

# Resolviendo la escasez de talento

Crear, adquirir, tomar prestado y  
construir puentes



“

*Frente a la escasez de talento que hoy se vive en todo el mundo, los empleadores deben cambiar el enfoque de sus estrategias de consumidores de trabajo para convertirse en constructores del talento de hoy y de mañana. La única forma para ejecutar eficazmente su estrategia comercial, crear valor y mejorar las vidas de las personas es desarrollando una combinación correcta entre personas, habilidades, procesos y tecnología. Con nuevas evaluaciones, big data y plataformas predictivas contamos con las mejores herramientas para identificar las habilidades similares, ayudar a las personas a cambiar roles emergentes y crear carreras profesionales claras.*



**Jonas Prising**  
Presidente & CEO  
ManpowerGroup

*Para las personas, la ruta hacia una mejor seguridad laboral hoy se enfoca en el deseo por aprender y una actualización continua. Para las organizaciones es crear una cultura de capacidad de aprendizaje (learnability) para que las personas estén equipadas y abiertas a adaptarse y moverse dentro de la empresa o a otro lugar. No se trata solo de un imperativo operacional, más bien debe ser una prioridad estratégica. En medio de esta revolución de 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 habilidades en pro de carreras sostenibles y significativas a largo plazo”.*

**50% de los empleadores dice que no puede encontrar las habilidades que necesita.**



# CONTENIDO

Introducción | 4

La escasez de talento alcanza el máximo en 12 años | 5

Top 10 de puestos en demanda | 6

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

El enigma de la escasez de talento: lo que los empleadores están haciendo hoy | 8

Crear, adquirir, tomar prestado y construir puentes: superar la escasez de talento a futuro | 10

Sobre la investigación | 12



En esta era digital, la tecnología está transformando la manera como se hace el trabajo y creando nuevos roles que requieren nuevas habilidades. Al mismo tiempo, las organizaciones están aumentando el personal en 42 de los 43 países encuestados y muchos de los mercados están llegando su máximo de vacantes.<sup>1</sup> Como resultado, el fenómeno de 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 tienes para cubrir las vacantes en comparación con el año pasado?
- ¿Qué habilidades -técnicas y profesionales- son las más difíciles de encontrar y por qué?
- ¿Qué estás haciendo para resolver la escasez de talento?

**Descubrimos que actualmente hay más empleadores que nunca luchando por cubrir las vacantes disponibles. El 50% admitió que no puede encontrar las habilidades que necesita, cifra que aumenta para las grandes organizaciones (con más de 250 empleados), 62% de las cuales confirma que este 2018 sufre de escasez de talento.**

Todas las industrias se han visto impactadas: manufactura, minería, comunicaciones & transportes y comercio. Los empleadores no logran encontrar a las personas con la combinación adecuada de habilidades técnicas y profesionales. Mantener el ritmo en esta “Revolución de habilidades” exige talento y capacitación, orientados a la mejora de competencias y a la gestión de las personas. **Es hora de abordar de manera diferente el gran problema del talento: se trata de crear, adquirir, tomar prestado y construir puentes para garantizar que tengamos las habilidades requeridas hoy y mañana.**

Como expertos mundiales en capital humano, encontramos trabajo para millones de personas cada año en 80 países, 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 de nuestra “Encuesta mundial de escasez de talento”, el mayor estudio de capital humano de su tipo. 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: CREAR, ADQUIRIR, TOMAR PRESTADO Y CONSTRUIR PUENTES



Invertir en aprendizaje y desarrollo



Atraer del mercado el talento que no puede ser construido en casa



Cultivar comunidades de talento más allá de la organización



Ayudar a las personas a salir adelante o a migrar a nuevos roles dentro o fuera de la organización



