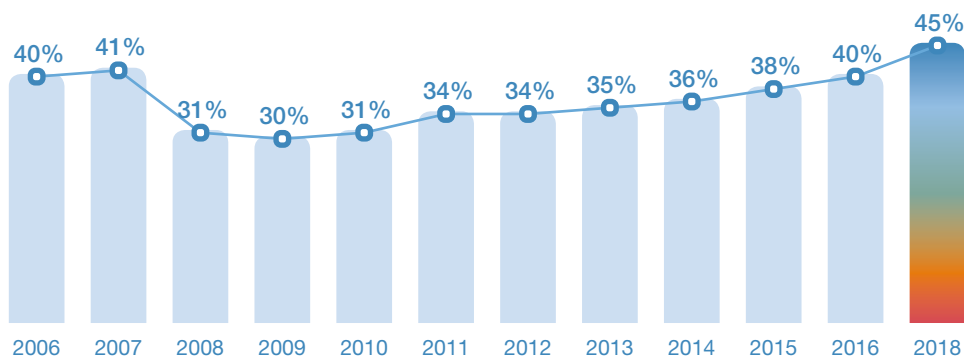


Son aquellas habilidades blandas -como comunicación, colaboración, construcción de relaciones, creatividad, empatía y el deseo de aprender- que aumentarán las capacidades tecnológicas y reducirán el riesgo de reemplazo por automatización.

¹ Encuesta de Expectativas de Empleo de ManpowerGroup para el tercer trimestre de 2018.

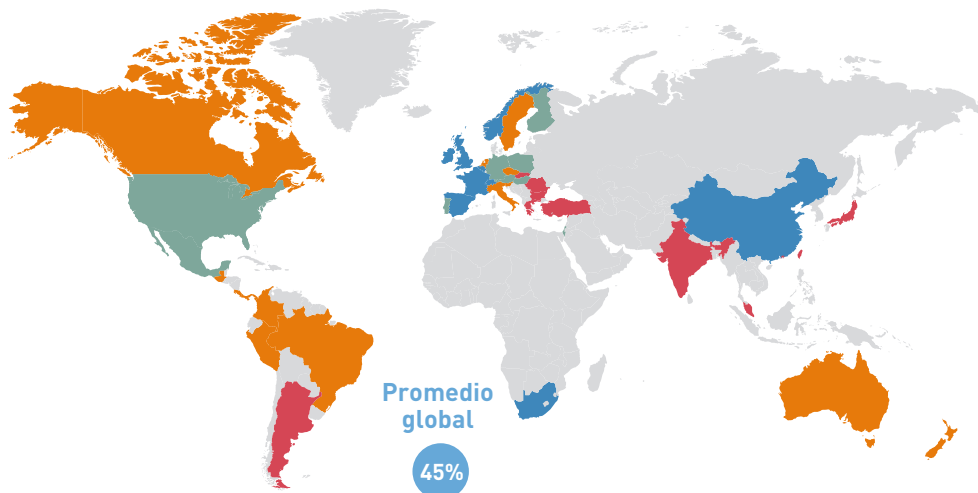
LA ESCASEZ DE TALENTO GLOBAL LLEGA A SU MAYOR NIVEL EN 12 AÑOS

En tanto la economía global se ha estado fortaleciendo constantemente durante la última década, los empleadores se volvieron más optimistas y crecieron las demandas de contratación². Sumado al cambio en las necesidades de habilidades, la Escasez de Talento trepó a su nivel más alto desde el inicio de la encuesta en 2006.



En 2018, los empleadores en Japón (89%), Rumania (81%) y Taiwán (78%) reportaron las mayores dificultades para cubrir puestos vacantes, mientras que los de Reino Unido (19%), Irlanda (18%) y China (13%) afirman tener una menor dificultad. En Japón, la falta de mano de obra, el envejecimiento demográfico y las restricciones a la inmigración siguen alimentando el problema, mientras que Rumania y Taiwán reflejan una trayectoria ascendente de “nearshoring”³ y “offshoring” en los últimos años. El resultado es que los empleadores se quedan con puestos vacantes, amenazando así su crecimiento y eficiencia operacional.

