

2012

# ESTUDIO

MANPOWERGROUP SOBRE  
ESCASEZ DE TALENTO

RESULTADOS



ManpowerGroup™

# INTRODUCCIÓN

Pese a que son muchas las empresas que mantienen una actitud prudente ante la actual situación de incertidumbre económica, un importante porcentaje de directivos y empresarios de todas las regiones del planeta identifican la falta de talento cualificado como un lastre continuo para la rentabilidad de sus negocios. El Estudio sobre Escasez de Talento 2012 realizado por ManpowerGroup —el séptimo de la serie anual— explora en qué medida los directivos y empresarios de las economías líderes del mundo están teniendo dificultades para encontrar talento; qué puestos de trabajo son más difíciles de cubrir y por qué; la inquietud sobre la repercusión de este fenómeno en los grupos de interés, y qué estrategias se emplean actualmente para hacer frente a la escasez de talento.

En el estudio de este año, más de un tercio de los directivos encuestados afirmó que no conseguía encontrar el talento que necesitaban sus empresas. Este hecho parece contradecir la lógica imperante, en vistas de las elevadas tasas de desempleo existentes en muchas economías, especialmente entre los jóvenes. No obstante, pedimos a los directivos que identificasen por qué estaban experimentando problemas a la hora de cubrir puestos en sus empresas. Asombrosamente, lo que sigue contrariando a los directivos es la falta de candidatos con los conocimientos técnicos y las habilidades de empleabilidad adecuados.

Este desajuste entre la oferta y la demanda de talento seguirá suponiendo un reto para los directivos. En Human Age, la Era de las Personas y el Talento, las empresas deberán hacer frente al crecimiento continuado de los mercados emergentes, así como a la globalización y al uso extendido de las tecnologías cada vez más sofisticadas y en rápida evolución. Las tendencias emergentes valoran el talento como el motor del éxito empresarial, de una forma jamás vista anteriormente. Este hecho solo aumentará la competencia a la hora de encontrar a empleados cualificados y con talento que tengan las habilidades y competencias que necesitan las organizaciones. Asimismo, las personas con las aptitudes requeridas pasarán a ser más selectivas a la hora de evaluar sus opciones de empleo, lo que obligará a las empresas a mejorar sus estrategias de atracción y

retención. De igual forma, esta falta de talento forzará a las empresas a adoptar una nueva mentalidad en relación con el desarrollo de talento, en la que la formación continua de la plantilla actual y el desarrollo de los candidatos con potencial pasarán a ser la norma en lugar de la excepción.

Los resultados del Estudio ManpowerGroup sobre Escasez de Talento correspondientes a 2012 son similares a los del año anterior en muchos aspectos. Sin embargo, el mundo ha cambiado mucho desde entonces.

Para empezar, los trabajadores cualificados en Oficios manuales vuelven a identificarse como los puestos de trabajo más difíciles de cubrir a escala mundial, tras haber ocupado el tercer puesto en 2011.

Sin embargo, lo más sorprendente es el elevado porcentaje de directivos que indica que la existencia de puestos vacantes apenas afectará o no afectará en absoluto a los grupos de interés, tales como los clientes y los inversores; este porcentaje ha crecido considerablemente, pasando de un 36% en 2011 a un 56% en 2012.

El motivo de este cambio de percepción es desconcertante. No obstante, este hallazgo podría estar revelando lo que será la nueva norma. Tras la recesión, los directivos están siendo comprensiblemente prudentes y responden a la disminución de sus ingresos asignando con cautela sus recursos, tanto financieros como humanos. Y aunque muchas empresas están resurgiendo de la recesión llevando a cabo su actividad con nuevos niveles de eficiencia, se muestran obviamente reacias a ampliar su plantilla incurriendo en gastos superiores o sin tener garantías de que el talento adicional generará beneficios a largo plazo. Las empresas se han habituado a desarrollar su actividad empresarial en este entorno incierto en el que persiste la escasez sistemática de talento. Utilizan cada vez más a trabajadores eventuales para introducir más flexibilidad en sus plantillas y así hacer frente a una demanda irregular. Al creer que persistirán las dificultades para encontrar talento, en

lugar de centrarse en resolver cuestiones complejas de gestión de talento, se centran en otras áreas del negocio para adquirir ventaja competitiva. Sin embargo, las empresas con una visión a largo plazo, que se den cuenta de que el talento las diferenciará de sus competidores, obtendrán una mayor ventaja competitiva que aquellas que optan por dejar para más adelante la gestión del talento. Habida cuenta de que en el estudio hemos realizado el seguimiento de la «repercusión» de la escasez de talento únicamente durante dos años, solo el tiempo nos dirá si el hecho de operar sistemáticamente con escasez de talento es verdaderamente la norma en el ámbito empresarial.

Aun así, no entender la repercusión que pueden tener los puestos vacantes en la experiencia de los clientes y de los grupos de interés (sin olvidar que los empleados de la empresa deberían incluirse en este grupo) es una absoluta equivocación. Las empresas no pueden seguir negando la repercusión a largo plazo del talento en sus negocios. Puede que las empresas consideren que la falta de talento es una opción aceptable a corto plazo, una medida que pueden permitirse actualmente y que engrosará sus balances de resultados. Sin embargo, cuando la oferta de cualificaciones concretas pase a ser más apremiante, también resultará un enfoque corto de miras e insostenible para abordar la escasez de talento en Human Age, la Era de las Personas y el Talento.

Los indicios de que la escasez de talento va a ser la tónica general también ponen de manifiesto una diferencia esencial entre los estudios de 2011 y 2012. En 2011, solo el 24% de los directivos identificó la «falta de candidatos» como el principal obstáculo para cubrir los puestos de trabajo vacantes. En 2012, este porcentaje aumentó hasta el 33%. Un porcentaje igual mencionó la «falta de habilidades “hard” o técnicas», en particular, las cualificaciones específicas del sector tanto en la categoría profesional como de oficios cualificados, frente al 22% en 2011. Los factores relacionados con el entorno, como esta falta de candidatos disponibles, pueden forzar a las empresas a hacer frente a las tendencias de Human Age con estrategias de gestión de talento innovadoras y flexibles. Es posible que estas estrategias incluyan desarrollar las aptitudes de la plantilla actual. De hecho, el estudio de 2012 indica que un porcentaje

cada vez mayor de directivos aborda su escasez de talento mediante la capacitación de sus empleados y el ascenso de aquellos que demuestran tener el potencial necesario para desarrollarse, en particular entre los directivos que afirman que la escasez de talento está afectando enormemente a sus negocios.

Otros puntos a destacar del estudio de este año son:

- La escasez de talento mundial es más acusada en la región de Asia Pacífico, y en particular en Japón, donde la situación se agrava a causa del envejecimiento de la población activa. Para un subconjunto de los directivos de esta región que están más preocupados por la oferta insuficiente de talento, los déficits de habilidades “soft”, de empleabilidad, entre los candidatos de IT e ingeniería suponen un reto actual.
- Hoy en día, los puestos de Oficios manuales cualificados son los más difíciles de cubrir en Europa, Oriente Medio y África (EMEA), mientras que para los directivos de América, los más difíciles de cubrir son los Ingenieros. Por sexto año consecutivo, los directivos de Asia Pacífico identifican los Comerciales como la función más difícil de cubrir.
- Pese al nivel constante de escasez de talento, los directivos expresan mucha menos inquietud frente al año pasado por la repercusión que tiene dicha escasez en los principales grupos de interés, tales como los clientes y los inversores. Este sorprendente resultado puede representar la nueva tónica.
- Los factores del entorno y de mercado son inquietudes importantes para todas las empresas que experimentan una falta de talento, independientemente de los puestos a los que afecte dicha falta. El motivo principal por el que los directivos manifiestan que no pueden cubrir determinadas funciones es simplemente la falta generalizada de candidatos; el segundo factor es que los candidatos disponibles carecen de las habilidades “hard” o técnicas, requeridas para el puesto.

- Los directivos se están volviendo ligeramente más proactivos a la hora de salvar la falta de habilidades: con respecto a 2011, hay un mayor número de directivos que intenta resolver la escasez de talento mediante la formación y el desarrollo de su plantilla, en particular entre los directivos que manifiestan que la escasez de talento afecta enormemente a su negocio.
- Cada vez son más las empresas que adoptan el enfoque de «identificación de capacidades críticas» de ManpowerGroup y contratan a personas que, a pesar de no reunir todas las aptitudes exigidas, tienen el potencial para aprender y desarrollarse en el puesto en cuestión.

# SITUACIÓN MUNDIAL

Para elaborar el Estudio sobre Escasez de Talento 2012, ManpowerGroup analizó la opinión de más de 38.000 directivos de 41 países y territorios. Se trata de la séptima encuesta anual que estudia la repercusión de la escasez de talento en el mercado laboral mundial y el modo en que los directivos están respondiendo a los retos que plantea la falta de talento disponible en categorías de trabajo concretas. Se llevaron a cabo un total de 38.077 entrevistas por teléfono a directivos de tres regiones durante el primer trimestre de 2012: 10.232 en América, 8.786 en Asia Pacífico y 19.059 en la región EMEA (Europa, Oriente Medio y África).

## DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS VACANTES

Con la lenta recuperación de la economía mundial como telón de fondo, en torno a uno de cada tres directivos (34%) sigue teniendo dificultades a la hora de cubrir vacantes debido a la falta de talento disponible. La proporción no ha variado respecto a 2011, y se sitúa cuatro puntos porcentuales por encima del nivel obtenido en 2009, punto álgido de la crisis financiera mundial. (Gráfico 1) Mientras que el porcentaje todavía no ha alcanzado los niveles anteriores a la crisis, los resultados indican una contracción gradual del mercado laboral mundial.

Los problemas de oferta y demanda de talento suelen ser más acusados en las regiones de Asia Pacífico y América que en la región EMEA. El porcentaje más elevado de directivos que expresan su dificultad para cubrir puestos de trabajo se registra en Japón, donde el 81% indica que se trata de un problema. También se informa de una escasez sustancial en otros mercados de Asia Pacífico, incluidos Australia (50%), India (48%) y Nueva Zelanda (48%). En América, la escasez de talento más acuciante se registra en Brasil, donde el 71% de los directivos identifica dificultades para encontrar empleados con el perfil pertinente. En EE.UU., el 49% de los directivos informa de que tiene dificultades a la hora de cubrir puestos de trabajo. En EMEA, por su parte, la escasez de talento se percibe como un problema menos crítico; la recuperación todavía debe incentivar las intenciones significativas de contratación de los directivos, y el porcentaje de directivos que informan de sus dificultades para cubrir puestos de trabajo desciende por debajo de la media mundial en 15 de los 23 países de la región. (Gráfico 2) No obstante, incluso en Grecia, donde la crisis de la deuda ha debilitado fuertemente la confianza de los directivos, prácticamente uno de cada cuatro nos dice que tienen dificultades a la hora de encontrar talento para cubrir puestos vacantes.

El porcentaje de directivos que afirma tener dificultades para cubrir funciones específicas se mantiene

Gráfico 1

### GLOBAL: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

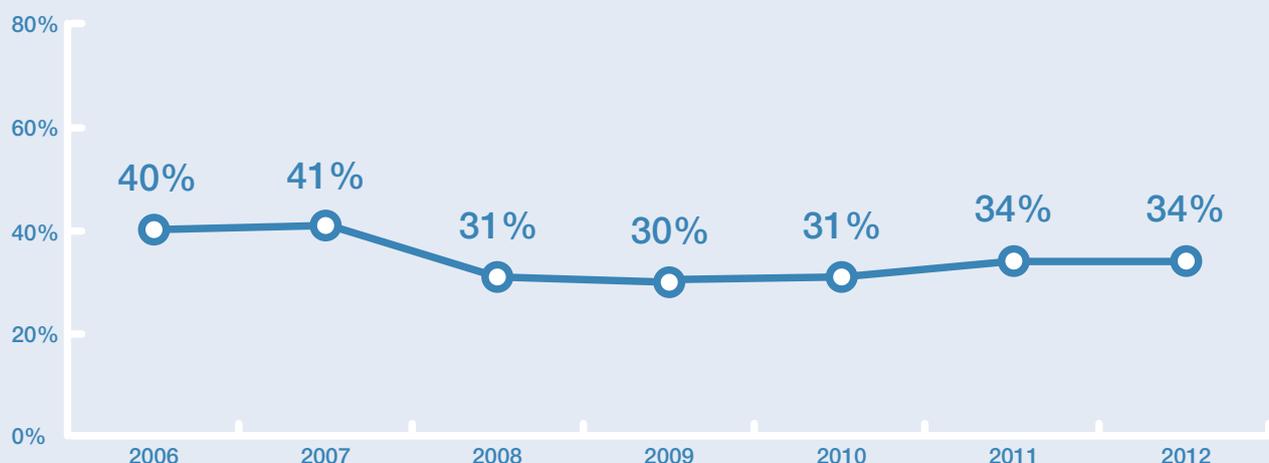
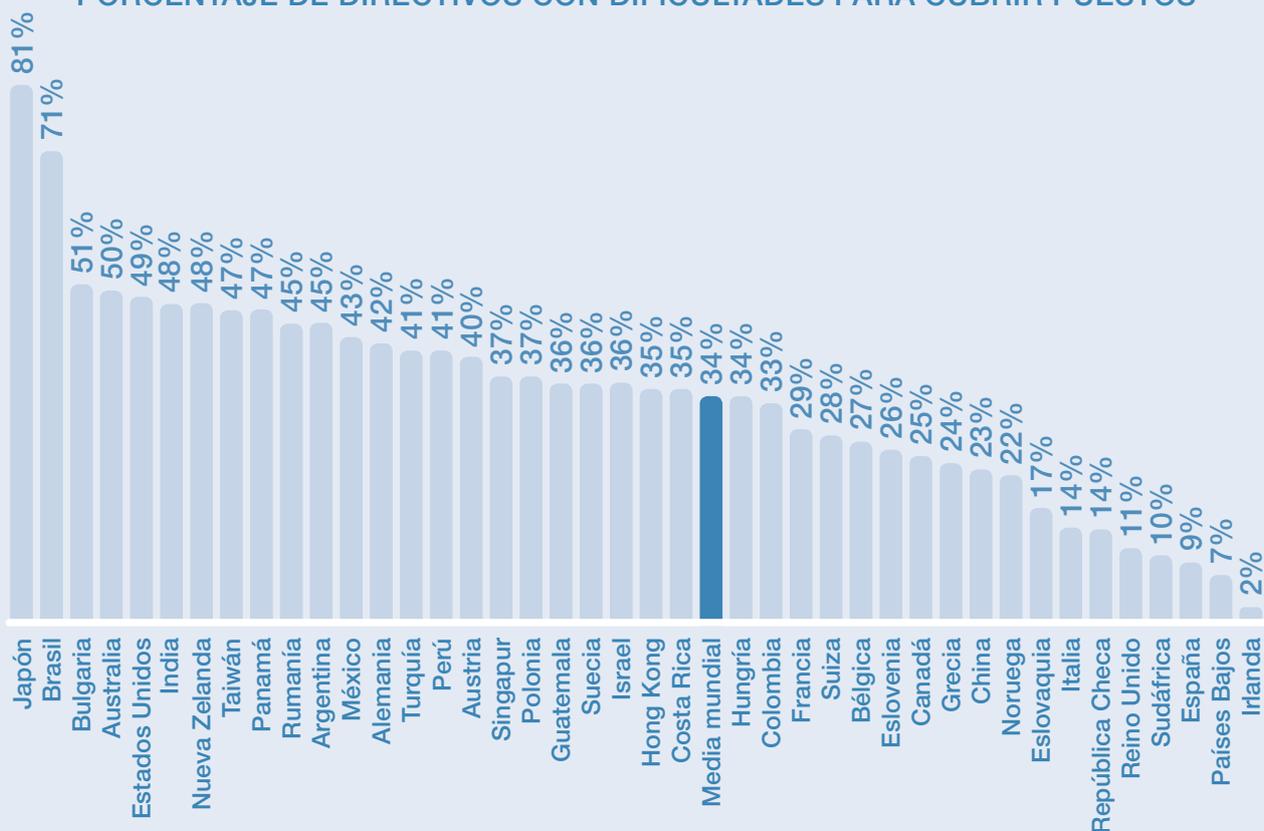