## HABILIDADES PROFESIONALES

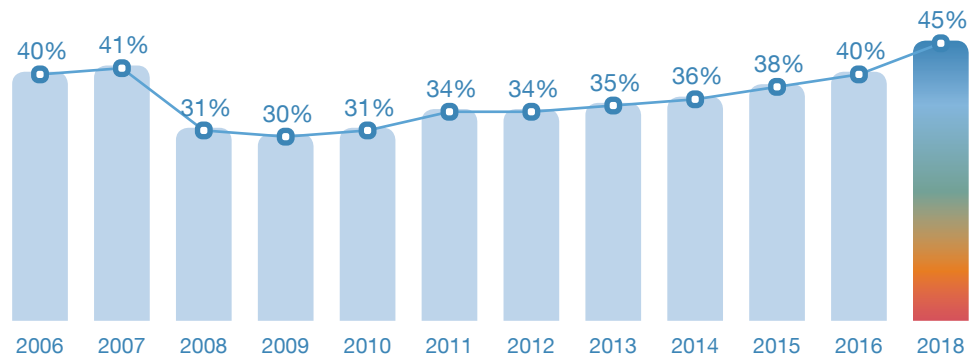
Se refiere a las habilidades como comunicación, colaboración, construcción de relaciones, creatividad, empatía y deseo de aprender- que aumentarán las capacidades tecnológicas y reducirán el riesgo de reemplazo por automatización.

<sup>1</sup> Encuesta de Expectativas de Empleo 2018 Q3 ManpowerGroup.

<sup>2</sup> Encuesta de Expectativas de Empleo 2018 Q3 ManpowerGroup.

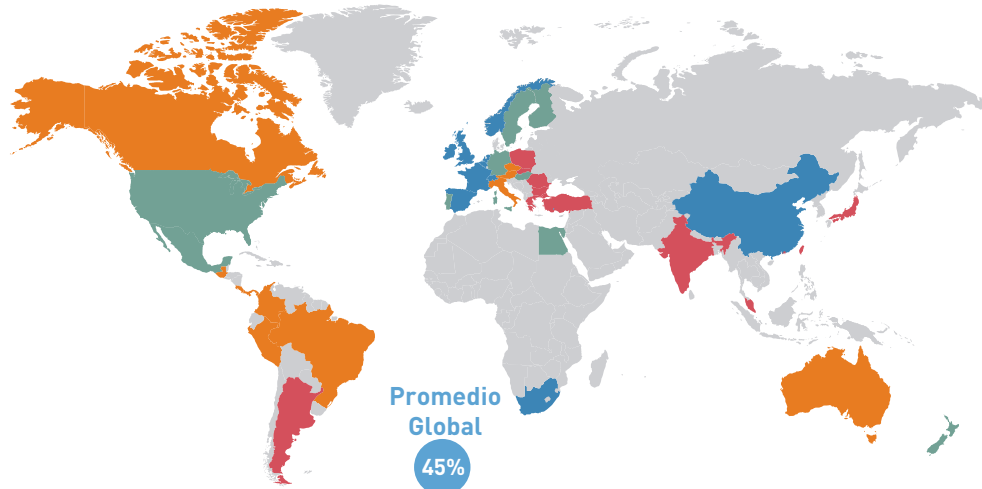
# LA ESCASEZ DE TALENTO GLOBAL LLEGA A SU MAYOR NIVEL EN 12 AÑOS

El hecho de que la economía global se venga fortaleciendo constantemente durante la última década, ha llevado a los empleadores a ser más optimistas y ha derivado en una mayor demanda de contratación.<sup>2</sup> En combinación con el cambio en las necesidades de habilidades, la escasez de talento se ha ido elevando hasta sus más altos niveles desde el inicio de nuestra encuesta en 2006.



En 2018, los empleadores en Japón (89%), Rumania (81%) y Taiwán (78%) señalaron que tienen mayores dificultades para cubrir puestos, mientras que los de Reino Unido (19%), Irlanda (18%) y China (13%) hablaron de 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 del nearshoring<sup>3</sup> y offshoring (deslocalización) en los últimos años. El resultado consiste en que los empleadores se quedan con puestos vacantes, lo cual se convierte en una amenaza para el crecimiento y la eficiencia operacional.

