



ManpowerGroup™

# LA ESCASEZ DE TALENTO CONTINÚA

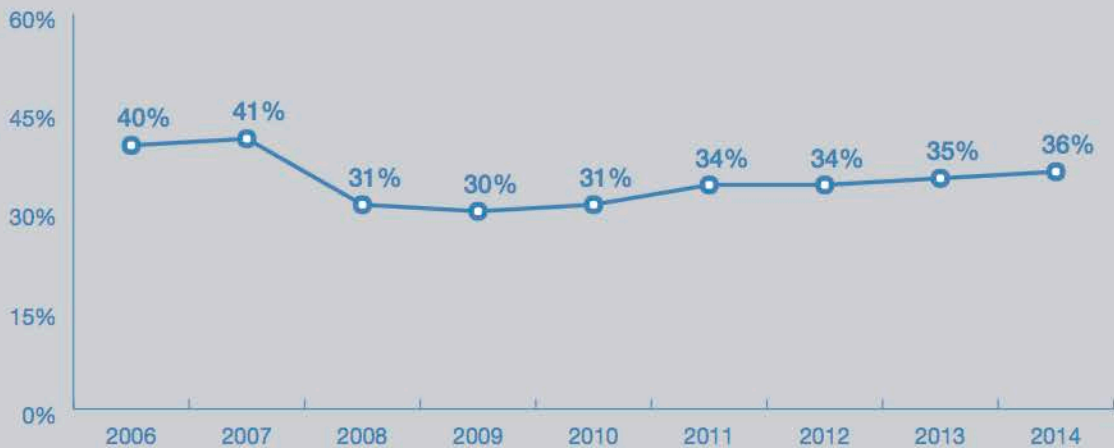
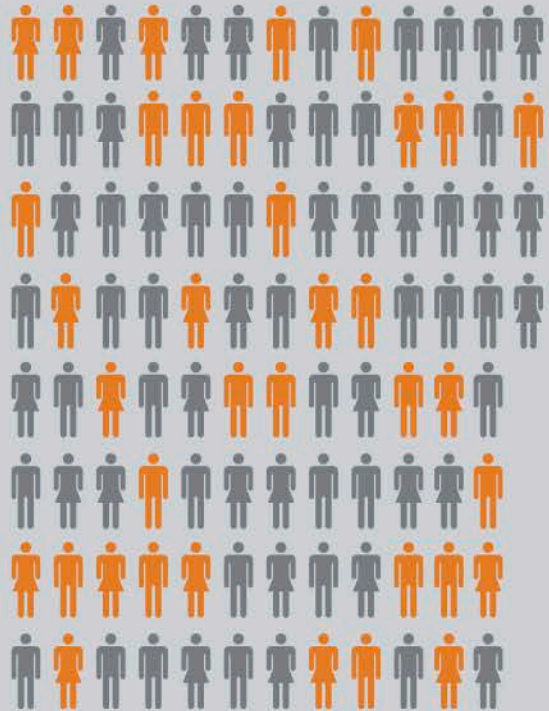
¿CÓMO EL CAMBIANTE ROL DE RRHH PUEDE CERRAR LA  
BRECHA DE LA ESCASEZ DE TALENTO?



Según la novena Encuesta anual de Escasez de Talento de ManpowerGroup

# 36%

de los empleadores a nivel mundial presentan escasez de talento en 2014, el porcentaje más alto en siete años.



¿Por qué la escasez de talento continúa afectando a los empleadores en el mundo? En los nueve años desde que ManpowerGroup llevó a cabo la primera Encuesta de Escasez de Talento, los empleadores aún no han encontrado la fórmula mágica para resolver este problema global.<sup>2</sup>

## ENTREVISTAMOS A MÁS DE 37,000 EMPLEADORES EN 42 PAÍSES PARA DETERMINAR:

- *¿Qué tan difícil es para los empleadores cubrir puestos?*
- *¿Cuáles son los puestos más difíciles de cubrir?*
- *¿Por qué es difícil cubrir esos puestos?*
- *¿Qué impacto tiene la escasez de talento en las organizaciones y en su capacidad de cubrir las necesidades del cliente?*
- *¿Qué estrategias están siguiendo para superar estas dificultades?*

Al igual que en 2013, más de uno de cada cinco empleadores en el mundo aún no adoptan estrategias para enfrentar la escasez de talento. Sin embargo, la falta de una solución única no significa que el negocio no pueda actuar. Como destacamos el año pasado, la solución se encuentra en recursos humanos (RRHH), el único grupo con la experiencia y la influencia para reconfigurar el talento de sus empresas al actuar decisivamente asegurando una fuerza de trabajo sostenible.