LA ESCASEZ DE TALENTO ESTÁ AUMENTANDO EN EL MUNDO



Países que enfrentan dificultades en la contratación

Menor dificultad		Dificultad por debajo del promedio		Dificultad por encima del promedio		Mayor dificultad	
China	13%	Australia	34%	Suecia	42%	Polonia	51%
Irlanda	18%	↓ Brasil	34%	Perú	43%	↓ Argentina	52%
Reino Unido	19%	Costa Rica	35%	↑ Austria	46%	↑ Eslovaquia	54%
Países Bajos	24%	Panamá	35%	Nueva Zelanda	44%	India	56%
España	24%	República Checa	36%	Finlandia	45%	Singapur	56%
Noruega	25%	Italia	37%	Estados Unidos	46%	Grecia	61%
Francia	29%	Guatemala	38%	↑ Portugal	46%	Turquía	66%
Suráfrica	32%	Eslovenia	40%	↓ Israel	49%	Bulgaria	68%
↑ Suiza	33%	Canadá	41%	↑ México	50%	Hong Kong	76%
Bélgica	35%	↓ Colombia	42%	↓ Hungría	51%	Taiwán	78%
						Rumania	81%
						Japón	89%

↑ Mayor incremento desde 2006

↓ Mayor disminución desde 2016

² Encuesta de Expectativas de Empleo de ManpowerGroup para el tercer trimestre de 2018.

³ Nearshoring es “la transferencia de procesos comerciales o de TI a empresas de un país cercano, a menudo compartiendo frontera con su propio país”, en la cual ambas partes esperan beneficiarse de una o más de las siguientes dimensiones de proximidad: geográfica, temporal (zona horaria), vínculos culturales, lingüísticos, económicos, políticos o históricos.

LAS 10 HABILIDADES MÁS DEMANDADAS EN EL MUNDO

Mientras que la inteligencia artificial está expandiendo rápidamente lo que es posible automatizar, la tecnología está redefiniendo los roles en demanda en lugar de reemplazarlos. Los oficios especializados -como electricistas, soldadores y mecánicos, entre otros- así como los representantes de ventas, ingenieros, conductores y técnicos, se han clasificado entre los primeros cinco puestos más difíciles de cubrir en los últimos diez años.



Uno de cada cuatro empleadores afirma que cubrir puestos de oficios calificados ha sido más difícil este año que el anterior

A su vez, sigue siendo amplia la demanda de conductores y personal de servicio al cliente, debido al aumento del consumismo, que impulsa al comercio electrónico, la logística y entregas puerta a puerta. Sin embargo, actualmente estos roles son diferentes a como se veían hace una década y continúan transformándose, requiriendo de nuevas habilidades y entrenamiento.

1 OFICIOS CALIFICADOS

Electricistas, soldadores, mecánicos



2 REPRESENTANTES DE VENTAS

B2B, B2C, contact centers



3 INGENIEROS

Químicos, electrónicos, civiles, mecánicos



4 CONDUCTORES

Camión, delivery, construcción, transporte público



5 TÉCNICOS

Controladores de calidad, personal técnico



6 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Expertos en ciberseguridad, Administradores de red, soporte técnico