## LA ESCASEZ DE TALENTO ESTÁ AUMENTANDO EN EL MUNDO



### Países que enfrentan dificultad 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%	↓ <b>Brasil</b>	<b>34%</b>	Perú	43%	↓ <b>Argentina</b>	<b>52%</b>
Reino Unido	19%	Costa Rica	35%	↑ <b>Austria</b>	<b>46%</b>	↑ <b>Eslovaquia</b>	<b>54%</b>
Países Bajos	24%	República Checa	36%	Nueva Zelanda	44%	India	56%
España	24%	Panamá	35%	Finlandia	45%	Singapur	56%
Noruega	25%	Italia	37%	Estados Unidos	46%	Grecia	61%
Francia	29%	Guatemala	38%	↑ <b>Portugal</b>	<b>46%</b>	Turquía	66%
Sudáfrica	32%	Eslovenia	40%	↓ <b>Israel</b>	<b>49%</b>	Bulgaria	68%
↑ <b>Suiza</b>	<b>33%</b>	Canadá	41%	Alemania	51%	Hong Kong	76%
Bélgica	35%	↓ <b>Colombia</b>	<b>42%</b>	↑ <b>México</b>	<b>50%</b>	Taiwán	78%
				↓ <b>Hungría</b>	<b>51%</b>	Rumania	81%
						Japón	89%

↑ Mayor incremento desde 2006

↓ Mayor decremento desde 2006

<sup>3</sup> Nearshoring es “la transferencia de procesos comerciales o de IT 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.


# TOP 10 DE PUESTOS EN DEMANDA: MÉXICO

Si bien la inteligencia artificial expande rápidamente lo que es posible automatizar, la tecnología está redefiniendo los cargos en demanda en lugar de reemplazarlos. Posiciones especializadas como operadores de maquinaria, representantes de ventas, personal de apoyo en oficina, oficios calificados y choferes se han clasificado entre los primeros cinco puestos más difíciles de cubrir en los últimos diez años. La demanda de choferes y personal de servicio al cliente sigue siendo amplia debido al impulso por el aumento del consumo: mayor comercio minorista en línea, logística y entregas a domicilio. Sin embargo, hoy estos roles son diferentes a como se veían hace una década y continúan cambiando, requiriendo de nuevas habilidades y entrenamiento.



**Uno de cada cuatro** empleadores dice que cubrir puestos de **oficios calificados** ha sido **más difícil este año** que el pasado


**1 OPERADORES DE MAQUINARIA**  
Operadores de maquinaria especial



**2 REPRESENTANTES DE VENTAS**  
Ejecutivos de ventas, Consultores de ventas, Vendedores de retail




**3 PERSONAL DE APOYO EN OFICINA**  
Recepcionistas, Asistentes personales




**4 OFICIOS CALIFICADOS**  
Electricistas, Mecánicos, Soldadores



**5 CHOFERES**  
De camión, de construcción, Mensajería




**6 TÉCNICOS**  
Control de calidad, Staff técnico




**7 INGENIEROS**  
Químicos, Eléctricos, Civiles




**8 PERSONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**  
Contadores, Auditores, Analistas de finanzas



**9 PROFESIONISTAS CALIFICADOS**  
Investigadores, Abogados, Gerentes de proyecto



**10 GERENTES Y EJECUTIVOS**



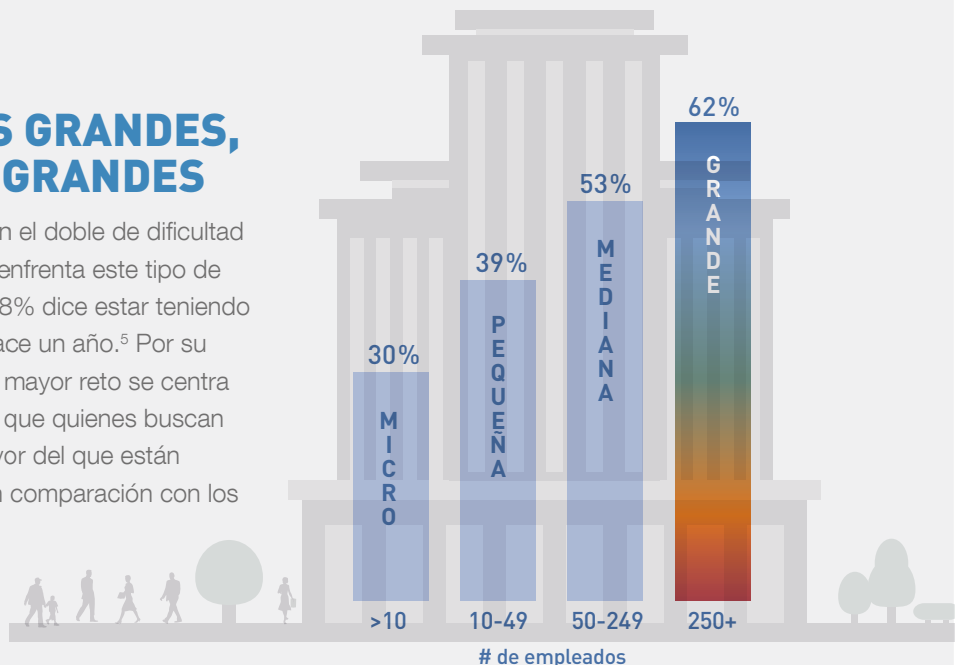
En la actualidad, la mayoría de los diez puestos más difíciles de cubrir requiere de una segunda capacitación y no siempre de un título universitario. Estos y otros cargos, de especialización intermedia, representan el 40% de todos los empleos en la OCDE<sup>4</sup> cuya demanda es cada vez mayor.