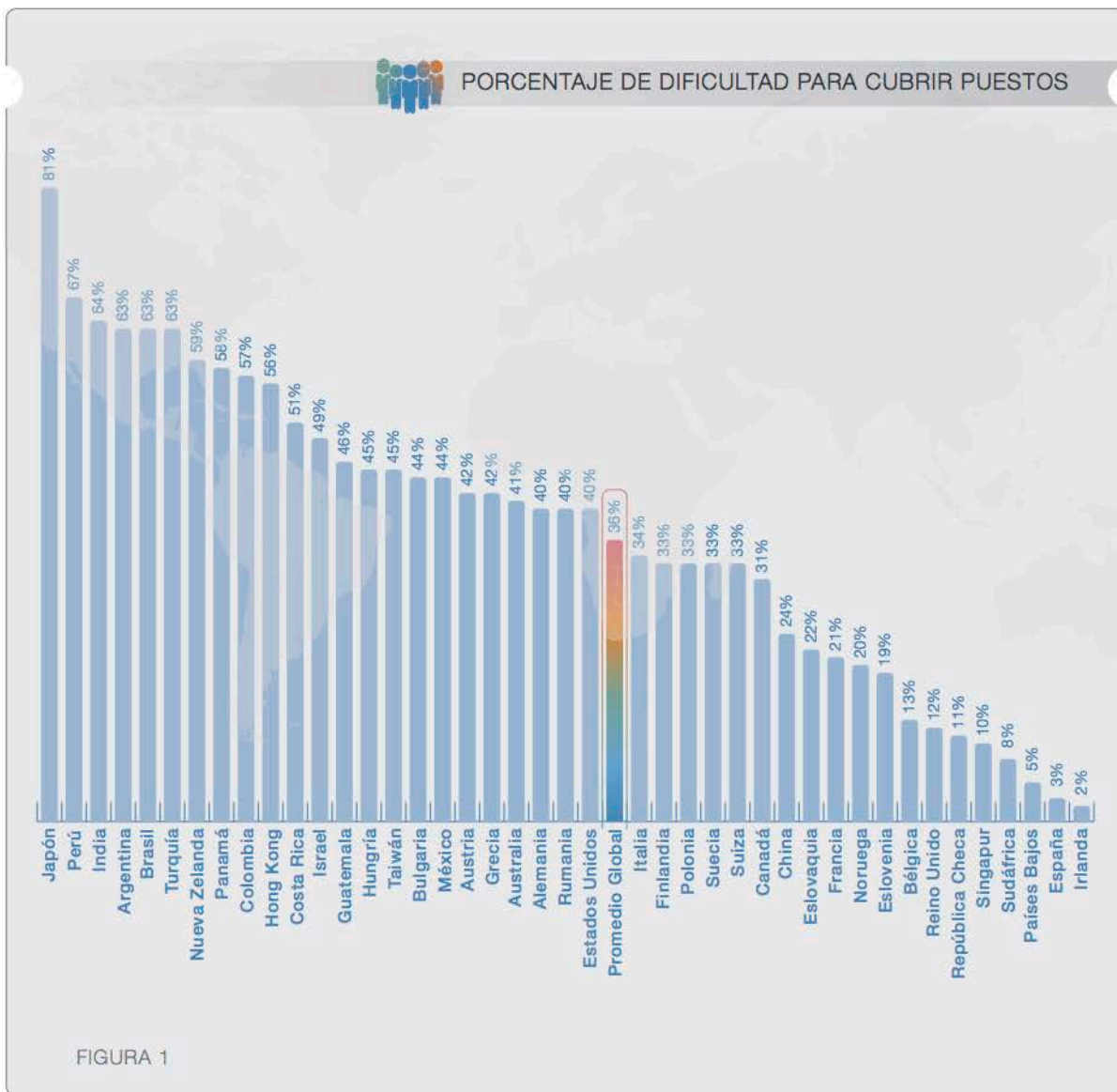
▶ La profesión de RRHH está cambiando y expandiéndose rápidamente. A medida que evoluciona el mundo del trabajo, se requieren nuevas áreas de conocimientos para impulsar los negocios de las organizaciones. En este documento, hemos identificado tres roles distintos que RRHH debe desempeñar para ayudar a las organizaciones a tener éxito.