7 CONTABILIDAD Y FINANZAS

Contadores certificados, auditores, analistas financieros



8 PROFESIONALES

Gerentes de proyecto, abogados, Investigadores



9 PUESTOS ADMINISTRATIVOS

Asistentes administrativos, asistentes personales, recepcionistas



10 MANUFACTURAS

Productores y operadores de maquinaria



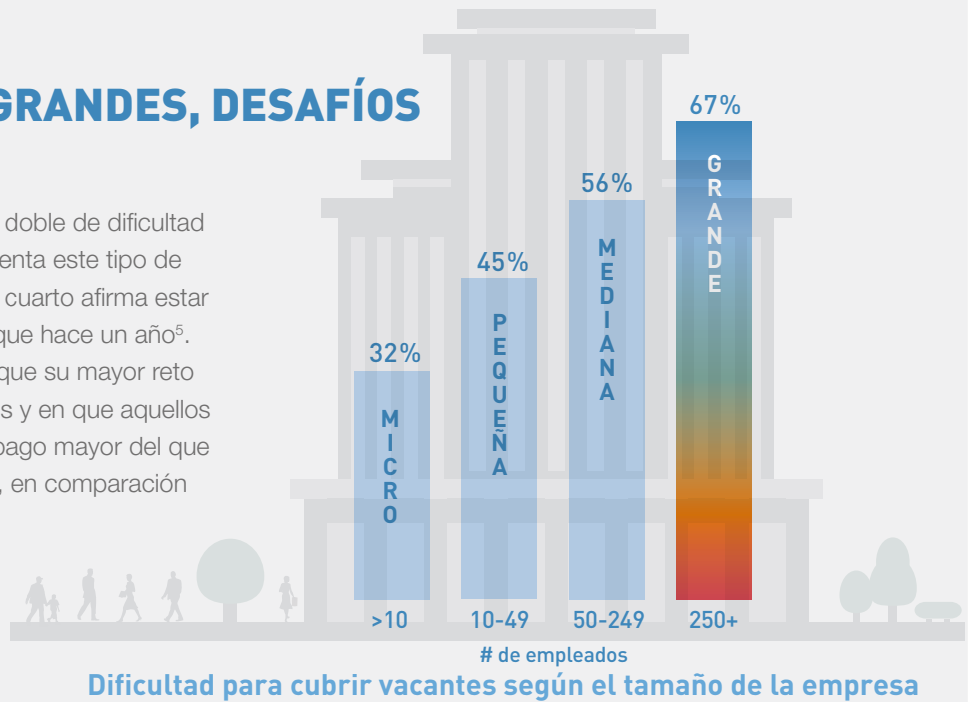
La mayoría de los diez puestos más demandados requiere de una capacitación terciaria y no siempre de un título universitario completo. Roles de especialización intermedia como éstos, entre otros, representan el 40% de todos los trabajos en la OCDE⁴ y su demanda continúa creciendo.

En la era digital, el empleo no siempre va a requerir de un título universitario, sino que dependerá en gran medida del desarrollo continuo de habilidades, debido a que incluso los roles más tradicionales se complementan con las nuevas tecnologías.

⁴ Perspectivas de empleo, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2017.

EMPRESAS MÁS GRANDES, DESAFÍOS MÁS GRANDES

Las grandes compañías tienen el doble de dificultad para cubrir vacantes: el 67% enfrenta este tipo de retos en la contratación y casi un cuarto afirma estar teniendo más dificultades ahora que hace un año⁵. Por su parte, un 35% manifiesta que su mayor reto se centra en la falta de candidatos y en que aquellos que buscan empleo esperan un pago mayor del que están dispuestos a ofrecer (14%), en comparación con los microempleadores (9%).

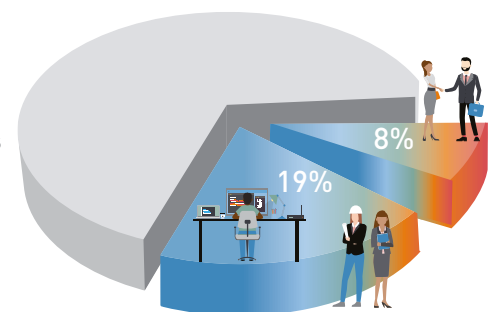
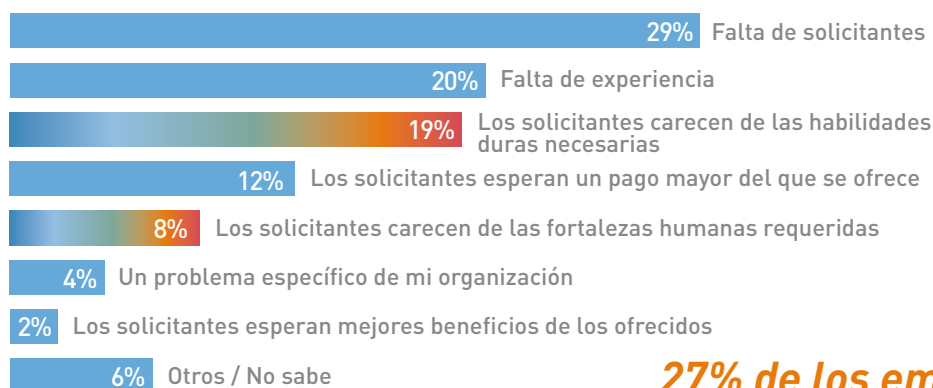


¿POR QUÉ LOS EMPLEADORES NO PUEDEN ENCONTRAR EL TALENTO QUE NECESITAN?