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

<sup>4</sup> 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 62% enfrenta este tipo de retos en la contratación y el 18% dice estar teniendo más dificultades ahora que hace un año.<sup>5</sup> Por su parte, 21% manifiesta que su mayor reto se centra en la falta de solicitantes y en que quienes buscan empleo esperan un pago mayor del que están dispuestos a ofrecer (19%) en comparación con los microempresarios (23%).



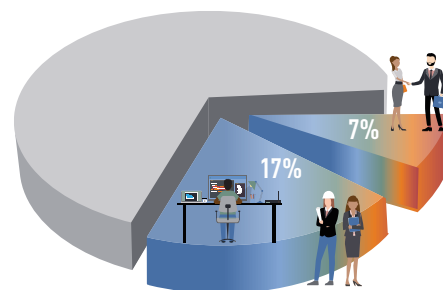
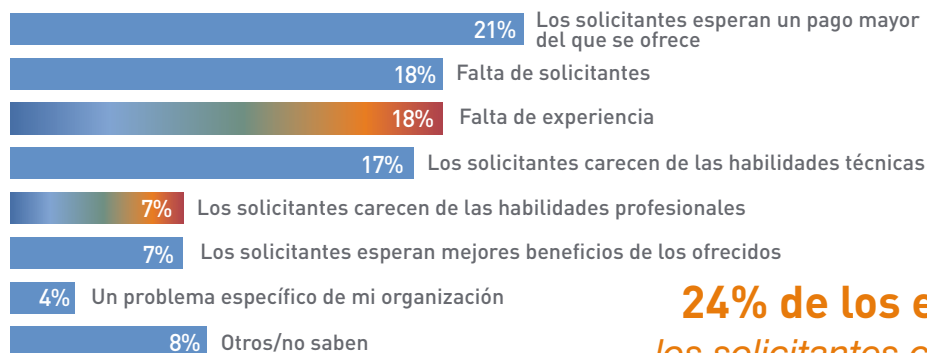
Dificultad para cubrir vacantes según el tamaño de la empresa

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

El 21% de los empleadores dice que su principal dificultad es porque los candidatos esperan un salario mayor al ofertado. Otro 18% dice que los candidatos carecen de la experiencia necesaria o no hay personas interesadas en el puesto. A medida que las empresas se digitalizan, automatizan y transforman, resulta más importante que nunca encontrar la combinación correcta entre habilidades técnicas y profesionales; sin embargo, el 24% de los empleadores piensa que los solicitantes carecen de las habilidades necesarias. A nivel global, más de la mitad (56%) de los empleadores opina que las habilidades profesionales más valoradas son las de comunicación, escritas y verbales, seguidas por la capacidad de colaboración y la de resolución de problemas<sup>6</sup>.

El enfoque en el servicio al cliente y la entrega a domicilio en prácticamente todas las industrias implica tener la combinación de habilidades adecuadas. Los representantes de ventas deben contar con gran conocimiento sobre el producto, tener influencia y gestión de relaciones, también deben utilizar herramientas digitales de análisis e inventario, mientras que las funciones de IT requieren de capacidades técnicas, además de las referentes a gestión de personal y fuertes habilidades de comunicación.