- ▶ 1. RRHH como expertos en oferta y demanda
- ▶ 2. RRHH como Mercadólogos
- ▶ 3. RRHH como Diseñadores



## RESULTADOS SOBRE LA ESCASEZ DE TALENTO 2014

Por tercer año consecutivo, los empleadores japoneses presentan el nivel más alto de escasez de talento; más de cuatro de cada cinco enfrentan dificultades para cubrir puestos vacantes. Sin embargo, esta situación sigue siendo una cuestión generalizada alrededor del mundo, con los empleadores peruanos, indios, brasileños, turcos y argentinos reportando también una escasez aguda. Durante los últimos 12 meses, el problema ha empeorado en 10 países, en particular en las naciones latinoamericanas. En el otro extremo del espectro, los empleadores en Irlanda y España, dos países que han soportado el peso de la recesión en la eurozona y padecido constantemente mercados laborales débiles, registran la menor dificultad para cubrir puestos de trabajo. (Figura 1)



Los empleadores globales registran la mayor escasez de talento en la categoría de Oficios manuales calificados. El puesto de Ingenieros se encuentra en el segundo sitio de la lista por tercer año consecutivo. Escalando hasta el tercer lugar, aparecen los puestos de Técnicos en producción, operaciones, mantenimiento y otras funciones. Representantes de ventas cayó un lugar al cuarto. La posición de Gerente de ventas es nueva este año en la lista de los 10 puestos más difíciles de cubrir, ubicándose en séptimo lugar (subiendo desde la posición 12 en 2013). Los puestos de Obreros sale de la lista debido a la demanda decreciente en los últimos tres años. (Figura 2)

Los 10

PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR



Por tercer año consecutivo, los empleadores mundiales enfrentan la mayor escasez de talento en

# Oficios Manuales Calificados

Ingenierías se encuentra en el segundo sitio de la lista por tercer año consecutivo.

Una mayor demanda empuja a los puestos técnicos al tercer lugar.