Cerca de un tercio de los empleadores afirma que la razón principal por la cual no pueden cubrir posiciones es la falta de candidatos. Otro 20% dice que los candidatos carecen de la experiencia necesaria. A medida que las empresas se digitalizan, automatizan y transforman, resulta más importante encontrar candidatos con una correcta combinación de habilidades técnicas y fortalezas humanas; sin embargo, el 27% de los empleadores sostiene que los solicitantes carecen de ellas. A nivel global, más de la mitad (56%) de los empleadores dice que las fortalezas humanas más valoradas son las habilidades de comunicación, escritas y verbales, seguidas por la capacidad de colaboración y la resolución de problemas⁶.

El enfoque en el servicio al cliente y el delivery de última milla implica que es clave en prácticamente todas las industrias tener la combinación de habilidades adecuadas. Los representantes de ventas deben contar con gran conocimiento sobre el producto, la influencia y la gestión de relaciones, así como también utilizar inventarios digitales y herramientas de análisis de datos, mientras que las funciones de TI requieren de capacidades técnicas, a la vez que habilidades de gestión de personal y comunicación.

FALTA DE SOLICITUDES, EXPERIENCIA Y HABILIDADES SON LOS DISPARADORES DE LA ESCASEZ DE TALENTO



27% de los empleadores sostiene que los solicitantes carecen de las habilidades duras o de las fortalezas humanas que necesitan para cubrir sus posiciones vacantes

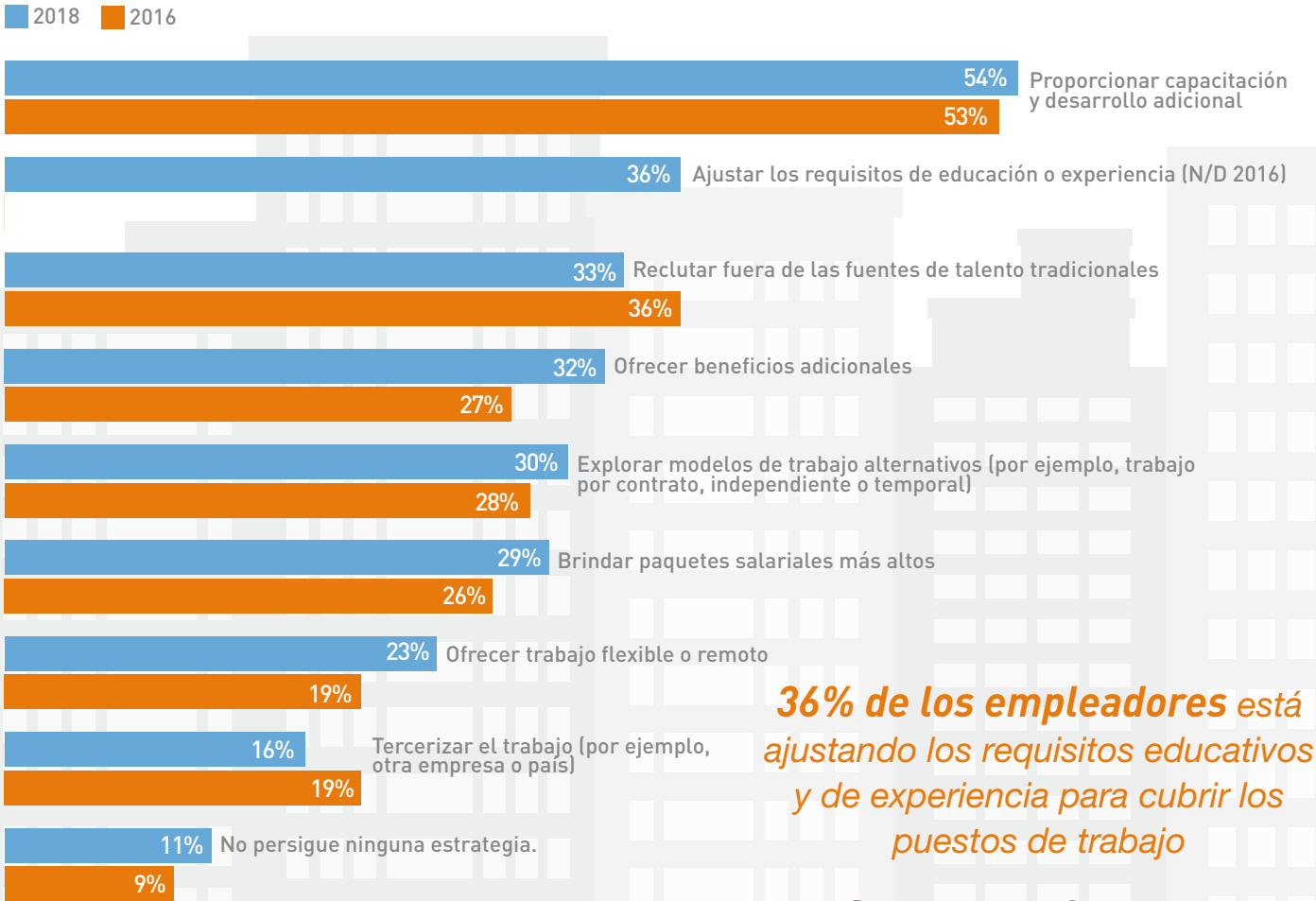
⁵ Encuesta realizada por última vez en 2016.