Gráfico 2

## PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS



relativamente constante en el tiempo entre algunas de las economías líderes del mundo. Por ejemplo, en Japón, la proporción se ha mantenido entre un 76% y un 81% durante los tres últimos años, mientras que en el Reino Unido, la proporción se ha situado entre un 9% y un 15%. No obstante, en otros lugares se advierte una mayor inestabilidad, en particular en India, donde el porcentaje aumentó de un 16% a un 67% entre 2010 y 2011, para volver a descender hasta el 48% en 2012. Solo en Francia el estudio revela un aumento notorio en el número de directivos que luchan por encontrar el talento apropiado, con un porcentaje que aumenta del 20% al 29%. Por el contrario, los directivos italianos, que atraviesan momentos difíciles, informan de una escasez de talento considerablemente menos acuciante, con un porcentaje que desciende del 29% registrado en 2011 al 14% de este año. (Gráfico 3)

### PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

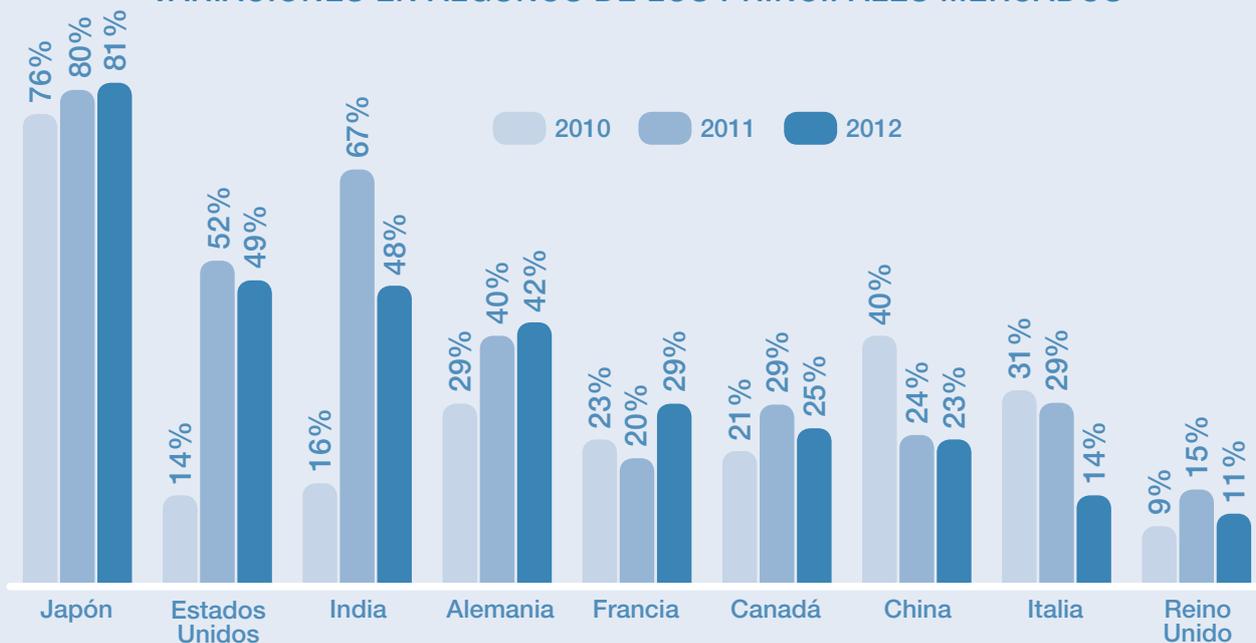
A nivel mundial, las vacantes de profesionales de Oficios manuales cualificados encabezan la lista de los puestos

más difíciles de cubrir. El personal cualificado en oficios manuales encabezó la lista de 2008 a 2010 y se situó en el tercer lugar de la lista en 2011, pero en 2012 ha regresado al primer puesto. No debería sorprender a nadie. El hecho de que los sistemas educativos de todo el mundo se hayan centrado en los planes de estudio universitarios impartidos en cuatro años ha provocado un declive de los programas de formación profesional, con la consecuente reducción tanto de programas como de matrículas en las últimas décadas. Asimismo, con menos trabajadores nuevos que compensen las vacantes de los actuales jubilados cualificados en oficios manuales, muchas economías se enfrentarán a una escasez continuada en el futuro.

La segunda categoría más demandada es la de Ingenieros, que sube de posición en la lista desde el cuarto lugar que ocupaba en 2011. En general, los directivos identifican una oferta escasa de ingenieros mecánicos, eléctricos y civiles. Este resultado pone de manifiesto la falta de orientación hacia el desarrollo de aptitudes CTIM (ciencia, tecnología, ingeniería y

Gráfico 3

## VARIACIONES EN ALGUNOS DE LOS PRINCIPALES MERCADOS



matemáticas) en muchas economías de todo el mundo. Como ocurre en el caso de los Oficios manuales cualificados, la demanda está simplemente superando a la oferta. Los Comerciales son la tercera categoría más demandada (descendiendo una posición respecto a 2011), y su presencia continuada entre las 10 primeras categorías se debe a que las empresas siguen buscando comerciales experimentados que puedan contribuir a aumentar sus ingresos. En la cuarta posición encontramos a los Técnicos cualificados, que en 2011 ocupaban el primer puesto. Los Perfiles de IT son evidentemente más difíciles de cubrir este año para los directivos y pasan a ocupar el quinto lugar de la lista, subiendo desde el octavo que ocupaban en 2011. Las tendencias de las nuevas tecnologías, como el *cloud computing*, seguirán planteando un reto a los directivos, que intentan contar con las últimas habilidades en IT en sus plantillas. (Gráfico 4)

Los directivos también expresan una demanda creciente de Personal de contabilidad y finanzas, así como de Conductores profesionales. Ambas categorías suben de posición en la lista, mientras que las categorías que ocupan los lugares octavo y noveno —Directivos y Peones y personal de mantenimiento y limpieza— bajan en la clasificación. Como en 2011, las Secretarías y personal administrativo se sitúan en décima posición. Cabe observar que el hecho de

que una función en particular no figure en la lista de las 10 primeras más difíciles de cubrir no significa que estos trabajos no tengan demanda. Los sectores industriales específicos pueden experimentar una escasez de talento muy acusada en determinados nichos, pero como están menos extendidos, no figuran estadísticamente entre los primeros de la lista.

### IMPACTO EN LOS GRUPOS DE INTERÉS

A todos los directivos que afirmaron enfrentarse a una escasez de talento e identificaron una categoría de talento específica como la más difícil de cubrir se les preguntó cómo podría afectar dicha escasez a los principales grupos de interés, como clientes e inversores. En general, un 13% de los directivos de todo el mundo considera que las vacantes no cubiertas tienen una gran repercusión en los grupos de interés, y otro 29% cree que la repercusión es medianamente significativa. No obstante, la mayoría de los directivos cree que la repercusión es insignificante (31%) o nula (25%).

En comparación con 2011, los directivos están notablemente menos preocupados por el modo en que las vacantes no cubiertas afectarán a sus clientes y a otros grupos de interés. El año pasado, una clara mayoría opinó que la repercusión era medianamente

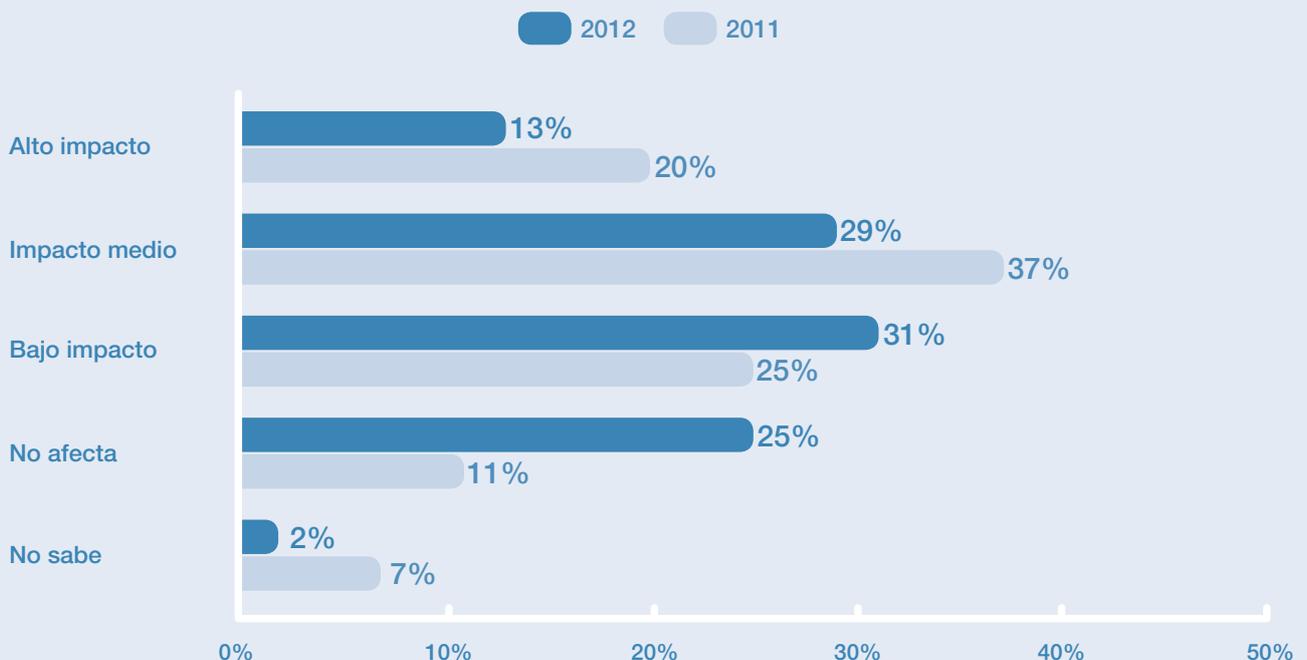
Gráfico 4

## LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR A NIVEL MUNDIAL

1   Oficios manuales cualificados	6   Personal contable y financiero
2   Ingenieros	7   Conductores
3   Comerciales	8   Directivos
4   Técnicos cualificados	9   Peones y personal de mantenimiento y limpieza
5   Perfiles IT	10   Secretarías y personal administrativo

Gráfico 5

## GLOBAL: IMPACTO EN LOS GRUPOS DE INTERÉS



significativa o importante (57%) frente a solo las dos quintas partes de este año (42%). (Gráfico 5)

Este drástico cambio podría tener una explicación: durante la reciente recesión, las empresas se han habituado a desarrollar su actividad empresarial en un entorno incierto en el que persiste la escasez sistemática de talento. Utilizan cada vez más a trabajadores

eventuales para introducir más flexibilidad en sus plantillas y así hacer frente a una demanda irregular. Al creer que persistirán las dificultades para encontrar talento, en lugar de centrarse en resolver cuestiones complejas de gestión de talento, se centran en otras áreas del negocio para adquirir ventaja competitiva. Otro estudio de ManpowerGroup indica que muchos directivos siguen creyendo que el talento abunda y

puede «comprarse» dónde y cuándo sea necesario. Esta actitud también podría estar afectando a la percepción de los directivos en cuanto a la repercusión que tiene la oferta de talento en sus negocios. Solo el tiempo dirá si los datos revelan lo que será la nueva tónica en relación con la manera en la que los directivos perciben la repercusión de la escasez de talento.

## MOTIVOS POR LOS QUE RESULTA DIFÍCIL CUBRIR PUESTOS VACANTES

Los directivos citan varias causas por las que no logran cubrir algunos puestos de trabajo, que van desde las ubicaciones geográficas poco atractivas hasta la pretensión por parte de los candidatos de salarios más altos de los que los directivos ofrecen. No obstante, nuestro estudio revela que uno de los dos motivos más frecuentes alegados por los directivos es la simple falta de candidatos disponibles en su mercado laboral local. Este problema estructural del mercado es más común en América (36%) y Asia Pacífico (35%), pero también es significativo en la región EMEA (30%). En cada región destacan países concretos que registran una falta de candidatos disponibles. La mayor escasez de candidatos en la región de América se registra en EE.UU., donde el 55% alega que es un factor determinante, mientras que en Asia Pacífico los directivos de Nueva Zelanda (50%) y de Taiwán (46%) son los que dicen tener más dificultades.

La escasez de candidatos más apremiante en la región EMEA se registra entre los directivos de Austria (67%) y Suiza (62%). (Gráfico 6)

El segundo motivo clave que alegan los directivos para explicar sus dificultades a la hora de encontrar candidatos cualificados es la falta de competencias técnicas en su plantilla. Se trata de un problema para el 36% en América, el 34% en EMEA y el 29% en Asia Pacífico. Este reto incluye diversos factores que engloban la definición de las habilidades “hard” o técnicas. Normalmente, los directivos aluden a la escasez de candidatos con cualificaciones específicas del sector, tanto para funciones profesionales (16%) como para funciones cualificadas en oficios manuales (11%). La categoría también incluye otras aptitudes técnicas que van desde la capacidad de hablar un idioma extranjero hasta las capacidades de IT y las aptitudes de manejo de máquinas. (Gráfico 7) De hecho, el análisis del subconjunto de directivos que afirma que la escasez de talento está afectando enormemente a sus negocios revela que la falta de habilidades técnicas entre los candidatos de IT e ingeniería constituye su principal inquietud.