FIGURA 2

La novena Encuesta anual de Escasez de Talento de ManpowerGroup reveló que

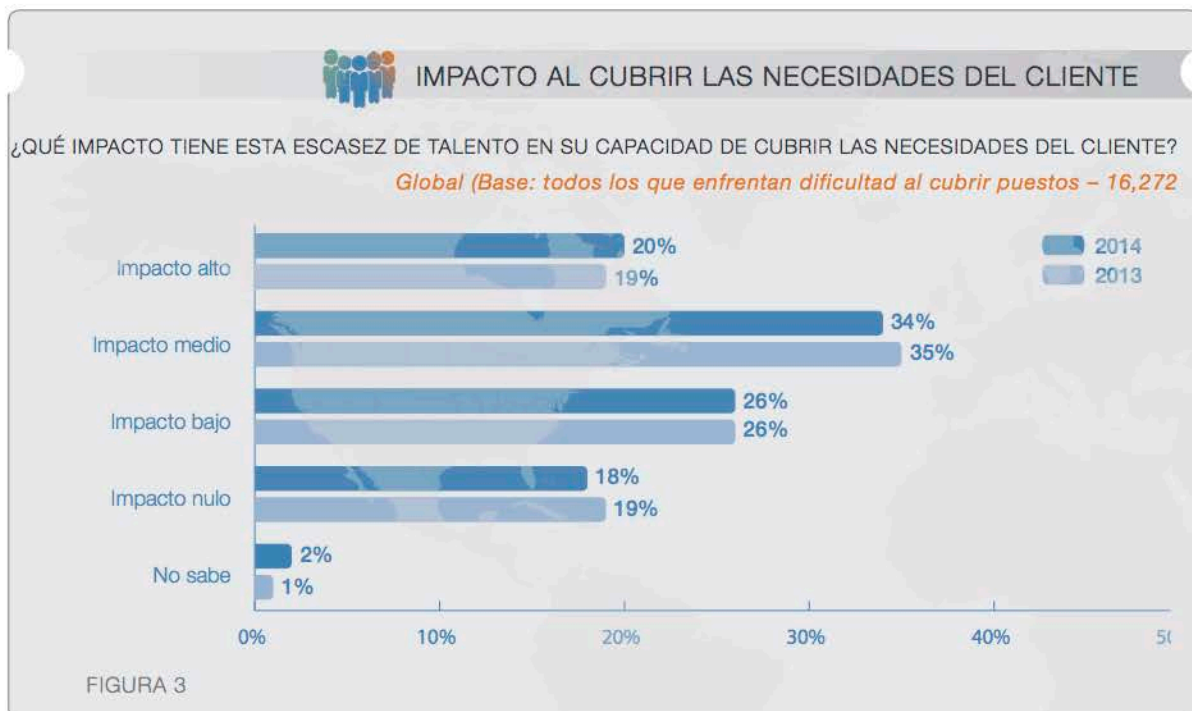
54%

de los empleadores que enfrentan escasez de talento, dicen que ésta tiene un **impacto de medio a alto en su capacidad de satisfacer las necesidades del cliente**



Más de la mitad de los empleadores que indican tener escasez de talento dicen que ésta tiene un impacto significativo en su capacidad para cubrir las necesidades del cliente. (Figura 3) Esto es consistente con los resultados de 2013, demostrando que las empresas siguen considerando al talento como un factor clave para cumplir los objetivos del negocio. El impacto más común mencionado por las empresas es una capacidad reducida para dar servicio a los clientes, seguido de cerca por una pérdida de competitividad y productividad. Más de un cuarto señala que el aumento en la rotación de personal es una consecuencia de la escasez de talento, con 24 por ciento que indica un impacto negativo en el compromiso de los empleados, la innovación y la creatividad. (Figura 4)

Como en el 2013, la razón más común por la que los empleadores luchan para cubrir puestos es que los candidatos no tienen las competencias técnicas requeridas. Otras razones incluyen una escasez de candidatos disponibles, la falta de experiencia o de habilidades relacionadas con empleabilidad y la falta de alineación con las expectativas del candidato. (Figura 5)





## IMPACTO DE LA ESCASEZ DE TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN

¿DE QUÉ MANERA ES MÁS PROBABLE QUE AFECTE A SU ORGANIZACIÓN LA ESCASEZ DE TALENTO?

Global (Base: todos los que esperan que la escasez de talento tenga un impacto en la satisfacción de necesidades del cliente - 12,972)