⁶ Revolución de las Habilidades 2.0: los robots no necesitan aplicar, ManpowerGroup, 2018.

EL ENIGMA DE LA ESCASEZ DE TALENTO: QUÉ ESTÁN HACIENDO HOY LOS EMPLEADORES

En la Revolución de las Habilidades, cuando surgen nuevos roles con la misma velocidad en que otros se vuelven obsoletos, los empleadores se dan cuenta de que lo que alguien está dispuesto a aprender se torna más importante que lo que ya sabe. Las empresas están comenzando a enfrentar la Escasez de Talento mejorando las competencias de su fuerza de trabajo: actualmente **más de la mitad está invirtiendo en plataformas de aprendizaje y herramientas de desarrollo para construir su comunidad de talento, en comparación con un 20% en 2016.**

Estrategias que los empleadores están adoptando para superar la Escasez de Talento



Las organizaciones se están dando cuenta de que la mejor opción es la combinación de habilidades blandas y duras. El 64% de los empleadores está mejorando las competencias duras de su personal a través de certificaciones técnicas, pasantías y cursos de programación, y un 56% lo está haciendo en habilidades blandas como servicio al cliente, ventas y comunicaciones.

Las empresas también están tratando de llegar a nuevas fuentes de talento y atraer a más personas que están actualmente relegadas a la fuerza de trabajo. Un 33% está analizando datos demográficos, rangos de edad o geografías diferentes, a través de las redes sociales y los medios tradicionales, para hallar a los empleados potenciales donde ellos se encuentren, aprovechando el regreso de los retirados o abriendo las puertas a padres y personal de medio tiempo. Más de un tercio (36%) está siendo más flexible respecto a los requisitos de educación o experiencia para el cargo.

El 32% está mejorando los beneficios -por ejemplo, aumentando las vacaciones y proporcionando mejores incentivos de bienestar a los nuevos empleados- como una poderosa herramienta de atracción y de impulso a su marca empleadora. Y cuando los beneficios no funcionan, el dinero sí: este año el 29% de los empleadores está considerando aumentar salarios, hasta un 3% anual.

La tercerización con otra compañía o país está siendo considerada por un 16% de los empleadores que no puede encontrar el talento que necesita, disminuyendo un 4% cada año. Trabajar con socios especializados en roles tecnológicos, a menudo basados en proyectos -cloud-computing, Java +, DevOps o ciberseguridad- puede ser más eficiente que reclutar y mantener esas capacidades dentro de la compañía.

Para abordar la Escasez de Talento, hoy los empleadores están más activos que nunca aplicando una combinación de estrategias de fuerza de trabajo.



Dr. Tomás Chamorro Premuzic
Chief Talent Scientist
ManpowerGroup



Incluso aunque no sepamos cómo van a ser los trabajos del futuro, es posible asumir con seguridad que las personas que posean el deseo y la capacidad de aprender, que sean inteligentes, tengan un mayor desarrollo de las habilidades humanas y sean más trabajadoras, estarán en mejores condiciones para asumir esos roles.