### Los principales factores en la escasez de talento son que los candidatos esperan un salario mayor al ofertado y la falta de solicitantes



**24% de los empleadores piensa que los solicitantes carecen de las habilidades técnicas y profesionales necesarias**

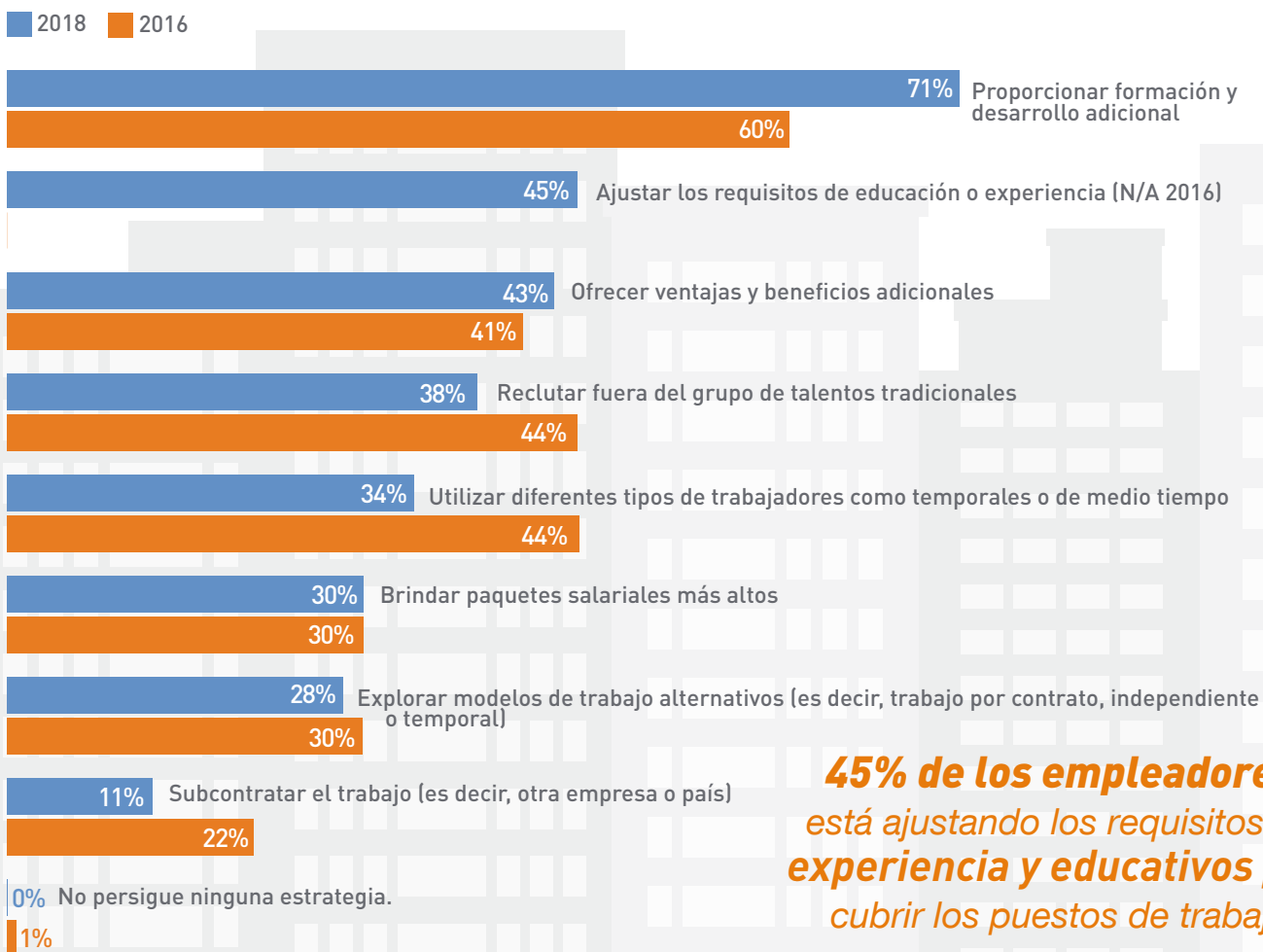
<sup>5</sup> Encuesta realizada por última vez en 2016.

<sup>6</sup> Revolución de habilidades 2.0: los robots no necesitan aplicar, ManpowerGroup, 2018.