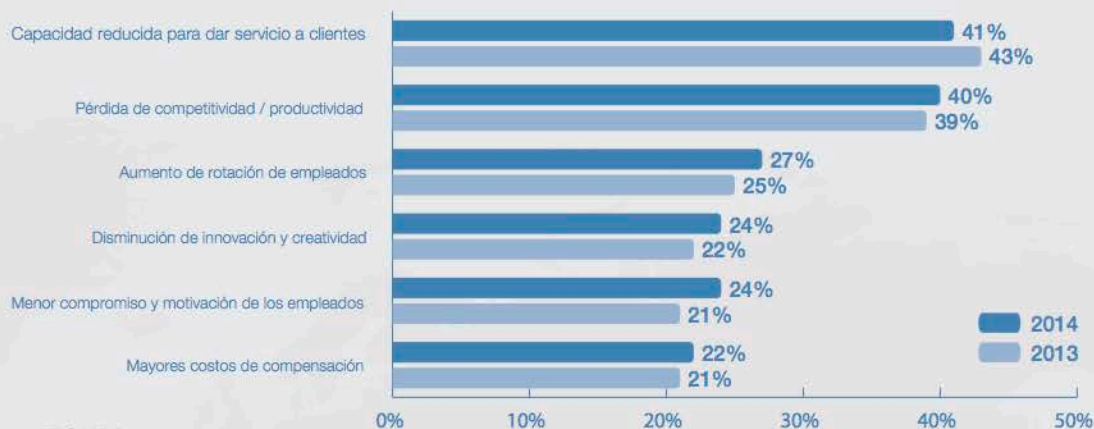


FIGURA 4



## RAZONES DETRÁS DE LA DIFICULTAD DE CUBRIR PUESTOS

¿POR QUÉ TIENE DIFICULTAD EN CUBRIR ESTE PUESTO ESPECÍFICO?

Global (Base: todos los que enfrentan dificultad al cubrir puestos - 16,272)

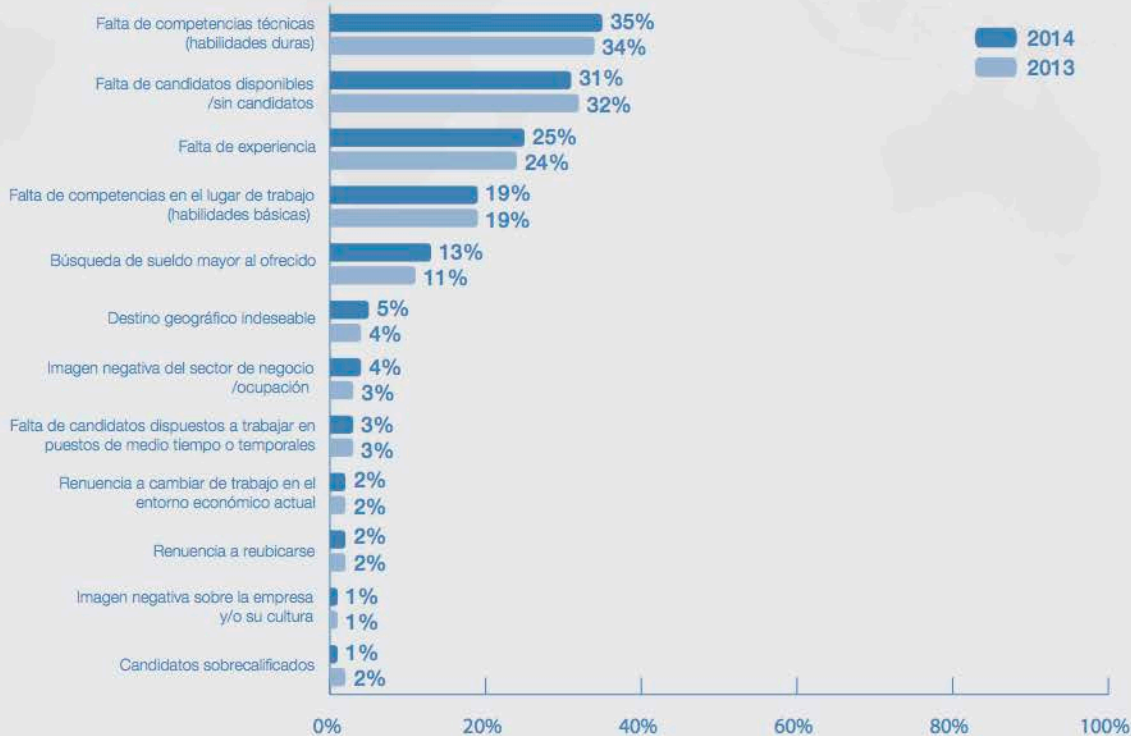


FIGURA 5

# 47%

de las empresas que enfrentan escasez de talento están adoptando nuevas prácticas de personal.

# 25%

de los encuestados están buscando nuevas fuentes de talento, reclutando entre reservas de talento poco aprovechadas.

# 23%

de los encuestados con escasez de talento se están preparando para adoptar modelos de trabajo nuevos y alternativos.