Sin importar cuáles sean tus cualificaciones o títulos, ya seas ingeniero, vendedor o especialista en marketing, sin una base de habilidades blandas fallarás. Y necesitarás las capacidades blandas adecuadas -porque son muchas. Por eso, la mejor fórmula consiste en enfocarse en las cualidades universales de capacidad de aprendizaje: destreza, simpatía e impulso. Las empresas que logren crear esa cultura de curiosidad y alimentar la “mente hambrienta” de su fuerza de trabajo podrán superar a sus rivales menos curiosos en el futuro.

Luego está el “cómo” medimos esas habilidades, y la intuición de “reconozco el talento cuando lo veo” no es la forma. Desde pruebas psicométricas, evaluaciones 360 y entrevistas, hasta herramientas de nueva generación como big data, el análisis de redes sociales y la gamificación, es necesario cambiar la intuición sesgada y ser mejores al abordar los hechos y la inteligencia artificial. Necesitamos dejar que los datos hablen.

Estamos viviendo una época emocionante. Nunca ha sido tan fácil inferir los talentos de las personas. Por supuesto, esto también significa que si querés vencer a tus competidores, tenés que ser aún más exigente cuando se trata de detectar el potencial de los individuos antes de que otros puedan verlo. Las empresas se desempeñan mejor cuando entienden a su gente y las personas se desempeñan mejor cuando se les entiende.



CONSTRUIR, ADQUIRIR, TOMAR PRESTADO Y TENDER PUENTES: SUPERAR LAS ESCASEZ DE TALENTO EN EL FUTURO

Para tener éxito en la era digital, una estrategia de talento efectiva debe considerar cuatro elementos: construir, adquirir, tomar prestado y tender puentes. Construir las fuentes de talento, adquirir habilidades donde sea necesario, tomar prestado el talento de fuentes externas y tender puentes entre personas con habilidades adyacentes de un rol a otro para complementar las existentes.



CONSTRUIR

Mejores análisis de las personas, evaluaciones psicométricas, plataformas predictivas e inteligencia artificial (AI), significan que los empleadores pueden mapear y mejorar, como nunca antes, su mano de obra existente y potencial. Los empleadores deben hacer énfasis en que el aprendizaje continuo constituye un acuerdo mutuo: es esencial para que las personas mejoren sus decisiones de carrera y se mantengan empleables, y fundamental para que las compañías desarrollen el talento que necesitan. **Para tener éxito en la era digital, resulta clave identificar el potencial futuro, impulsar una cultura de capacidad de aprendizaje a través de la organización y proporcionar programas de entrenamiento acelerado.**



1 CONSTRUIR

Invertir en capacitación y desarrollo para que crezca tu comunidad de talento



ADQUIRIR

En un mercado laboral escaso, los empleadores deben trabajar arduamente para atraer a los trabajadores, mostrándoles una propuesta de valor sólida, un propósito claro y una cultura atractiva. De lo contrario, necesitarán estar preparados para pagar un plus con beneficios salariales u otros diferenciales. Un ambiente de bajo desempleo y Escasez de Talento puede aumentar los salarios y el desgaste. **Los empleadores necesitan entender que los candidatos también son consumidores; para atraer y comprometer a los mejores, el departamento de recursos humanos necesita ser un experto en marketing.**



2 ADQUIRIR

Buscar en el mercado externo el talento que no pueda ser construido dentro de la organización en el tiempo

3 TOMAR PRESTADO

Crear comunidades de talento fuera de la organización, incluyendo trabajadores de medio tiempo, independientes, por contrato y temporales, para complementar las habilidades existentes

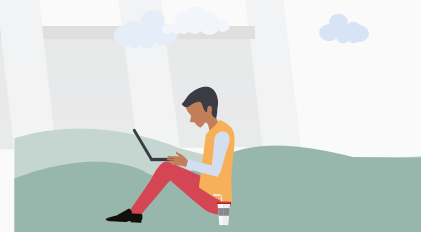
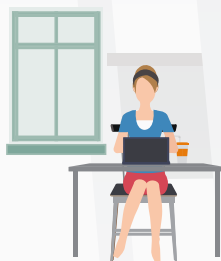


4 TENDER PUENTES

Ayuda a las personas a seguir adelante y a migrar a nuevos roles, ya sea dentro o fuera de la organización