# EL ENIGMA DE LA ESCASEZ DE TALENTO: LO QUE LOS EMPLEADORES ESTÁN HACIENDO HOY

Cuando en la revolución de habilidades surgen nuevos roles de forma tan rápida y otros se vuelven obsoletos, los empleadores se dan cuenta de que lo que alguien está dispuesto a aprender se está volviendo cada vez 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: **el 71% está invirtiendo en plataformas de aprendizaje y herramientas de desarrollo para construir su comunidad de talento, en comparación con el 60% en 2014.**

## Estrategias que los empleadores están usando para superar la escasez de talento





Las organizaciones se están dando cuenta también de que la mejor mezcla es la combinación de habilidades profesionales y técnicas. Sesenta y cuatro por ciento de los empleadores está mejorando las competencias de su personal en cuanto a habilidades técnicas a través de certificaciones, pasantías y cursos de programación, y 56% lo está haciendo en habilidades profesionales como servicio al cliente, ventas y comunicaciones.

**Las empresas también están tratando de llegar a nuevas fuentes de talento y atraer a más personas a la fuerza de trabajo.**

Treinta y tres por ciento hoy está analizando de manera diferente los datos demográficos, los rangos de edad o geografías, a través del uso de medios tradicionales y redes sociales para hallar a los empleados potenciales, donde sea que 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%) son más flexibles respecto a los requisitos de experiencia o de educación para el cargo.

El 32% está mejorando los beneficios -p.ej. aumentar las vacaciones y proporcionar mejores incentivos de bienestar a los nuevos empleados- como una poderosa herramienta de atracción y de impulso de su marca empleador. Sin embargo, cuando los beneficios no funcionan, el dinero sí: este año el 29% de los empleadores está considerando aumentar salarios, hasta un 3% cada año.

La tercerización con otra compañía o país está siendo considerada por 16% de los empleadores que no puede encontrar el talento que necesita, un 4% menos cada año. Trabajar de la mano con socios para especializarse en la transformación de los roles tecnológicos -a menudo basados en proyectos de computación en la nube, Java +, DevOps o ciberseguridad- puede ser más eficiente que el abastecimiento y mantenimiento interno de dichas capacidades.

**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**  
Jefe científico de talento (Chief Talent Scientist)

ManpowerGroup

*“Incluso aunque no sabemos cómo van a ser los trabajos en el futuro, es posible asumir con seguridad que las personas con deseo y capacidad de aprender, que son más inteligentes, tienen más habilidades profesionales y son más trabajadoras, estarán en mejores condiciones para realizar dichos trabajos.*

*Sin importar cuáles sean tus cualificaciones o títulos, ya seas ingeniero, vendedor o especialista en mercadotecnia, si no tienes una base de habilidades profesionales fallarás. Y necesitas tener las habilidades profesionales 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 la curiosidad y alimentar la “mente hambrienta” de su fuerza de trabajo superan en un futuro a sus rivales menos curiosos.*

*Luego está el “cómo” medimos dichas habilidades y el instinto visceral o intuición de “reconocer el talento cuando se ve”. Existen desde pruebas psicométricas, evaluaciones de 360 grados y entrevistas hasta herramientas de nueva generación como ahondar el big data, los análisis de redes sociales y la gamificación. Sin embargo, 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 en tiempos emocionantes. Nunca ha sido tan fácil inferir los talentos de la gente. Por supuesto, esto también significa que si quieres vencer a tus competidores, tienes que ser aún más exigente cuando se trata de detectar el potencial de las personas antes de que otros puedan verlo. Las empresas se desempeñan mejor cuando entienden a su gente y las personas cuando se les entiende.*”

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

Para obtener una estrategia de talento efectiva en la era digital, se deben tomar en cuenta cuatro elementos: crear, adquirir, tomar prestado y construir puentes. Desarrolla tu canal o fuente de talento, adquiere habilidades donde sea necesario, toma prestado el talento de fuentes externas y crea puentes entre personas con habilidades similares de un rol a otro para complementar las habilidades existentes.