## ¿QUÉ ESTÁN HACIENDO LAS EMPRESAS PARA SUPERAR LA ESCASEZ DE TALENTO?

ManpowerGroup también preguntó a gerentes de reclutamiento en todo el mundo: ¿qué estrategias, de haberlas, están utilizando para superar la escasez de talento? (Figura 6) Un poco menos de la mitad (47 por ciento) de las empresas que están enfrentando escasez de talento están adoptando nuevas prácticas de personal incluyendo capacitación y desarrollo adicional para el personal existente. Las empresas también están utilizando prácticas contemporáneas de reclutamiento y redefiniendo criterios de evaluación para incluir a las personas que carecen de algunas competencias o habilidades requeridas, pero que tienen el potencial para adquirirlas. (Figura 7)

Veinticinco por ciento de los encuestados están buscando nuevas fuentes de talento sin aprovechar (por ejemplo, jóvenes, adultos mayores, mujeres y militares veteranos). Otros están seleccionando a personas que actualmente no tienen todas las habilidades técnicas necesarias, pero con el potencial para aprenderlas y crecer. Algunos encuestados se están asociando con instituciones educativas para asegurar que los cursos se alineen con sus necesidades de talento. (Figura 8)

Veintitrés por ciento de los encuestados que tienen escasez de talento se están preparando para adoptar modelos de trabajo alternativos. Uno de cada 10 ha concentrado su atención en la reserva de su talento. Otros empleadores están rediseñando procesos de trabajo existentes, ofreciendo trabajo flexible o remoto o aprovechando trabajadores temporales. (Figura 9)





## SUPERANDO LA ESCASEZ DE TALENTO

¿QUÉ ESTRATEGIAS ESTÁ SIGUIENDO PARA SUPERAR ESTAS DIFICULTADES?

Global (Base: todos los que enfrentan dificultad al cubrir puestos – 16,272)

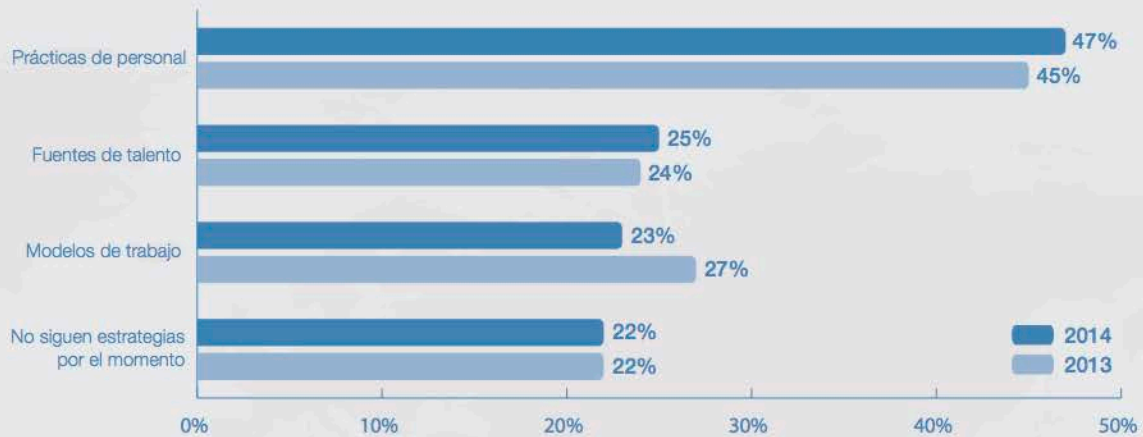


FIGURA 6



## SUPERANDO LA ESCASEZ DE TALENTO: PRÁCTICAS DE PERSONAL

¿QUÉ ESTRATEGIAS ESTÁ SIGUIENDO PARA SUPERAR ESTAS DIFICULTADES?