Uno de cada cuatro directivos (24%) a nivel mundial afirma que la falta de experiencia en general es la causa subyacente de la escasez de talento a la que se

Gráfico 6

### GLOBAL: MOTIVOS QUE DIFICULTAN CUBRIR PUESTOS

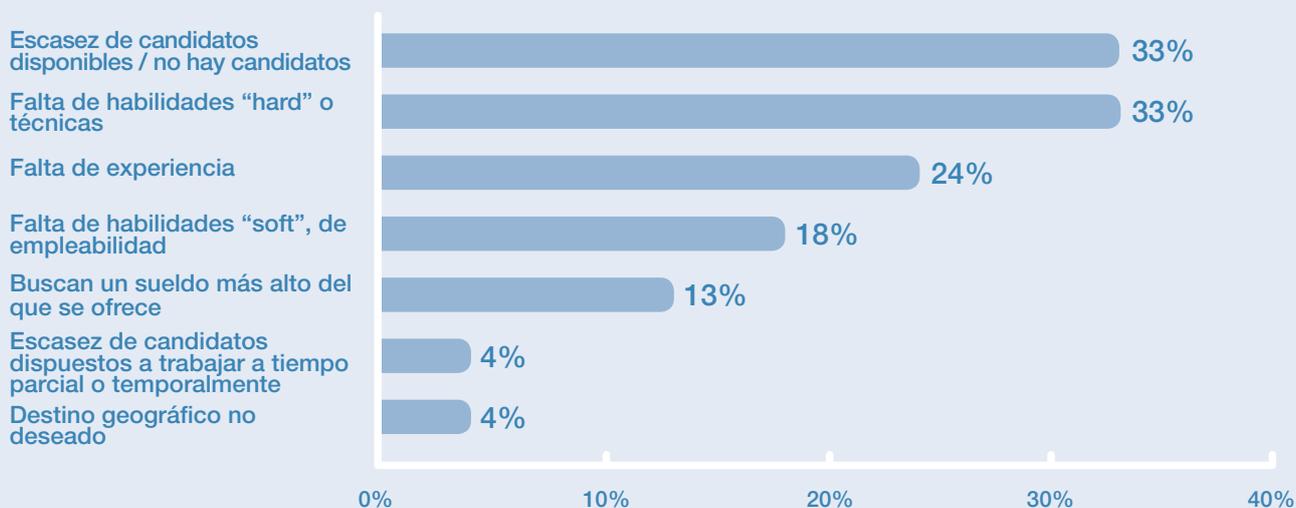


Gráfico 7

## GLOBAL: CARENCIAS TÉCNICAS (HABILIDADES “HARD”)

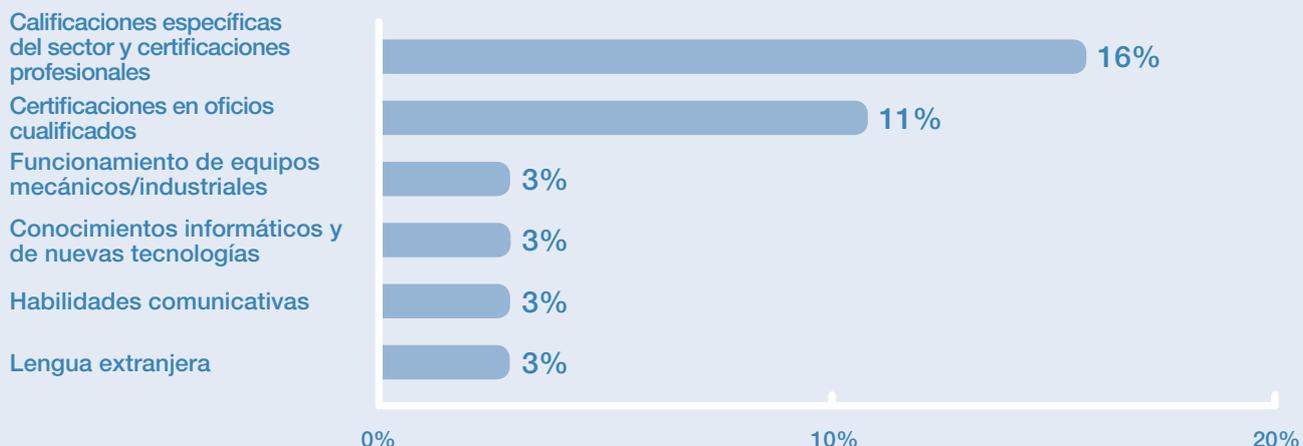
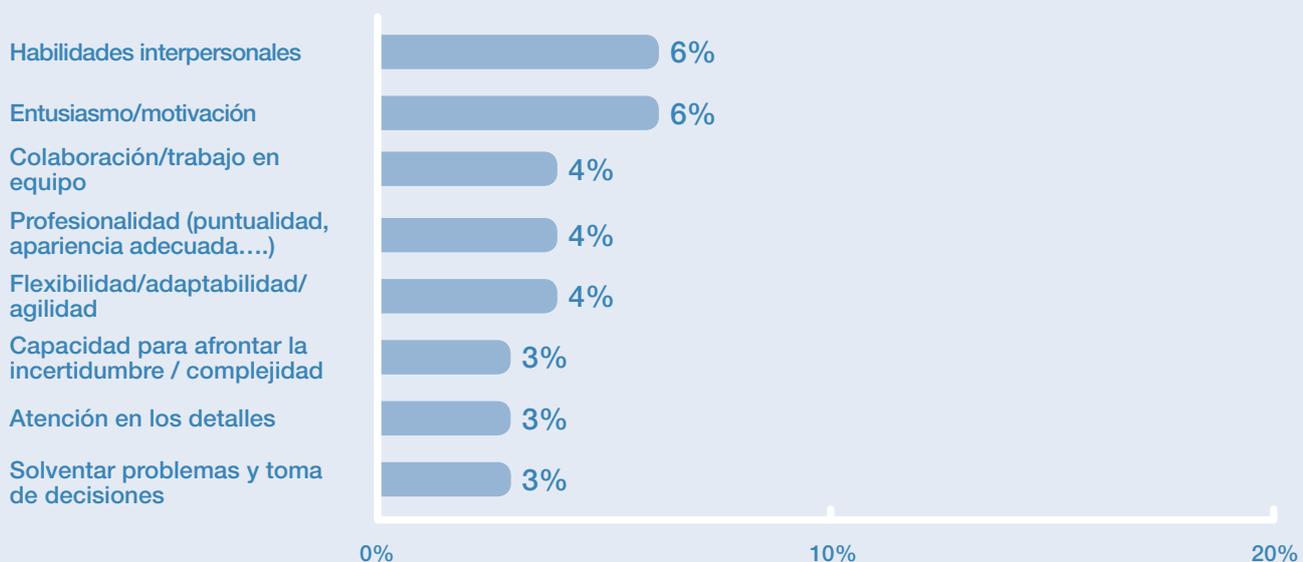


Gráfico 8

## GLOBAL: CARENCIAS EN EMPLEABILIDAD (HABILIDADES “SOFT”)



enfrenta. Este problema se cita con mayor frecuencia en EE.UU. (44%), Turquía (43%), Hungría (43%) y Brasil (40%). Otro 18% selecciona las habilidades “soft”, o de empleabilidad. Esta deficiencia de habilidades sociales impera en mayor medida en Japón (70%) y Taiwán (67%). Entre las aptitudes identificadas mayoritariamente, los directivos mencionaron las habilidades interpersonales y el entusiasmo/motivación. (Gráfico 8)

### SUPERAR LA ESCASEZ DE TALENTO

Se preguntó a los directivos qué estrategias estaban aplicando para superar los obstáculos a los que se

enfrentaban. Las respuestas varían ampliamente, desde la formación adicional para el personal actual y el aumento de la retribución, hasta la asociación con instituciones educativas que preparen a candidatos con las aptitudes esenciales que no pueden impartir las propias empresas. No obstante, las respuestas apuntan claramente a una necesidad de hallar soluciones que contribuyan a solventar las carencias de aptitudes específicas que obstaculizan los esfuerzos de crecimiento realizados por las empresas. Asimismo, el porcentaje de directivos que adoptan las tres estrategias principales para superar la falta de talento aumentó desde el año pasado e indica que ahora hay más

empresas que se están viendo afectadas por esto lo suficiente como para empezar a hacer algo al respecto.

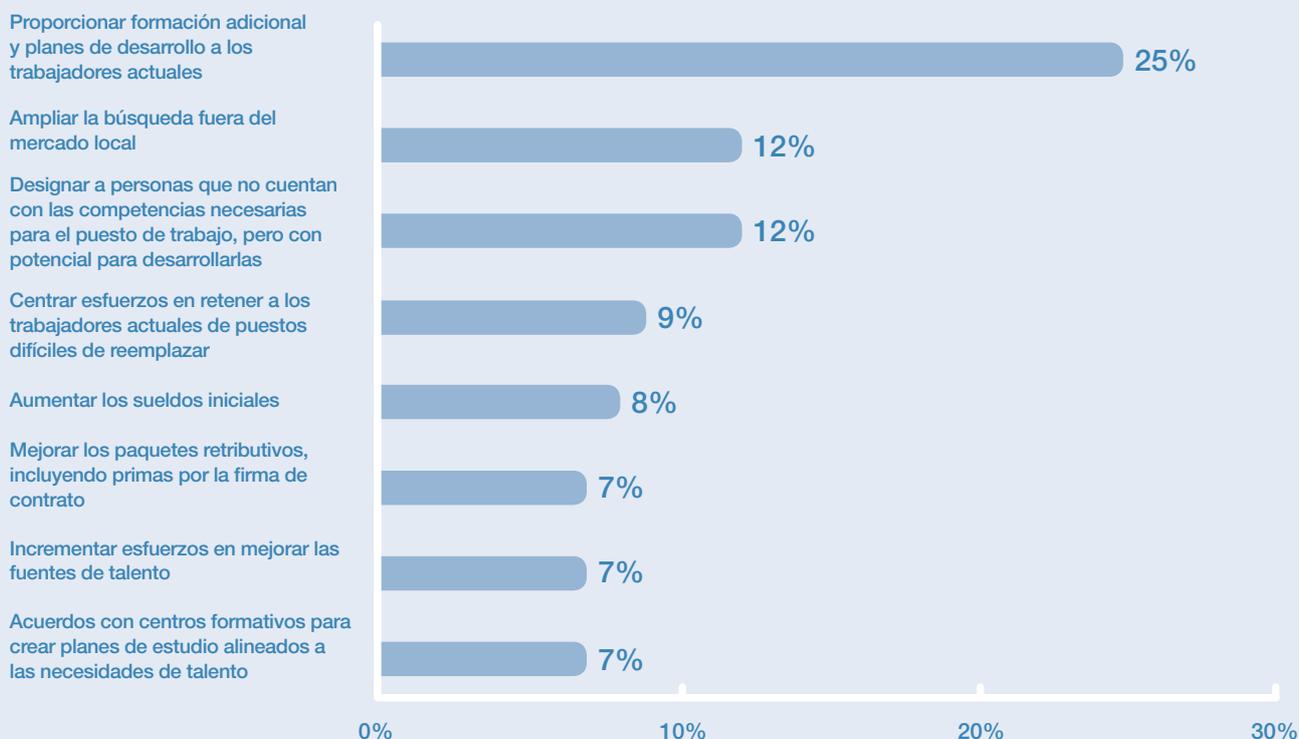
Uno de cada cuatro directivos (25%) imparte activamente más formación adicional y planes de desarrollo a los trabajadores actuales, proporción que aumenta frente al 21% de 2011. Los países con mayor incidencia del aumento de esfuerzos formativos incluyen México (49%), Turquía (48%), Perú (48%) y Brasil (46%). La segunda estrategia más común para abordar la escasez de talento es la de ampliar la búsqueda de candidatos fuera del mercado local (12%): los directivos de Estados Unidos (28%), Taiwán (23%) y España (21%) son los que se sirven más a menudo de esta estrategia. La estrategia que ocupa el tercer lugar es la de designar a personas que no cuentan con las competencias necesarias para el puesto de trabajo, pero con potencial para desarrollarlas (12%). Este enfoque es el más común en EE.UU. (36%), Taiwán (31%), Sudáfrica (30%) y Bulgaria (26%). Casi uno de cada diez directivos (9%) se centra en retener a los trabajadores actuales de puestos difíciles de reemplazar,

en especial en Hungría (38%), EE.UU. (37%), Italia (30%) y Japón (27%). Otro 8% ofrece salarios iniciales más elevados para atraer a candidatos. Este enfoque de «pagar más» se aplica con mayor frecuencia en China (27%), EE.UU. y Panamá (16%) y Eslovaquia (15%). Un 7% de los directivos indican tres estrategias más: mejorar los paquetes retributivos, incluyendo primas por la firma de contrato; incrementar esfuerzos en mejorar las fuentes de talento; y los acuerdos con centros formativos para crear planes de estudio alineados a las necesidades de talento. (Gráfico 9)

Un análisis del subconjunto de empresas que sienten que las deficiencias de talento les afectan enormemente indica que estas son las que más hacen para solventar estas deficiencias. Comparadas con la tónica general, estas organizaciones dan prioridad al desarrollo de aptitudes en la empresa y se centran en retener a los empleados que ocupan puestos difíciles de cubrir, en lugar de centrarse en la contratación externa.

Gráfico 9

### GLOBAL: ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LA ESCASEZ DE TALENTO



# AMÉRICA

ManpowerGroup entrevistó a 10.232 directivos en la región de América, que incluye a Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, Guatemala, México, Panamá y Perú durante el primer trimestre de 2012.

## DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS VACANTES

Encontrar a los candidatos adecuados para cubrir vacantes está resultando cada vez más difícil, según los directivos de la región de América. Este año, un 41% informa de este tipo de dificultad, porcentaje que sube frente al 37% registrado en 2011 y el 34% de 2010. De hecho, el porcentaje que afirma tener dificultades de contratación está en su punto álgido desde 2007, antes de la contracción del crédito y de que la situación de la economía redujese la demanda de contratación por parte de los directivos. En general, los directivos de América manifiestan mayor dificultad para cubrir puestos vacantes que sus homólogos a nivel mundial, siendo ocho de los diez países los que informan de una mayor dificultad para cubrir puestos de trabajo que la media mundial (34%). (Gráfico 10)

La escasez más acuciante se produce en Brasil, donde el 71% de los directivos se enfrenta a este problema, seguido de EE.UU. (49%) y Panamá (47%).

Entretanto, la escasez de talento es de algún modo menos acuciante tanto en Canadá (25%) como en Colombia (33%). Cada año, los directivos informan de mayores dificultades para cubrir vacantes en siete de los diez países. El porcentaje de directivos peruanos que informa de dificultades de contratación aumenta en 31 puntos porcentuales, y los directivos brasileños y panameños informan de un incremento de 14 y 11 puntos porcentuales, respectivamente.

## PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

Por primera vez desde que empezaron a realizarse los estudios anuales sobre escasez de talento, los directivos de América informan de que los Ingenieros son los puestos más difíciles de cubrir en toda la región. La categoría de ingeniería se traslada a las primeras posiciones de la lista desde la cuarta que ocupaba en 2011. Si bien este puesto no encabeza la lista en ningún país, se sitúa en segundo lugar en Argentina, Canadá, Costa Rica y EE.UU. Los directivos de toda la región consideraron los Técnicos cualificados como los puestos más difíciles de cubrir cada año entre 2008 y 2011, pero ahora esta se sitúa en segundo lugar. Este año, los Técnicos cualificados encabezan las listas de los más solicitados por los directivos en Argentina, Brasil, Colombia y Guatemala. (Gráfico 11)

Gráfico 10

### AMÉRICA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS



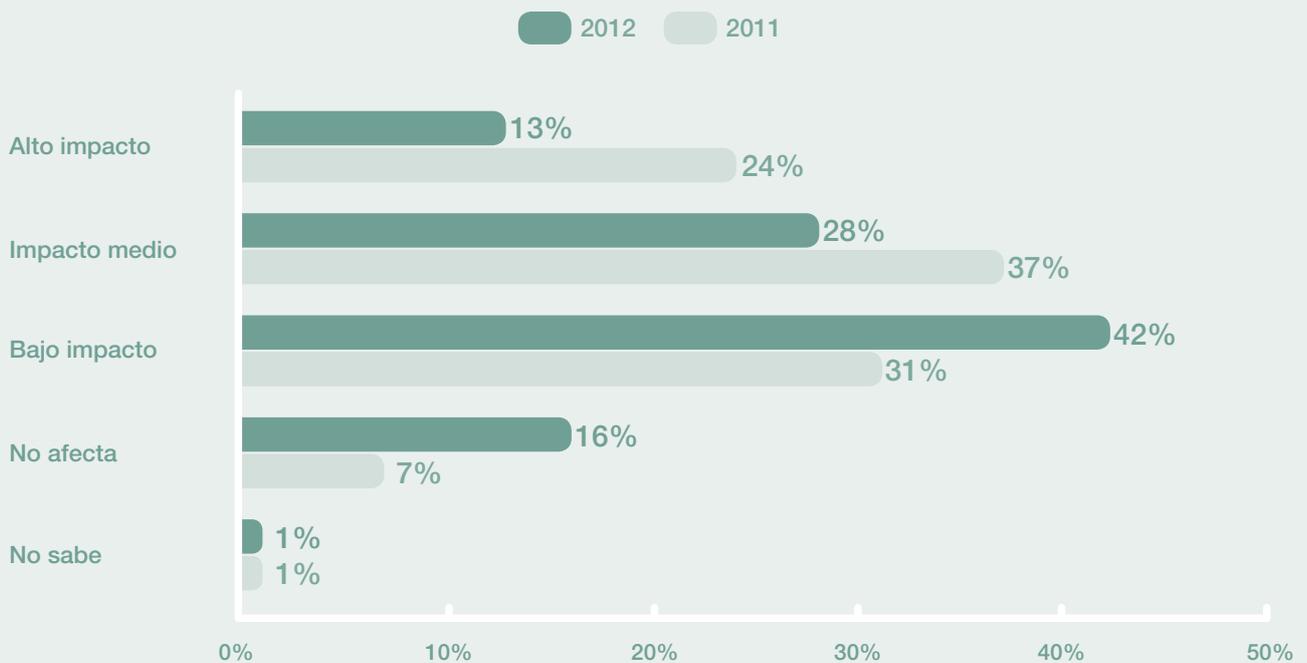
Gráfico 11

## AMÉRICA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

1   Ingenieros	6   Secretarías y personal administrativo
2   Técnicos cualificados	7   Personal contable y financiero
3   Comerciales	8   Conductores
4   Oficios manuales cualificados	9   Perfiles IT
5   Operarios de producción	10   Peones y personal de mantenimiento y limpieza

Gráfico 12

## AMÉRICA: IMPACTO EN LOS GRUPOS DE INTERÉS



Según los directivos de América, especialmente los de Costa Rica, los Comerciales son la tercera categoría más difícil de cubrir, descendiendo un puesto en comparación con 2011. Asimismo, los trabajadores en Oficios manuales cualificados se sitúan en cuarto lugar, con un descenso frente al tercer lugar del año pasado y, según los directivos, siguen siendo las funciones más difíciles de cubrir en Canadá y EE.UU. Los Operarios de producción en EE.UU. son el quinto objetivo de contratación más difícil de conseguir, y suben dos

posiciones frente a 2011. Otras dos categorías suben en las clasificaciones de 2012: Personal de contabilidad y finanzas (que pasa del noveno al séptimo puesto); y los Perfiles de IT, que se sitúan en novena posición y entran por primera vez en los 10 primeros.