## 1 CREAR



Al contar con personas más analíticas, evaluaciones psicométricas, plataformas predictivas e inteligencia artificial (AI), los empleadores pueden mapear y mejorar, como nunca antes, su mano de obra existente y la potencial. Los empleadores debe enfatizar el concepto de que el aprendizaje continuo constituye un acuerdo mutuo: 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 el éxito en la era digital, resulta clave identificar el futuro potencial, impulsar una cultura de capacidad de aprendizaje a través de la organización y proporcionar programas de entrenamiento acelerado.**

## 2 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 prepararse para pagar primas con beneficios, salarios y otros valores agregados. Un ambiente de bajo desempleo y escasez de talento pueden aumentar los salarios y la rotación. **Los empleadores necesitan entender que los candidatos también son consumidores. Para atraer y comprometer al mejor y más brillante, Recursos Humanos necesita ser un experto en marketing.**

## 1 CREAR



Invierte en aprendizaje y desarrollo para que crezca tu comunidad de talento

## 4 CONSTRUIR PUENTES



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

## 2 ADQUIRIR

Busca en el mercado externo para encontrar el mejor talento que no puede ser construido en casa en el tiempo requerido



## 3 TOMAR PRESTADO

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

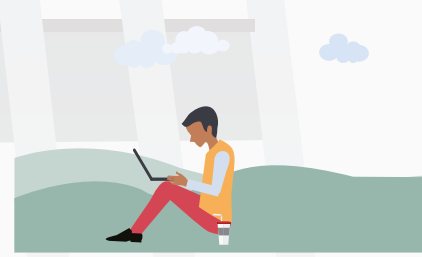


## 4 CONSTRUIR PUEENTES

La transformación, digitalización y automatización han creado una revolución de habilidades donde las nuevas habilidades emergen tan rápido como otras se vuelven obsoletas. **Los líderes tienen un trabajo esencial para optimizar las habilidades que tienen sus empleados y encontrar caminos alternativos para aquellos cuyas habilidades ya encajan y pueden unirse a roles cambiantes o emergentes.**

Cuando no es posible ubicar personas en nuevos cargos dentro de la organización, los empleadores deben tratar a las personas con respeto, dignidad y ayudarlas en la transición sin problemas, aplicando sus habilidades a nuevos roles más allá de la compañía.

## 3 TOMAR PRESTADO



Recursos Humanos tradicionalmente se ha enfocado en los empleados permanentes dentro de la compañía, pero cuando 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, incluidos trabajadores contratistas o temporales. Cada vez más trabajadores calificados están eligiendo trabajar de esta manera. El 87% de todos los trabajadores están abiertos al trabajo de NextGen, es decir, a tiempo parcial, contingente, por contrato, independiente o temporal.<sup>7</sup> Las organizaciones deben aprender a cultivar comunidades de trabajadores dentro y fuera de la compañía. Necesitan explorar todas las soluciones de gestión de talento, ser pensadores de sistemas y mejores en mercadotecnia, así como aprovechar el talento en cualquier forma que esté disponible.



<sup>7</sup> #GigResponsibly: El aumento del trabajo NextGen, ManpowerGroup, 2017.

Está surgiendo un nuevo panorama de talento para satisfacer las demandas de la Revolución de 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 creación, adquisición, préstamo y construcción de puentes. Así es como resolveremos la escasez de talento para que individuos y organizaciones alcancen su potencial en la era digital.



ManpowerGroup®



ManpowerGroup®  
Solutions



Experis®  
ManpowerGroup



Manpower®



Right  
Management®  
ManpowerGroup

## ACERCA DE MANPOWERGROUP

ManpowerGroup® (NYSE: MAN) somos la compañía global de soluciones de capital humano que ayuda a las organizaciones a transformarse en el cambiante mundo del trabajo, por medio de la búsqueda, evaluación, desarrollo y gestión de talento que les permita triunfar. Desarrollamos soluciones innovadoras para más de 400,000 clientes de diferentes industrias y conectamos a más de 3 millones de personas con diferentes habilidades a un empleo sustentable y con propósito. Nuestras marcas expertas Manpower®, Experis®, Right Management® y ManpowerGroup® Solutions crean mayor valor para nuestros clientes y candidatos en 80 países desde hace casi 70 años. En el 2018 ManpowerGroup fue nombrada una de las empresas más éticas del mundo por octavo año consecutivo y una de las empresas más admiradas por Fortune, lo que confirma nuestra posición como la marca más confiable y admirada en la industria. Descubre como ManpowerGroup está impulsando el futuro del trabajo en [www.manpowergroup.com.mx](http://www.manpowergroup.com.mx)

## FORMA PARTE DE LA CONVERSACIÓN EN LÍNEA



@ManpowerMeCA



ManpowerGroup México y Centroamérica



ManpowerGroup México y Centroamérica

[www.manpowergroup.com.mx](http://www.manpowergroup.com.mx)

## 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: 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.