3 TOMAR PRESTADO



Las estrategias de recursos humanos tradicionalmente se han enfocado en los empleados permanentes dentro de la compañía, pero cuando se necesita complementar habilidades existentes, cubrir vacíos de proyectos a corto plazo o encontrar rápidamente experiencia de la que se carece, bien vale la pena “pedir prestado” talento, a través de profesionales contratados o temporales. Cada vez más trabajadores calificados están eligiendo trabajar de esta manera. El 87% de todos los empleados están abiertos a un trabajo NextGen, es decir, a tiempo parcial, contingente, por contrato, independiente o temporal⁷. **Las organizaciones deben aprender a cultivar comunidades de trabajadores dentro y fuera de la compañía.** Necesitan explorar todas las soluciones de gestión del talento, ser pensadores de sistemas y mejorar su marketing, y aprovechar el talento en cualquier forma que esté disponible.

4 TENDER PUENTES

La transformación, digitalización y automatización han creado una Revolución de las Habilidades donde las nuevas capacidades emergen tan rápido como otras se vuelven obsoletas. **Los líderes tienen un trabajo esencial para optimizar las habilidades que tienen y encontrar caminos alternativos para que aquellos cuyas competencias no encajan, puedan unirse a roles cambiantes o emergentes.**

Donde no sea posible ubicar a las personas en nuevos cargos dentro de la organización, los empleadores deberán tratarlas con respeto, dignidad y ayudarlas a tener una transición fluida, aplicando sus habilidades a nuevos roles más allá de la compañía.



⁷ #GigResponsibly: El crecimiento del trabajo NextGen, ManpowerGroup, 2017.

Está surgiendo un nuevo panorama de talento para satisfacer las demandas de la Revolución de las Habilidades. De cara a un ambiente muy cambiante enfocado en la tecnología, las empresas deben crear una cultura de aprendizaje y poner a las personas en primer lugar mediante el desarrollo de una estrategia de fuerza de trabajo que incorpore la construcción, adquisición, préstamo y tendido de puentes. Así es como resolveremos la Escasez de Talento para que tanto individuos como organizaciones alcancen su potencial en la era digital.



ManpowerGroup®



ManpowerGroup®
Solutions



Experis®
ManpowerGroup



Manpower®



Right
Management®
ManpowerGroup

SOBRE MANPOWERGROUP

ManpowerGroup® (NYSE: MAN), la compañía líder global de soluciones de fuerza de trabajo, apoya la transformación de las organizaciones en un mundo laboral rápidamente cambiante a través de la búsqueda, evaluación, desarrollo y gestión de talento; lo cual las conduce al éxito. Desarrollamos soluciones innovadoras para más de 400.000 clientes y conectamos a más de 3 millones de personas con un trabajo significativo y sostenible en una amplia gama de industrias y habilidades. Nuestra familia experta de marcas -Manpower®, Experis®, Right Management® y ManpowerGroup® Solutions- crea valor para candidatos y clientes en 80 países y territorios y lo ha hecho durante 70 años. En 2018, ManpowerGroup fue nombrada, por noveno año consecutivo, como una de las empresas más éticas del mundo y una de las compañías más admiradas de Fortune, lo que confirma nuestra posición como la marca más confiable y admirada de la industria. Conoce cómo ManpowerGroup está impulsando el futuro del trabajo: www.manpowergroup.com

FORMA PARTE DE LA CONVERSACIÓN EN LÍNEA



@ManpowerGroup



facebook.com/ManpowerGroup



linkedin.com/company/ManpowerGroup

www.manpowergroup.com/talent-shortage-2018

ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN

ManpowerGroup encargó a Infocorp llevar a cabo una investigación cuantitativa para encuestar a 39.195 empleadores en seis sectores industriales en 43 países y territorios: Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Bulgaria, Canadá, China, Colombia, Costa Rica, República Checa, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Guatemala, Hong Kong, Hungría, India, Irlanda, Israel, Italia, Japón, México, Países Bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Panamá, Perú, Polonia, Portugal, Rumania, Singapur, Eslovaquia, Eslovenia, Sudáfrica, España, Suecia, Suiza, Taiwán, Turquía, Reino Unido y Estados Unidos. El análisis de los datos fue realizado por Reputation Leaders.