## IMPACTO EN LOS GRUPOS DE INTERÉS

Pese al aumento de directivos en América que informan de dificultades para cubrir vacantes,

estos parecen estar menos preocupados por la repercusión que la escasez de talento tiene en los principales grupos de interés tales como los clientes y los inversores. En general, un 41% piensa que la escasez de talento está teniendo un impacto alto o medio, frente al 61% de 2011. Así, el porcentaje que siente que la repercusión será baja sube del 31% al 42%, y el que cree que la escasez de talento no tendrá repercusión aumenta del 7% al 16%. (Gráfico 12) A nivel regional, los directivos de Brasil (59%) y Argentina (47%) temen un alto impacto en los grupos de interés. Por el contrario, los directivos que están menos preocupados por la repercusión de la escasez de talento en los grupos de interés y que consideran

que el impacto será bajo o nulo están en México (67%) y Canadá (63%).

### MOTIVOS POR LOS QUE RESULTA DIFÍCIL CUBRIR PUESTOS VACANTES

Cuando se les pide que expliquen los motivos de la escasez de talento en sus mercados laborales locales, más de la tercera parte de los directivos de América cita la falta general de candidatos disponibles. Los directivos que identifican más a menudo la escasez de candidatos son los de EE.UU. (55%), Perú (42%) y Canadá (41%). Incluso en México, con el porcentaje regional más bajo de directivos que informan de una

Gráfico 13

#### AMÉRICA: MOTIVOS QUE DIFICULTAN CUBRIR PUESTOS

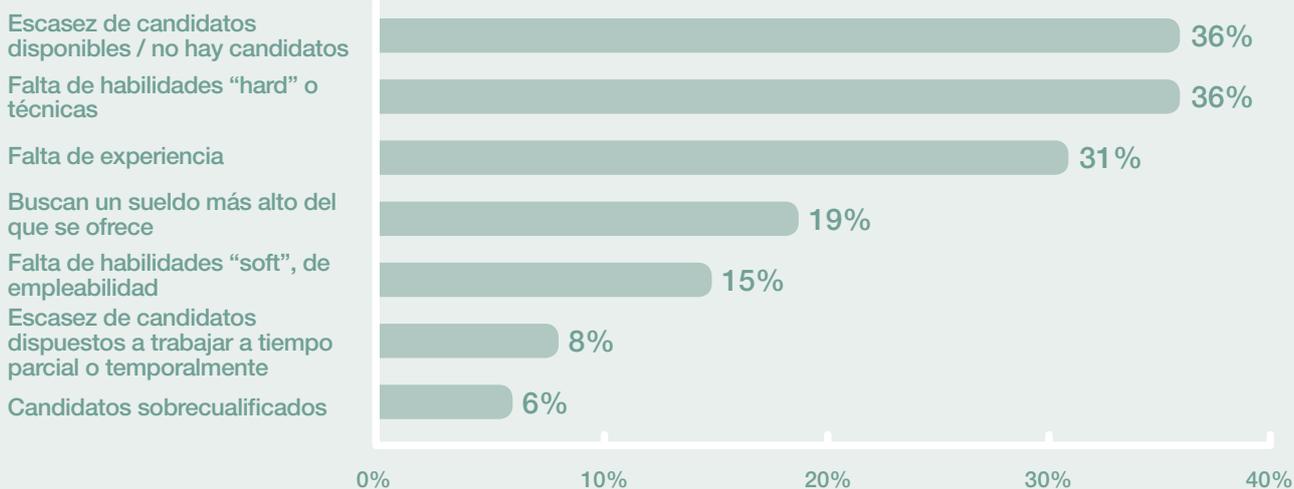
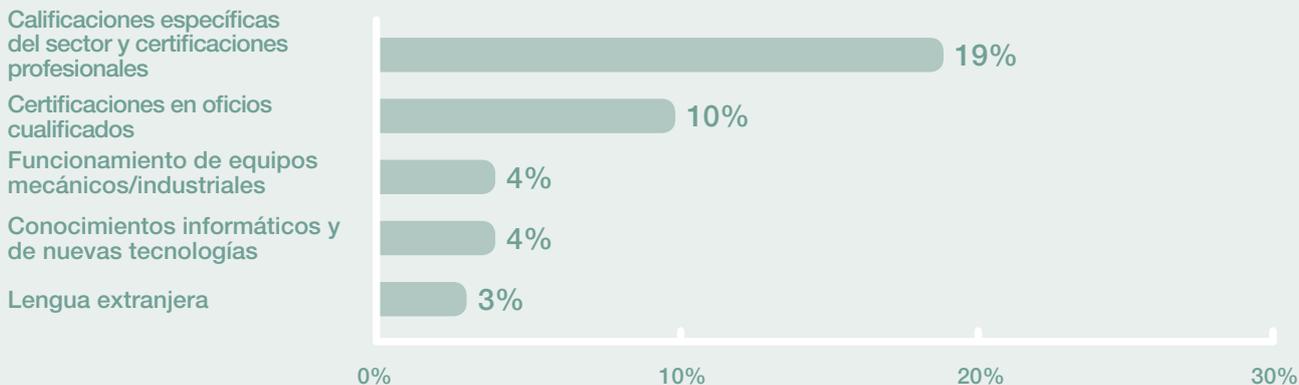


Gráfico 14

#### AMÉRICA: CARENCIAS TÉCNICAS (HABILIDADES "HARD")



escasez de candidatos, el 22% afirma que la falta de los mismos es un problema. (Gráfico 13)

El segundo motivo más citado que explica la escasez de talento de la región es la falta de habilidades “hard” o técnicas. Dentro de esta categoría general, los directivos suelen referirse a una falta de calificaciones específicas del sector y certificaciones profesionales (19%) y una falta de certificaciones en oficios manuales pertinentes (10%). (Gráfico 14) Este problema está más extendido en Brasil (56%) y Argentina (46%), y apunta a la necesidad de contar con programas formativos especializados que ayuden a las personas a obtener estas certificaciones.

Sin embargo, el análisis del subconjunto de directivos de América que afirma que la escasez de talento tiene un alto impacto en sus negocios revela que la falta de habilidades “hard” o técnicas constituye un problema especial para las empresas que buscan personal de IT. Asimismo, el nivel salarial que buscan los candidatos de IT plantea una dificultad similar.

La falta generalizada de experiencia entre los candidatos es un factor citado por el 31% de los

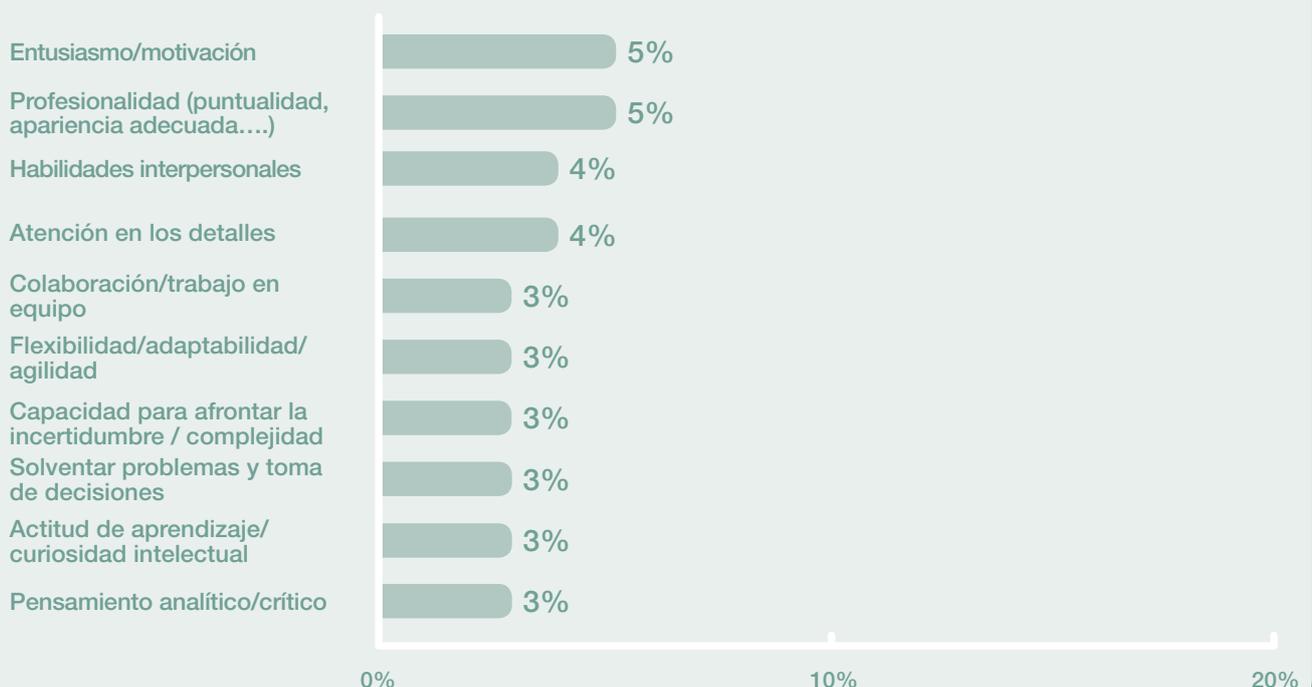
directivos de América, siendo en EE.UU. donde se registra el porcentaje más elevado (44%) de todos los países de la región. Otro 19% informa de que tiene dificultades para cubrir funciones porque los candidatos esperan cobrar un salario más elevado del que se les ofrece. Este problema es más acusado en EE.UU., donde lo mencionan más de la mitad de los directivos. Esto indica que los directivos tendrían que barajar la posibilidad de pagar más para atraer el talento que necesitan. Además, el 15% de los directivos informa de que los candidatos carecen de habilidades “soft”, o de empleabilidad, tales como el entusiasmo/la motivación (5%) y la profesionalidad (5%). (Gráfico 15)

### SUPERAR LA ESCASEZ DE TALENTO

La estrategia más común aplicada por los directivos en América para abordar la escasez de talento es proporcionar formación adicional y planes de desarrollo a los trabajadores actuales. El porcentaje que adopta este enfoque se sitúa en un 37%, cifra que sube con respecto al 32% registrado en 2011, y considerablemente superior a la media global de 25%. Los directivos que aumentan su inversión formativa en el personal existente como medida para cubrir

Gráfico 15

#### AMÉRICA: CARENCIAS EN EMPLEABILIDAD (HABILIDADES “SOFT”)

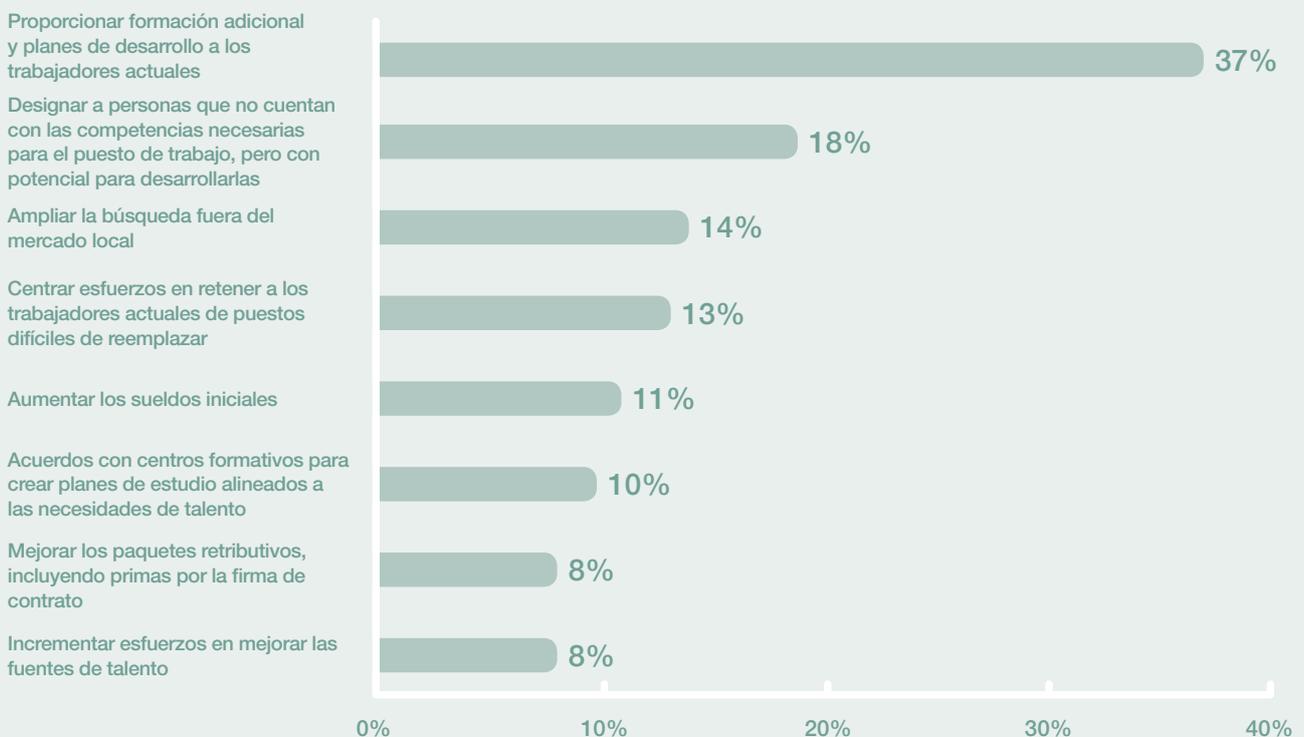


vacantes son con mayor probabilidad los mexicanos (49%) y los peruanos (48%). Por otro lado, es menos probable que los directivos de EE.UU. empleen esta táctica frente a sus homólogos de la región. Entre otras estrategias comunes está la de designar a personas que no cuentan con las competencias necesarias para el puesto de trabajo, pero con potencial para desarrollarlas (18%), utilizada con más frecuencia por los directivos estadounidenses (36%), mexicanos (22%) y costarricenses (22%). Ampliar la búsqueda de

candidatos más allá del mercado local (14%) también es una estrategia utilizada, especialmente por directivos de EE.UU. (28%) y México (14%). Asimismo, otra estrategia común es retener a los trabajadores actuales de puestos difíciles de reemplazar (13%), y se utiliza con más frecuencia en EE.UU. (37%) y Panamá (14%). En torno a uno de cada diez directivos (11%) ofrece salarios iniciales superiores o se asocia con centros formativos para crear planes de estudio alineados a las necesidades de talento (10%). (Gráfico 16)

Gráfico 16

### AMÉRICA: ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LA ESCASEZ DE TALENTO



# ASIA PACÍFICO

El Estudio sobre Escasez de Talento 2012 incluye las opiniones de 8.786 directivos de la región de Asia Pacífico. La encuesta se realizó en ocho países y territorios: Australia, China, Hong-Kong, India, Japón, Nueva Zelanda, Singapur y Taiwán.

## DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS VACANTES

La escasez de talento sigue siendo un problema para casi la mitad de los directivos de Asia Pacífico. Como en 2011, el 45% afirma que tiene dificultades para cubrir puestos vacantes e indica que el clima de contratación posterior a la recesión sigue siendo un reto presente para el directivo. Si se compara con el primer estudio anual realizado en 2006, el porcentaje que tiene dificultades para contratar ha aumentado en un margen considerable de 17 puntos porcentuales. El porcentaje de directivos que informa de la dificultad de encontrar el talento que necesita también está 11 puntos porcentuales por encima de la media global (34%). (Gráfico 17)

Cinco países y territorios de Asia Pacífico se sitúan entre los diez primeros puestos del total de 41 países y territorios que participan en el estudio, dentro de la clasificación por porcentaje de directivos que informan de la dificultad que experimentan a la hora de contratar a los trabajadores adecuados. Por segundo año consecutivo, Japón se sitúa a la cabeza de todos los países y territorios participantes,

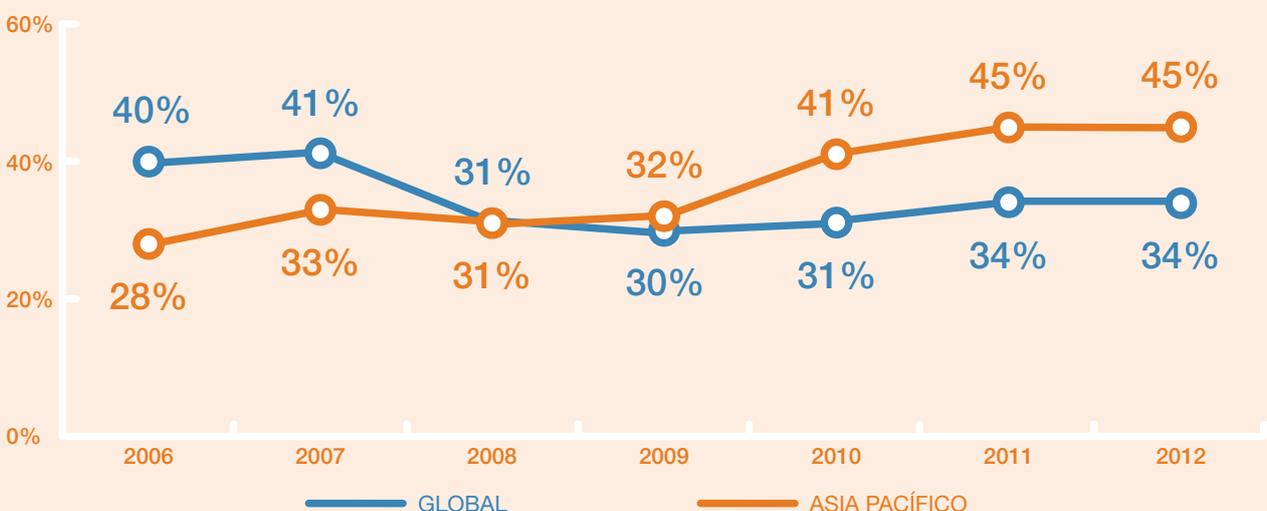
ya que un 81% de los directivos manifiesta la existencia de escasez de talento. Australia ocupa el cuarto lugar (un 50% de los directivos), seguido por los de India y Nueva Zelanda que comparten la sexta posición con un 48%. Taiwán les sigue de cerca, con un 47%. Si se compara con el año anterior, el declive más notable en porcentaje de directivos que informan de dificultades de contratación se registra en India, donde la cifra es 19 puntos porcentuales inferior —quizá como resultado de la demanda más reducida de servicios ITeS de Europa— mientras que el aumento más notable de 4 puntos porcentuales se registra entre los directivos de Nueva Zelanda.

## PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

Los Comerciales siguen siendo los perfiles más difíciles de cubrir en Asia Pacífico: la categoría ha encabezado las clasificaciones en cada uno de los siete años en los que se ha realizado el Estudio sobre Escasez de Talento. Esta categoría encabeza la lista tanto en Hong-Kong como en Taiwán, debido en parte a la expansión continuada de marcas multinacionales en la región, que requiere talento de ventas para dar soporte a su expansión. Los Ingenieros son el segundo puesto más difícil de cubrir, especialmente en Japón y Nueva Zelanda, donde esta categoría sube frente al cuarto lugar que ocupaba en 2011. La tercera categoría de la lista regional es la de Técnico cualificado, que desciende desde el segundo

Gráfico 17

### ASIA PACÍFICO: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS



## ASIA PACÍFICO: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

Gráfico 18

1   Comerciales	6   Personal contable y financiero
2   Ingenieros	7   Directivos
3   Técnicos cualificados	8   Peones y personal de mantenimiento y limpieza
4   Oficios manuales cualificados	9   Investigadores (I+D)
5   Perfiles IT	10   Marketing/ Relaciones Públicas / Comunicación

lugar que ocupaba en 2011 y es el puesto más difícil de cubrir en China. Situados en cuarto lugar, los profesionales de Oficios manuales cualificados siguen siendo objeto de una gran demanda, especialmente en Australia. Las funciones de Oficios manuales cualificados suben cinco posiciones frente a la novena que ocupaban en 2011. (Gráfico 18)

La categoría situada en quinto lugar en 2012 son los Perfiles IT, que suben desde el séptimo lugar que ocupaban el año pasado. No debería sorprender que estos profesionales encabezen la lista en India, habida cuenta de que los directivos del sector ITeS indio siguen buscando personal cualificado para conseguir sus objetivos empresariales. Por su parte, el Personal contable y financiero desciende del quinto al sexto puesto. Situada en séptimo lugar, la categoría de Directivos sube una posición con respecto a 2011, mientras que la categoría de Peón y personal de mantenimiento y limpieza desciende considerablemente de la posición tercera en 2011 a la octava de este año. La escasez de Investigadores (I+D) parece ser menos problemática en 2012, lo que se ve reflejado en el descenso de posición de la categoría, que pasa de la sexta a la novena posición. En décimo lugar, la categoría de personal de Marketing, relaciones públicas y comunicación figura por primera vez entre las diez primeras.

### IMPACTO EN LOS GRUPOS DE INTERÉS

Aproximadamente la mitad de los directivos encuestados en la región de Asia Pacífico (49%) cree que la dificultad

de cubrir vacantes puede tener un impacto alto o medio en los grupos de interés tales como clientes e inversores. Si bien este porcentaje desciende ligeramente desde 2011 (54%), sigue siendo superior al indicado por los directivos de las otras dos regiones. No obstante, también se produce un incremento notable del porcentaje de directivos que sienten que la escasez de talento tiene poca repercusión (sube del 22% al 30%) y el porcentaje que afirma que no tiene ningún impacto (sube del 10% al 18%). (Gráfico 19) Los países de la región que están más preocupados por el impacto de la escasez de talento en los grupos de interés son Japón (84%), Hong-Kong (68%) y Singapur (65%). Por el contrario, los directivos de Taiwán (71%) e India (60%) no tienden a creer que la escasez de talento repercuta en los grupos de interés.

### MOTIVOS POR LOS QUE RESULTA DIFÍCIL CUBRIR PUESTOS VACANTES

La falta de candidatos disponibles es el motivo principal que aducen los directivos para explicar por qué ciertos puestos siguen siendo tan difíciles de cubrir. Más de uno de cada tres (35%) lo considera la fuente principal de la escasez de talento a la que se enfrenta. La falta percibida de candidatos es más acuciante en Nueva Zelanda (50%), Taiwán (46%) y Australia (42%). En cambio, esta falta de candidatos parece menos preocupante para los directivos de China (13%) e India (17%). (Gráfico 20)

El segundo motivo por el que los puestos de trabajo son más difíciles de cubrir, según los directivos de Asia Pacífico, está relacionado con la escasez de

Gráfico 19

## ASIA PACÍFICO: IMPACTO EN LOS GRUPOS DE INTERÉS

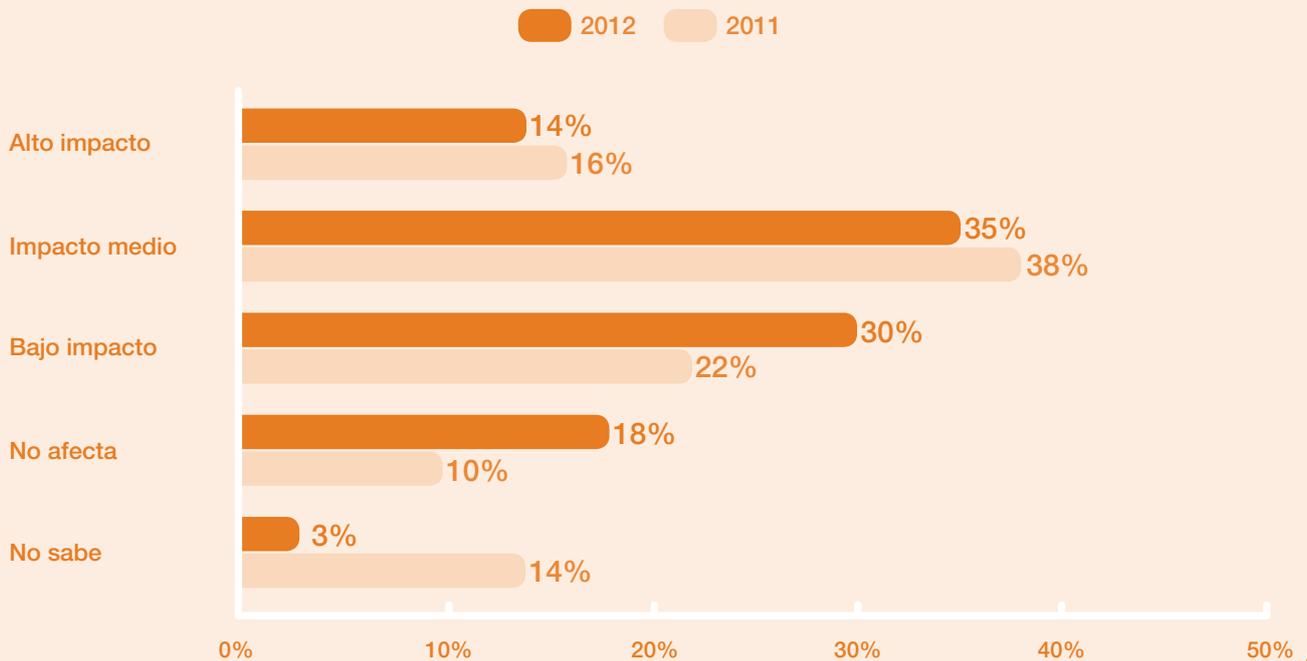
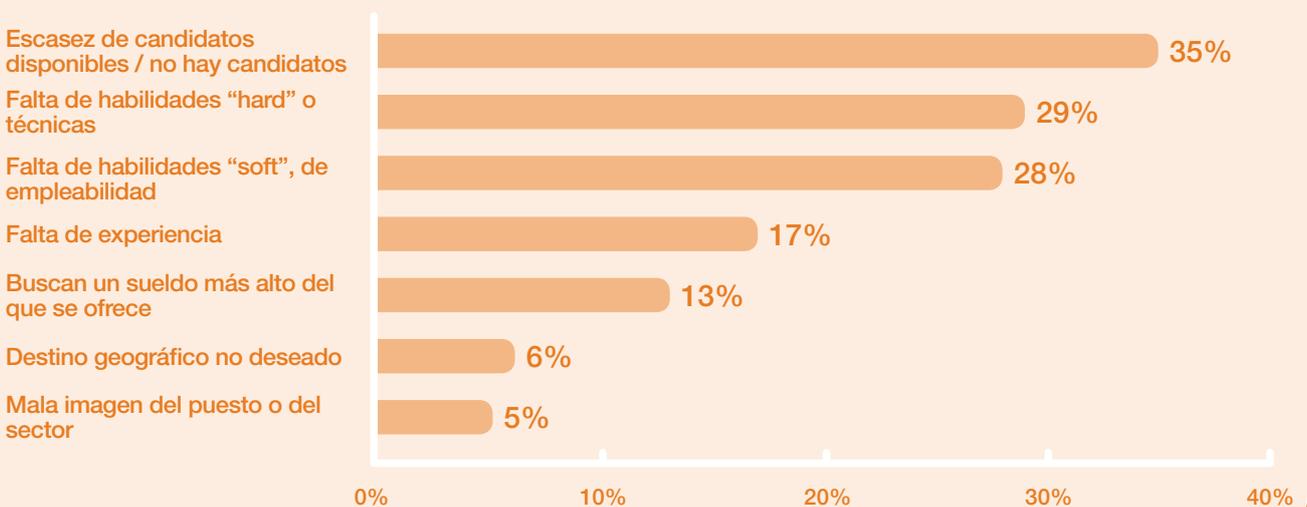


Gráfico 20

## ASIA PACÍFICO: MOTIVOS QUE DIFICULTAN CUBRIR PUESTOS



habilidades "hard" o técnicas. Casi tres de cada diez (29%) cree que se trata de un factor clave, y los directivos identifican una gran variedad de deficiencias entre los candidatos, incluida la falta de cualificaciones profesionales específicas del sector (10%), la falta de certificaciones en oficios manuales (7%) y la falta de aptitudes comunicativas (7%). Los directivos citan con mayor frecuencia esta falta de aptitudes como problema en Japón (62%) y Taiwán (56%). (Gráfico 21)

En particular, entre el subconjunto de directivos de Asia Pacífico que afirma que la escasez de talento está repercutiendo en sus negocios, la falta de habilidades técnicas resulta especialmente problemática para los directivos que buscan profesionales de IT e ingeniería. Los candidatos que buscan un salario superior al que se ofrece también convierten en un reto la contratación de ingenieros en esta región.

El 28% de los directivos de Asia Pacífico destaca la escasez de candidatos con habilidades “soft”, o de empleabilidad, como un asunto problemático. Como ocurría con las habilidades técnicas, los directivos de Japón y Taiwán son los que más citan la falta de habilidades sociales entre las deficiencias de los candidatos. Las aptitudes identificadas con mayor frecuencia como deficientes son las interpersonales (12%). Los directivos también comunican problemas especiales con el entusiasmo/la motivación (9%), la

colaboración y el trabajo en equipo (9%) y la flexibilidad/adaptabilidad/agilidad (9%). (Gráfico 22)

### SUPERAR LA ESCASEZ DE TALENTO

Los directivos de Asia Pacífico barajan una serie de estrategias para abordar la escasez de talento, la más común de las cuales es el incremento de formación adicional y planes de desarrollo a los trabajadores actuales. El porcentaje de directivos que siguen este

Gráfico 21

### ASIA PACÍFICO: CARENCIAS TÉCNICAS (HABILIDADES “HARD”)

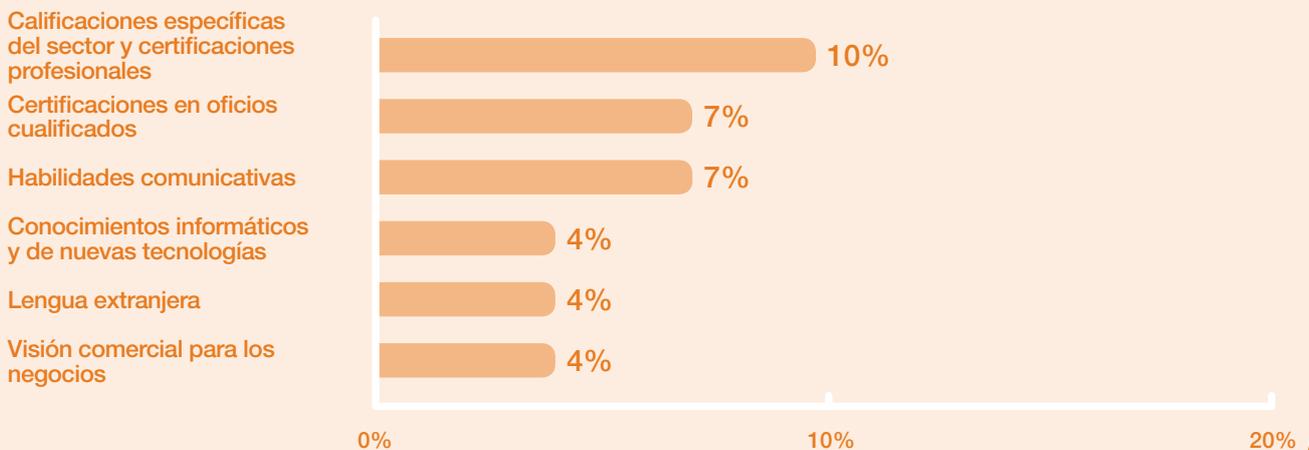
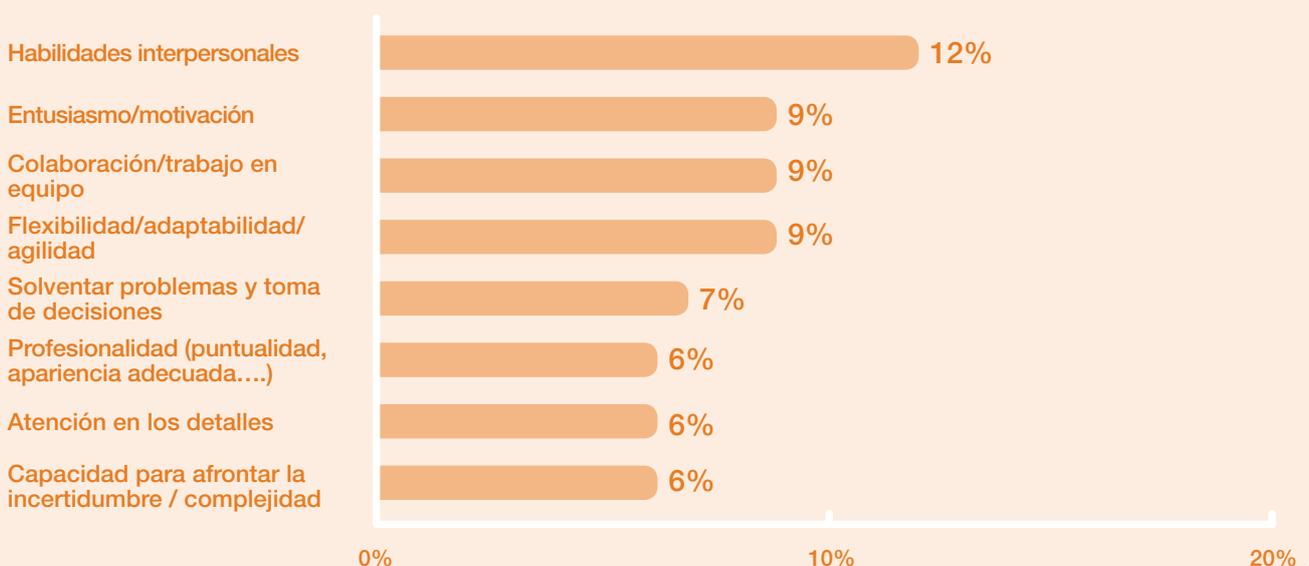


Gráfico 22

### ASIA PACÍFICO: CARENCIAS EN EMPLEABILIDAD (HABILIDADES “SOFT”)



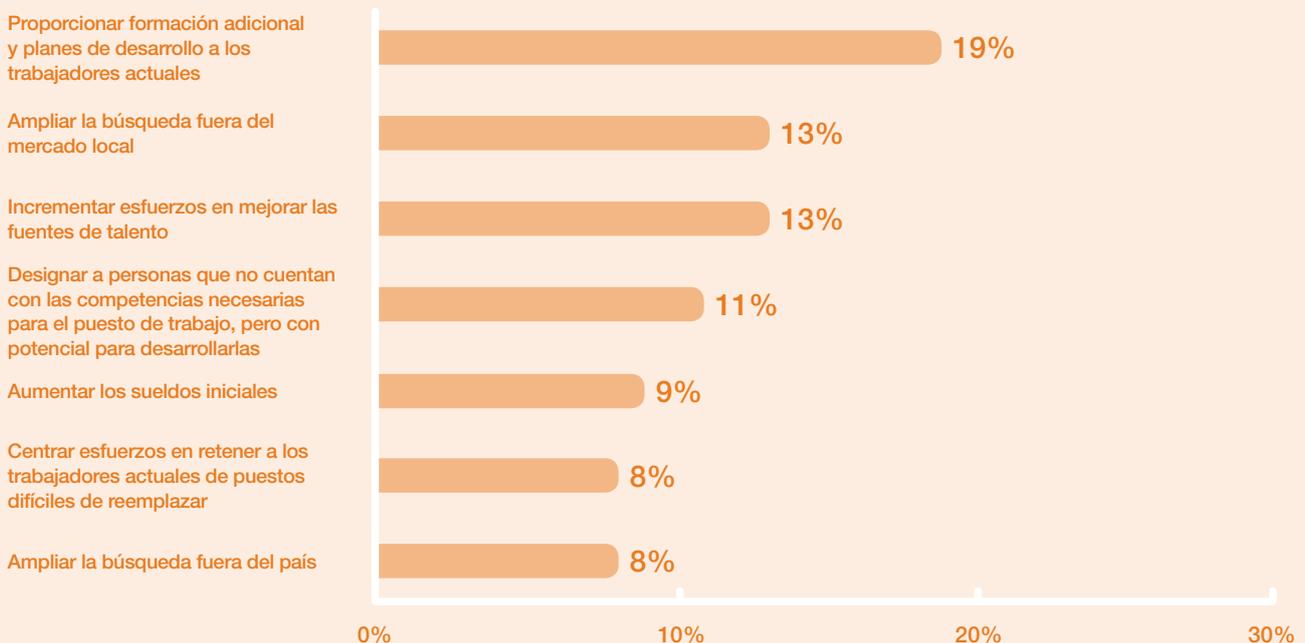
enfoque ha subido ligeramente en toda la región del 17% registrado en 2011 al 19% de 2012. Los directivos de China (27%) y Japón (22%) son los que utilizan con mayor frecuencia esta estrategia. Aproximadamente uno de cada ocho directivos de Asia Pacífico (13%) está dispuesto a contratar fuera de su mercado local para resolver las deficiencias de personal, especialmente en Taiwán (23%). Resulta interesante el hecho de que los directivos indios (5%) son los que registran un menor interés por contratar personal de fuera de su mercado local. Otro 13% de los directivos afirma que opta por mejorar las fuentes de talento, con los directivos de Taiwán (38%) y Japón (35%) a la cabeza. El 11% de los directivos está adoptando la estrategia de «identificación de las capacidades críticas», y los de Taiwán son los más inclinados a ayudar a los trabajadores a desarrollarse en su puesto. Ningún directivo chino utiliza actualmente

este enfoque pero haría bien en tenerlo en cuenta como una herramienta más para combatir la disminución del talento. Entretanto, el 9% de los directivos indica que ha empezado a aumentar los salarios iniciales en un intento de atraer candidatos, estrategia encabezada por los directivos chinos (27%). (Gráfico 23)

Además, entre el subconjunto de directivos que afirma que la escasez de talento está afectando enormemente a sus negocios, los directivos de la región de Asia Pacífico —más que los de cualquier otra región— se centran en mejorar las fuentes de talento, por ejemplo, identificando aquellos con alto potencial, creando una estrategia de gestión de sucesiones, etc. Más directivos deberían considerar este enfoque a largo plazo para desarrollar talento y contribuir así a resolver el desajuste mundial.

Gráfico 23

## ASIA PACÍFICO: ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LA ESCASEZ DE TALENTO



# EMEA

Para el Estudio sobre Escasez de Talento 2012, ManpowerGroup entrevistó a 19.059 directivos de Europa, Oriente Próximo y África, en 23 países distintos: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Eslovaquia, Eslovenia, España, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Israel, Italia, Noruega, Países Bajos, Polonia, República Checa, Reino Unido, Rumanía, Sudáfrica, Suecia, Suiza y Turquía. Los directivos de Eslovaquia e Israel participan en el estudio por primera vez.

## DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS VACANTES

Uno de cada cuatro directivos de la región EMEA (25%) informó que tenía dificultad para cubrir puestos de trabajo debido a la falta de talento disponible. Este porcentaje es considerablemente inferior al de América (41%) y Asia Pacífico (45%). El porcentaje es relativamente estable cuando se compara con 2011 y no ha crecido sustancialmente desde antes de la contracción del crédito del primer trimestre de 2008. (Gráfico 24) Obviamente, la situación económica de la región sigue reprimiendo las tendencias de contratación de los directivos, lo que hace a su vez que la escasez de oferta de talento en esta región se considere menos problemática, debido a la poca demanda.

Pese a la tendencia general, los directivos identifican concentraciones de escasez de talento acuciante en toda la región de EMEA. La escasez de talento más sustancial se registra en Bulgaria (51%) y Rumanía (45%), y por lo menos dos de cada cinco directivos buscan cubrir vacantes en Alemania (42%), Turquía (41%) y Austria (40%). Por su parte, es menos probable que la actividad de contratación se vea afectada por la escasez de talento en Irlanda (2%), Países Bajos (7%), España (9%) y Sudáfrica (10%).

En la comparativa anual, los directivos de siete países informan de su mayor dificultad para cubrir vacantes, en especial en Suecia, Noruega y Austria, donde los aumentos son de 19, 13 y 13 puntos porcentuales, respectivamente. Asimismo, el porcentaje de directivos que informa de dicha dificultad es inferior en 13 países este año, con descensos acusados de 18 puntos porcentuales en el caso de los directivos de Suiza y de 17 puntos porcentuales en Grecia.

## PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

Por sexto año consecutivo, los directivos informan de que los puestos de trabajo de Oficios manuales cualificados son el tipo de vacante más difícil de cubrir en toda la región EMEA. De hecho, los directivos de 16 de los 23 países mencionan los puestos de Oficios

Gráfico 24

### EMEA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

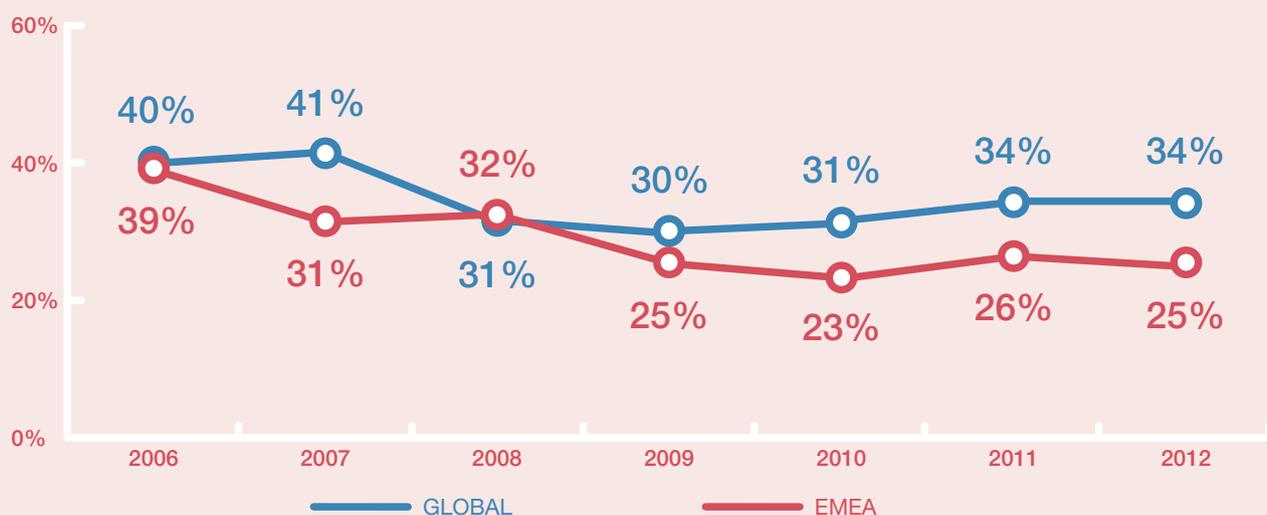


Gráfico 25

## EMEA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

1 | **Oficios manuales cualificados**2 | **Ingenieros**3 | **Comerciales**4 | **Técnicos cualificados**5 | **Conductores**6 | **Peones y personal de mantenimiento y limpieza**7 | **Perfiles IT**8 | **Personal contable y financiero**9 | **Cocineros**10 | **Directivos**

manuales cualificados en primera o segunda opción. En Francia, los trabajadores en Oficios manuales cualificados han figurado en los primeros puestos de la lista durante siete años consecutivos, y en Alemania e Italia durante seis. El segundo puesto más difícil de cubrir en 2012 es el de Ingeniero (que sube desde el tercero que ocupaba en 2011), especialmente en Polonia y el Reino Unido, donde los puestos de ingeniería han sido los más difíciles de cubrir durante dos años consecutivos. La categoría de Comerciales sube un puesto y se sitúa tercero, y es el mayor reto para los directivos de Grecia, Noruega y Suecia. Este año, los directivos informan de que tienen relativamente menos dificultades para cubrir las funciones de Técnico cualificado; no obstante, siguen siendo objeto de demanda en muchos países de EMEA y solo pasan del segundo al cuarto lugar en toda la región. (Gráfico 25)

La categoría situada en quinto lugar en la lista de trabajos más difíciles de cubrir es la de los Conductores profesionales, que sube con respecto al sexto lugar que ocupaba en 2011, y la categoría que ocupa el sexto lugar —los Peones y personal de mantenimiento y limpieza— también ha subido en la clasificación con respecto al noveno lugar que ocupaba en 2011. Los Perfiles de IT vuelven a situarse entre las 10 primeras y ocupan el séptimo lugar. El Personal contable y financiero no figuraba entre los 10 primeros puestos más difíciles de cubrir en 2011, pero se sitúa en octavo lugar en 2012. También se sitúan más arriba en la clasificación la categoría de Cocineros, que ocupa el noveno lugar, mientras que la de Directivos pasa del quinto al décimo lugar. Dos

categorías — Operarios de producción y Secretarías y personal administrativo — dejan de contarse entre las 10 primeras.

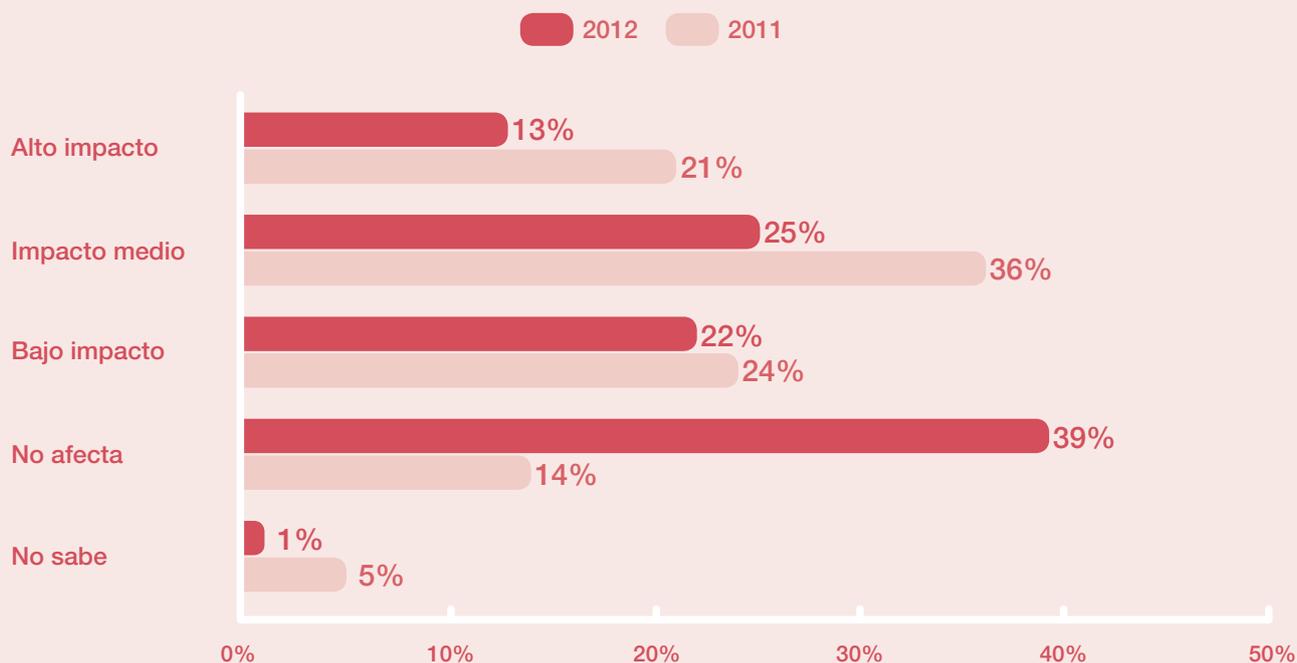
## IMPACTO EN LOS GRUPOS DE INTERÉS

Este año, los directivos de EMEA están considerablemente menos preocupados por la repercusión que tendrá la escasez de talento en los principales grupos de interés, incluidos clientes e inversores. El porcentaje de directivos que afirma no ver repercusión alguna casi se ha triplicado, con un aumento del 14% al 39%. Los directivos se han acostumbrado manifiestamente a dar soluciones alternativas al dilema. No obstante, puede tratarse de un enfoque arriesgado para la gestión constante del talento, y los directivos no deben presuponer que los grupos de interés vayan a seguir obviando las posibles deficiencias de servicio y rendimiento derivadas de la escasez actual. Además, puede resultar difícil conseguir —y luego mantener— nuevos beneficios empresariales si las empresas siguen poco dispuestas a invertir en los empleados necesarios.

Sorprendentemente, en dos países en los que normalmente se prevería que la escasez de trabajadores cualificados afectaría gravemente a los grupos de interés y obstaculizaría el éxito continuado (Alemania y Suiza), más de uno de cada dos directivos indica que no prevé ningún efecto en los clientes ni otros grupos. Sin embargo, pese a la actual oferta inadecuada, es totalmente probable que los programas de formación tradicionalmente sólidos de ambos países ofrezcan a sus directivos por lo menos

Gráfico 26

### EMEA: IMPACTO EN LOS GRUPOS DE INTERÉS



alguna certeza de que se beneficiarán de una cartera de talento existente.

La tendencia a una preocupación decreciente por la escasez de talento se manifiesta en todas partes; el porcentaje de directivos que informa de un alto impacto ha descendido de un 21% a un 13% interanual, y el porcentaje de directivos que afirma que la escasez de talento tiene un impacto medio desciende de un 36% a un 25%. (Gráfico 26)

#### MOTIVOS POR LOS QUE RESULTA DIFÍCIL CUBRIR PUESTOS VACANTES

El motivo citado con mayor frecuencia en la región EMEA es la falta de habilidades “hard” o técnicas entre los candidatos (34%). Incluso en España, donde el desempleo se cierne sobre más de un 23% (y casi el 50% de los desempleados tiene una edad inferior a los 25 años), prácticamente seis de cada 10 directivos cita la falta de habilidades técnicas como dificultad principal a la hora de encontrar el talento apropiado.

Otros motivos esenciales citados por los directivos son simplemente la falta general de candidatos (30%) y la falta de experiencia de los mismos (24%). La escasez

de candidatos es más acusada en Austria (67%), Suiza (62%), Eslovaquia (56%) y Eslovenia (49%). Por su parte, la falta de candidatos solo repercute ligeramente a los directivos de Rumanía (4%), Suecia (5%) y Turquía (6%). Los directivos de Hungría y Turquía (ambos un 43%) fueron los que registraron una mayor inclinación a citar la ausencia de candidatos «experimentados» como motivo de la escasez de talento. (Gráfico 27)

Cuando se les pide que distingan entre habilidades técnicas y habilidades de empleabilidad, los directivos de EMEA indican que en el primer caso la oferta es menor. Un 17% de los directivos de EMEA identifica con mayor frecuencia la falta de cualificaciones específicas del sector a nivel profesional, en especial en Rumanía (43%) y España (32%). La escasez en el nivel de Oficios manuales cualificados fue mencionada por el 15% de los directivos como las habilidades más difíciles de encontrar, especialmente en Rumanía (57%) y Sudáfrica (31%). (Gráfico 28)

Con diferencia, la falta de habilidades “soft”, o de empleabilidad, entre los candidatos fue identificada por menos directivos de toda EMEA que en otras partes del planeta, y solo ocasionalmente como motivo de la dificultad de acceder al talento apropiado.

Aproximadamente uno de cada diez directivos (11%) informó de que los candidatos que carecen de dichas habilidades — tales como habilidades interpersonales, trabajo en equipo y colaboración — eran la primera fuente de sus preocupaciones. Las deficiencias más mencionadas por los directivos de la región fueron la falta de entusiasmo y motivación (4%) y la falta de profesionalidad (3%). La falta de habilidades

interpersonales fue mencionada con mayor frecuencia por los directivos de Bulgaria (23%), Italia (22%) y Turquía (27%). (Gráfico 29)

Entre el subconjunto de directivos de EMEA que indica que la escasez de talento está afectando enormemente a sus negocios, las que preocupan más son las deficiencias de habilidades “hard” o técnicas, mientras

Gráfico 27

### EMEA: MOTIVOS QUE DIFICULTAN CUBRIR PUESTOS

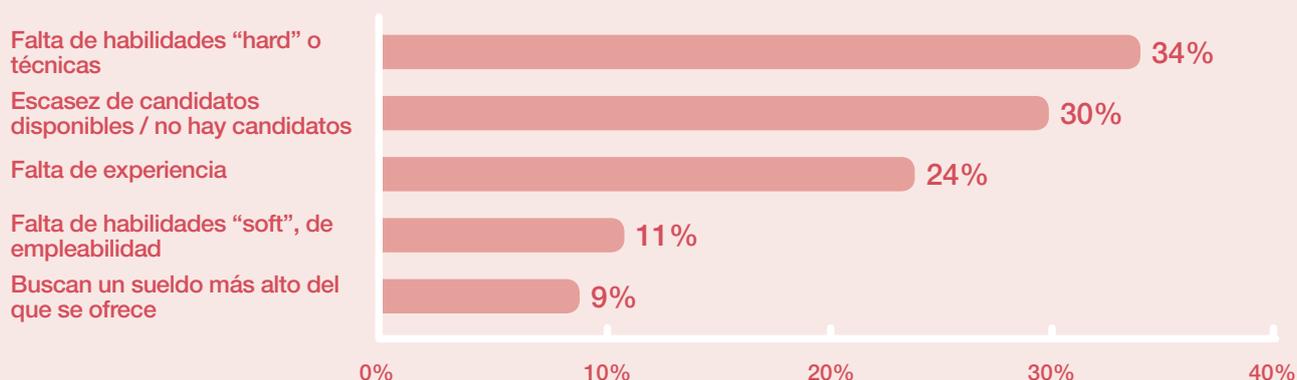


Gráfico 28

### EMEA: CARENCIAS TÉCNICAS (HABILIDADES “HARD”)

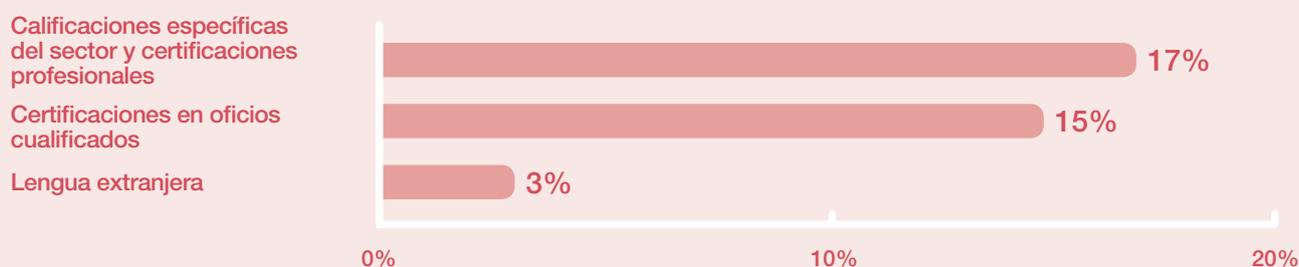
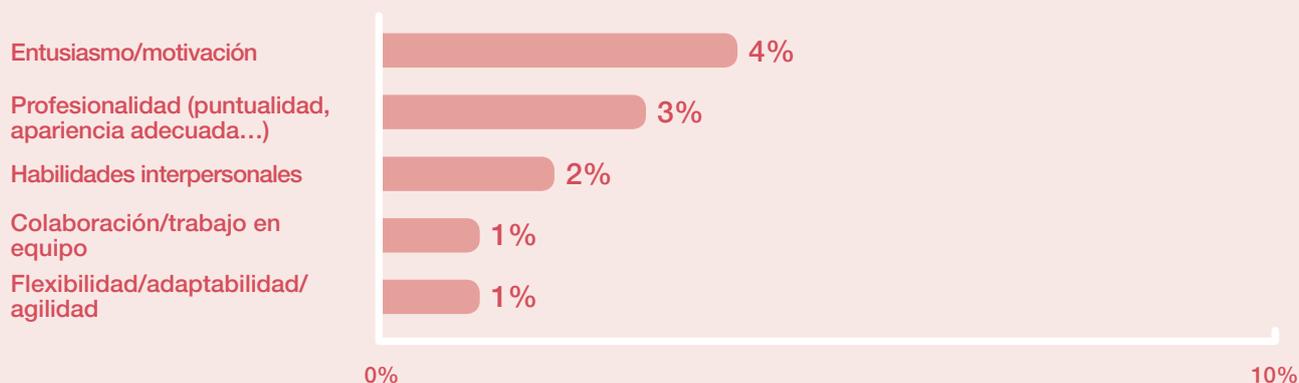


Gráfico 29

### EMEA: CARENCIAS EN EMPLEABILIDAD (HABILIDADES “SOFT”)



que la falta percibida de habilidades “soft”, o de empleabilidad, es el principal problema en relación con los candidatos a puestos contables y financieros.

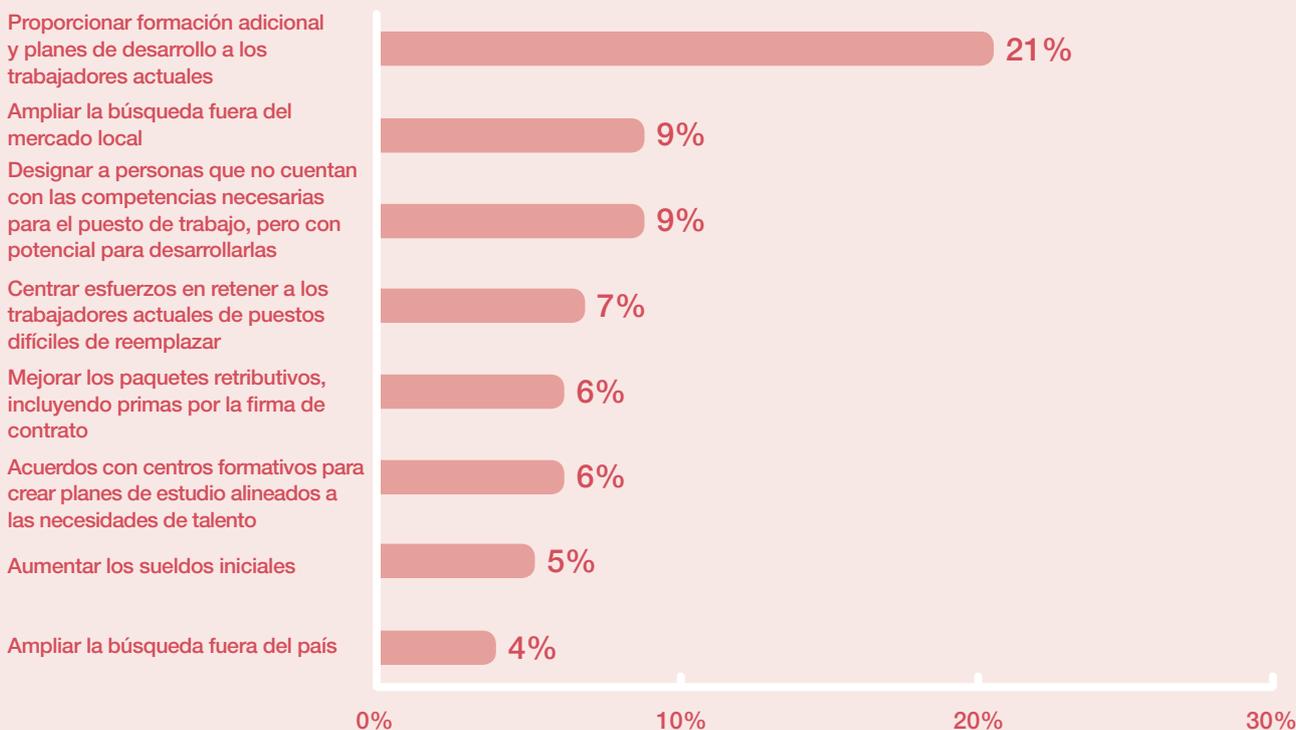
### SUPERAR LA ESCASEZ DE TALENTO

Los directivos de EMEA identifican varios métodos para abordar la escasez de talento a la que se enfrentan. Igual que en América y Asia Pacífico, proporcionar formación adicional y planes de desarrollo a los trabajadores actuales es con diferencia el enfoque de uso más común, citado por más de uno de cada cinco directivos de la región EMEA (21%), con un porcentaje ligeramente superior frente al 19% registrado en 2011. Otras estrategias adoptadas por cerca de uno de cada diez directivos (9%) incluyen ampliar la búsqueda de candidatos fuera de su mercado local. No obstante, este porcentaje es inferior al del resto de regiones y puede ser un indicio de la inactividad generalizada del mercado laboral en gran parte de EMEA, en particular dada la capacidad de muchos candidatos de la zona euro para desplazarse sin obstáculos de un país a otro en busca de oportunidades de trabajo.

Un porcentaje idéntico de directivos (9%) expresa su buena disposición para designar a personas que no cuentan con las competencias necesarias para el puesto de trabajo, pero con potencial para desarrollarlas. Esto es especialmente cierto en Sudáfrica, donde el 30% de los directivos afirma que está dispuesto a ayudar a los candidatos a crecer en la función que desempeñan. En un 7% de los casos, los directivos se centran más en la retención del personal que ocupa puestos difíciles de cubrir y un 6% ofrece paquetes de beneficios mejorados, incluyendo primas por la firma de contrato. Como ocurre en la región de Asia Pacífico, solo un 6% de los directivos de EMEA indica que se ha asociado con centros formativos para crear planes de estudio alineados a las necesidades de talento. No obstante, el motivo puede ser que muchas organizaciones de EMEA responden a la dificultad internamente, mediante la adopción de un enfoque más independiente y proactivo para formar al talento que necesitan con el fin de cubrir sus necesidades específicas. (Gráfico 30)

Gráfico 30

### EMEA: ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LA ESCASEZ DE TALENTO



# APÉNDICE

## AMÉRICA



**ARGENTINA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Técnicos cualificados	6   Perfiles IT
2   Ingenieros	7   Operarios de producción
3   Oficios manuales cualificados	8   Personal de atención al cliente y servicio postventa
4   Secretarías y personal administrativo	9   Peones y personal de mantenimiento y limpieza
5   Personal contable y financiero	10   Conductores



**BRASIL: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Técnicos cualificados	6   Personal contable y financiero
2   Oficios manuales cualificados	7   Comerciales
3   Ingenieros	8   Perfiles IT
4   Conductores	9   Peones y personal de mantenimiento y limpieza
5   Operarios de producción	10   Mecánicos



**CANADÁ: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Oficios manuales cualificados	6   Directivos
2   Ingenieros	7   Profesores
3   Comerciales	8   Peones y personal de mantenimiento y limpieza
4   Conductores	9   Perfiles IT
5   Técnicos cualificados	10   Mecánicos



**COLOMBIA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Técnicos cualificados	6   Directivos
2   Operarios de producción	7   Personal contable y financiero
3   Personal de atención al cliente y servicio postventa	8   Perfiles IT
4   Ingenieros	9   Conductores
5   Secretarías y personal administrativo	10   Recepcionistas



**COSTA RICA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Comerciales	6   Personal de atención al cliente y servicio postventa
2   Ingenieros	7   Personal contable y financiero
3   Operarios de producción	8   Directivos
4   Técnicos cualificados	9   Oficios manuales cualificados
5   Secretarías y personal administrativo	10   Perfiles IT



**ESTADOS UNIDOS: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Oficios manuales cualificados	6   Conductores
2   Ingenieros	7   Mecánicos
3   Perfiles IT	8   Enfermeras
4   Comerciales	9   Operarios de maquinaria
5   Personal contable y financiero	10   Profesores



**GUATEMALA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Técnicos cualificados	6   Personal de atención al cliente y servicio postventa
2   Secretarías y personal administrativo	7   Ingenieros
3   Comerciales	8   Operarios de maquinaria
4   Operarios de producción	9   Peones y personal de mantenimiento y limpieza
5   Personal contable y financiero	10   Directores comerciales



**MÉXICO: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Operarios de producción	6   Personal contable y financiero
2   Comerciales	7   Peones y personal de mantenimiento y limpieza
3   Secretarías y personal administrativo	8   Conductores
4   Ingenieros	9   Directores comerciales
5   Técnicos cualificados	10   Recepcionistas



**PANAMÁ: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1	Secretarías y personal administrativo	6	Ingenieros
2	Comerciales	7	Operarios de producción
3	Técnicos cualificados	8	Oficios manuales cualificados
4	Personal contable y financiero	9	Personal de atención al cliente y servicio postventa
5	Conductores	10	Peones y personal de mantenimiento y limpieza



**PERÚ: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1	Personal de atención al cliente y servicio postventa	6	Profesores
2	Técnicos cualificados	7	Directivos
3	Secretarías y personal administrativo	8	Recepcionistas
4	Operarios de producción	9	Operarios de maquinaria
5	Peones y personal de mantenimiento y limpieza	10	Ingenieros

ASIA



**AUSTRALIA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1	Oficios manuales cualificados	6	Directivos
2	Ingenieros	7	Técnicos cualificados
3	Comerciales	8	Conductores
4	Personal contable y financiero	9	Mecánicos
5	Perfiles IT	10	Cocineros



**CHINA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1	Técnicos cualificados	6	Operarios de producción
2	Comerciales	7	Directores comerciales
3	Peones y personal de mantenimiento y limpieza	8	Personal contable y financiero
4	Directivos	9	Oficios manuales cualificados
5	Ingenieros	10	Secretarías y personal administrativo



**HONG KONG: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Comerciales	6   Perfiles IT
2   Ingenieros	7   Personal contable y financiero
3   Peones y personal de mantenimiento y limpieza	8   Personal de seguros (agentes, oficinistas...)
4   Técnicos cualificados	9   Marketing/Relaciones Públicas/ Comunicación
5   Directivos	10   Personal doméstico



**INDIA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Perfiles IT	6   Personal contable y financiero
2   Marketing/Relaciones Públicas/ Comunicación	7   Teleoperadores
3   Ingenieros	8   Personal de seguros (agentes, oficinistas...)
4   Comerciales	9   Secretarías y personal administrativo
5   Profesores	10   Investigadores



**JAPÓN: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Ingenieros	6   Directores comerciales
2   Comerciales	7   Jefes de Proyectos IT
3   Personal contable y financiero	8   Médicos y profesionales de la salud (excepto enfermeras)
4   Técnicos cualificados	9   Personal de atención al cliente y servicio postventa
5   Perfiles IT	10   Supervisores



**NUEVA ZELANDA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Ingenieros	6   Personal contable y financiero
2   Comerciales	7   Directivos
3   Oficios manuales cualificados	8   Cocineros
4   Perfiles IT	9   Marketing/Relaciones Públicas/ Comunicación
5   Técnicos cualificados	10   Conductores



**SINGAPUR: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Operarios de producción	6   Conductores
2   Personal contable y financiero	7   Oficios manuales cualificados
3   Ingenieros	8   Profesores
4   Secretarías y personal administrativo	9   Personal de seguros (agentes, oficinistas...)
5   Comerciales	10   Técnicos cualificados



**TAIWÁN: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Comerciales	6   Perfiles IT
2   Ingenieros	7   Personal contable y financiero
3   Técnicos cualificados	8   Operarios de producción
4   Directivos	9   Personal de atención al cliente y servicio postventa
5   Investigadores	10   Diseñadores

EMEA



**ALEMANIA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Oficios manuales cualificados	6   Personal contable y financiero
2   Ingenieros	7   Conductores
3   Comerciales	8   Directivos
4   Perfiles IT	9   Médicos y profesionales de la salud (excepto enfermeras)
5   Técnicos cualificados	10   Secretarías y personal administrativo



**AUSTRIA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Oficios manuales cualificados	6   Secretarías y personal administrativo
2   Conductores	7   Perfiles IT
3   Comerciales	8   Mecánicos
4   Directivos	9   Ingenieros
5   Técnicos cualificados	10   Personal de atención al cliente y servicio postventa



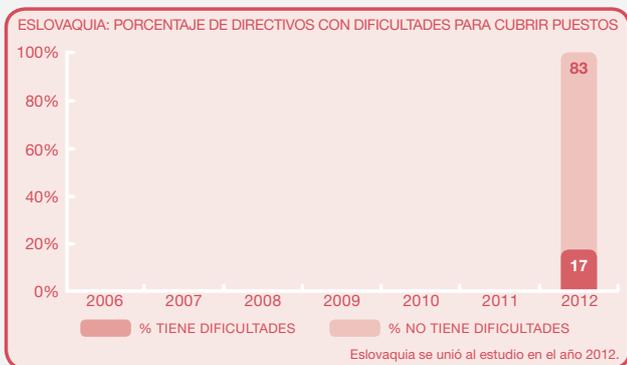
**BÉLGICA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Oficios manuales cualificados	6   Médicos y profesionales de la salud (excepto enfermeras)
2   Técnicos cualificados	7   Conductores
3   Ingenieros	8   Enfermeras
4   Peones y personal de mantenimiento y limpieza	9   Operarios de maquinaria
5   Secretarías y personal administrativo	10   Comerciales



**BULGARIA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Ingenieros	6   Perfiles IT
2   Oficios manuales cualificados	7   Conductores
3   Directivos	8   Personal de hostelería y restauración
4   Personal contable y financiero	9   Directores comerciales
5   Comerciales	10   Operarios de producción



**ESLOVAQUIA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Oficios manuales cualificados	6   Peones y personal de mantenimiento y limpieza
2   Conductores	7   Profesores
3   Directores comerciales	8   Cocineros
4   Técnicos cualificados	9   Comerciales
5   Ingenieros	10   Enfermeras



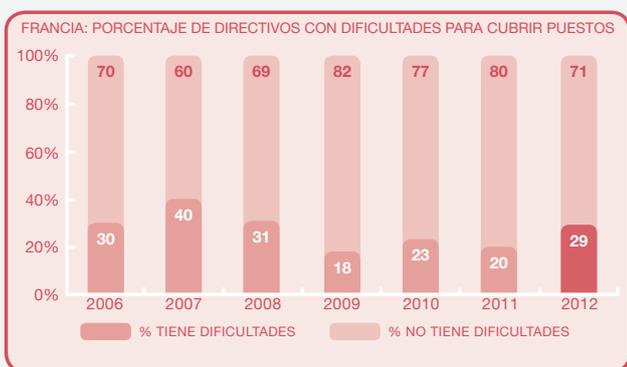
**ESLOVENIA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Oficios manuales cualificados	6   Médicos y profesionales de la salud (excepto enfermeras)
2   Ingenieros	7   Cocineros
3   Peones y personal de mantenimiento y limpieza	8   Comerciales
4   Conductores	9   Secretarías y personal administrativo
5   Personal de hostelería y restauración	10   Mecánicos



**ESPAÑA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Ingenieros	6   Conductores
2   Técnicos cualificados	7   Secretarías y personal administrativo
3   Oficios manuales cualificados	8   Personal de hostelería y restauración
4   Personal de atención al cliente y servicio postventa	9   Comerciales
5   Mecánicos	10   Recepcionistas



**FRANCIA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Oficios manuales cualificados	6   Comerciales
2   Conductores	7   Enfermeras
3   Técnicos cualificados	8   Personal de hostelería y restauración
4   Cocineros	9   Personal contable y financiero
5   Secretarías y personal administrativo	10   Perfiles IT



**GRECIA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Comerciales	6   Secretarías y personal administrativo
2   Técnicos cualificados	7   Directores comerciales
3   Oficios manuales cualificados	8   Ingenieros
4   Directivos	9   Perfiles IT
5   Supervisores	10   Personal contable y financiero



**HUNGRÍA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Oficios manuales cualificados	6   Conductores
2   Operarios de maquinaria	7   Personal contable y financiero
3   Ingenieros	8   Perfiles IT
4   Comerciales	9   Secretarías y personal administrativo
5   Personal de hostelería y restauración	10   Supervisores



**IRLANDA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Perfiles IT	6   Comerciales
2   Enfermeras	7   Cocineros
3   Directores comerciales	8   Conductores
4   Personal de seguros (agentes, oficinistas...)	9   Personal de hostelería y restauración
5   Ingenieros	10   Mecánicos



**ISRAEL: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Ingenieros	6   Comerciales
2   Oficios manuales cualificados	7   Personal doméstico
3   Conductores	8   Operarios de producción
4   Personal de hostelería y restauración	9   Directivos
5   Peones y personal de mantenimiento y limpieza	10   Perfiles IT



**ITALIA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Oficios manuales cualificados	6   Personal de hostelería y restauración
2   Secretarías y personal administrativo	7   Personal contable y financiero
3   Técnicos cualificados	8   Comerciales
4   Conductores	9   Peones y personal de mantenimiento y limpieza
5   Operarios de producción	10   Mecánicos



**NORUEGA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Comerciales	6   Técnicos cualificados
2   Conductores	7   Directivos
3   Ingenieros	8   Profesores
4   Oficios manuales cualificados	9   Cocineros
5   Operarios de maquinaria	10   Mecánicos



**PAÍSES BAJOS: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Oficios manuales cualificados	6   Directores comerciales
2   Técnicos cualificados	7   Cocineros
3   Peones y personal de mantenimiento y limpieza	8   Directivos
4   Perfiles IT	9   Personal de seguridad
5   Operarios de producción	10   Personal contable y financiero



**POLONIA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Ingenieros	6   Perfiles IT
2   Oficios manuales cualificados	7   Cocineros
3   Técnicos cualificados	8   Jefes de proyecto
4   Conductores	9   Operarios de maquinaria
5   Comerciales	10   Personal contable y financiero



**REINO UNIDO: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Ingenieros	6   Perfiles IT
2   Cocineros	7   Secretarías y personal administrativo
3   Comerciales	8   Personal contable y financiero
4   Técnicos cualificados	9   Directivos
5   Oficios manuales cualificados	10   Enfermeras



**REPÚBLICA CHECA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Oficios manuales cualificados	6   Médicos y profesionales de la salud (excepto enfermeras)
2   Comerciales	7   Conductores
3   Marketing/Relaciones Públicas/ Comunicación	8   Peones y personal de mantenimiento y limpieza
4   Perfiles IT	9   Personal doméstico
5   Cocineros	10   Mecánicos



**RUMANÍA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Ingenieros	6   Técnicos cualificados
2   Oficios manuales cualificados	7   Personal contable y financiero
3   Comerciales	8   Conductores
4   Operarios de producción	9   Personal de hostelería y restauración
5   Perfiles IT	10   Secretarías y personal administrativo



**SUDÁFRICA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Ingenieros	6   Profesores
2   Conductores	7   Profesionales dpto. jurídico (abogados, procuradores, secretarías legales...)
3   Oficios manuales cualificados	8   Secretarías y personal administrativo
4   Peones y personal de mantenimiento y limpieza	9   Técnicos cualificados
5   Directivos	10   Personal contable y financiero



**SUECIA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Comerciales	6   Cocineros
2   Oficios manuales cualificados	7   Conductores
3   Técnicos cualificados	8   Personal contable y financiero
4   Directivos	9   Mecánicos
5   Ingenieros	10   Profesores



**SUIZA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Oficios manuales cualificados	6   Mecánicos
2   Ingenieros	7   Perfiles IT
3   Comerciales	8   Peones y personal de mantenimiento y limpieza
4   Cocineros	9   Personal contable y financiero
5   Personal de hostelería y restauración	10   Marketing/Relaciones Públicas/ Comunicación



**TURQUÍA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

1   Peones y personal de mantenimiento y limpieza	6   Técnicos cualificados
2   Comerciales	7   Personal contable y financiero
3   Operarios de producción	8   Directivos
4   Mecánicos	9   Personal de hostelería y restauración
5   Ingenieros	10   Marketing/Relaciones Públicas/ Comunicación