Global (Base: todos los que enfrentan dificultad al cubrir puestos – 16,272)

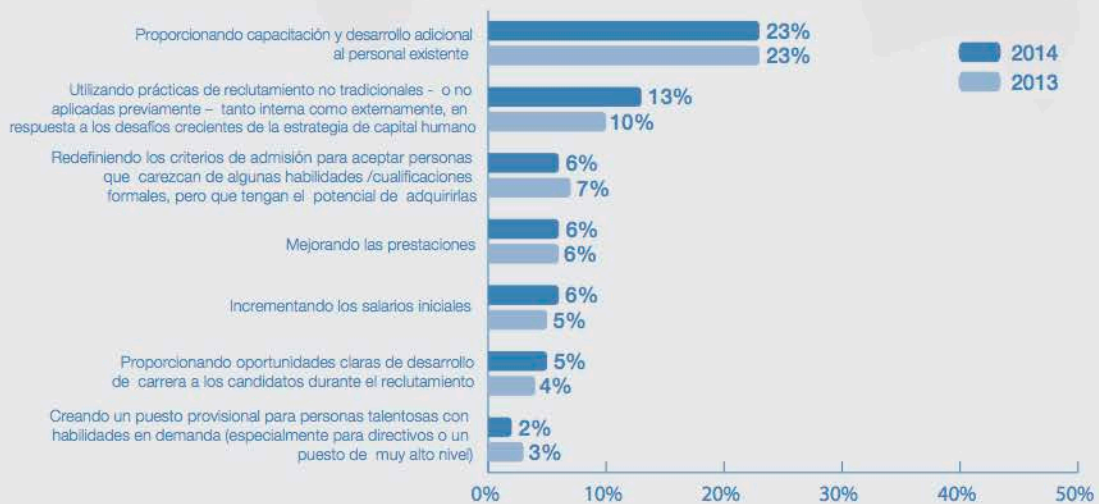


FIGURA 7



## SUPERANDO LA ESCASEZ DE TALENTO: FUENTES DE TALENTO

¿QUÉ ESTRATEGIAS ESTÁ SIGUIENDO PARA SUPERAR ESTAS DIFICULTADES?

Global (Base: todos los que enfrentan dificultad al cubrir puestos – 16,272)



FIGURA 8



## SUPERANDO LA ESCASEZ DE TALENTO: MODELOS DE TRABAJO

¿QUÉ ESTRATEGIAS ESTÁ SIGUIENDO PARA SUPERAR ESTAS DIFICULTADES?

Global (Base: todos los que enfrentan dificultad al cubrir puestos – 16,272)

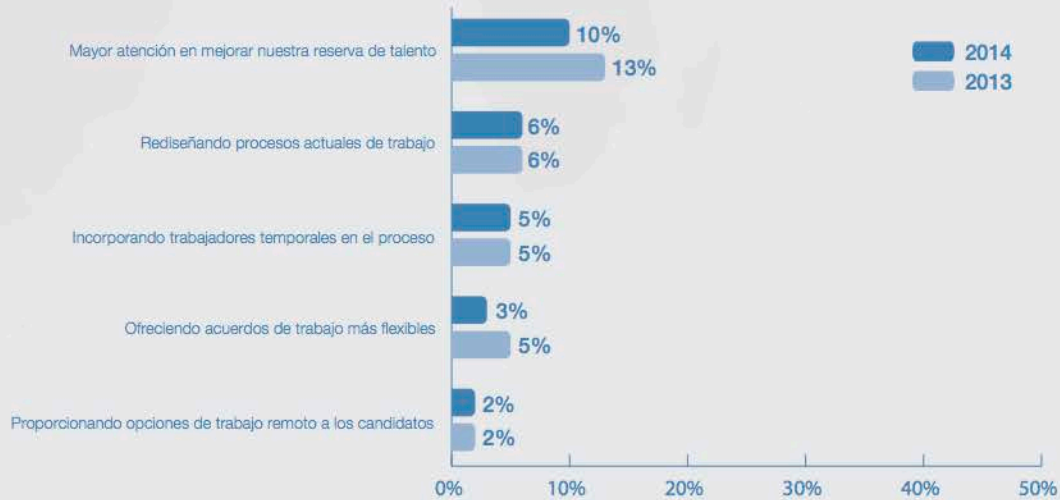
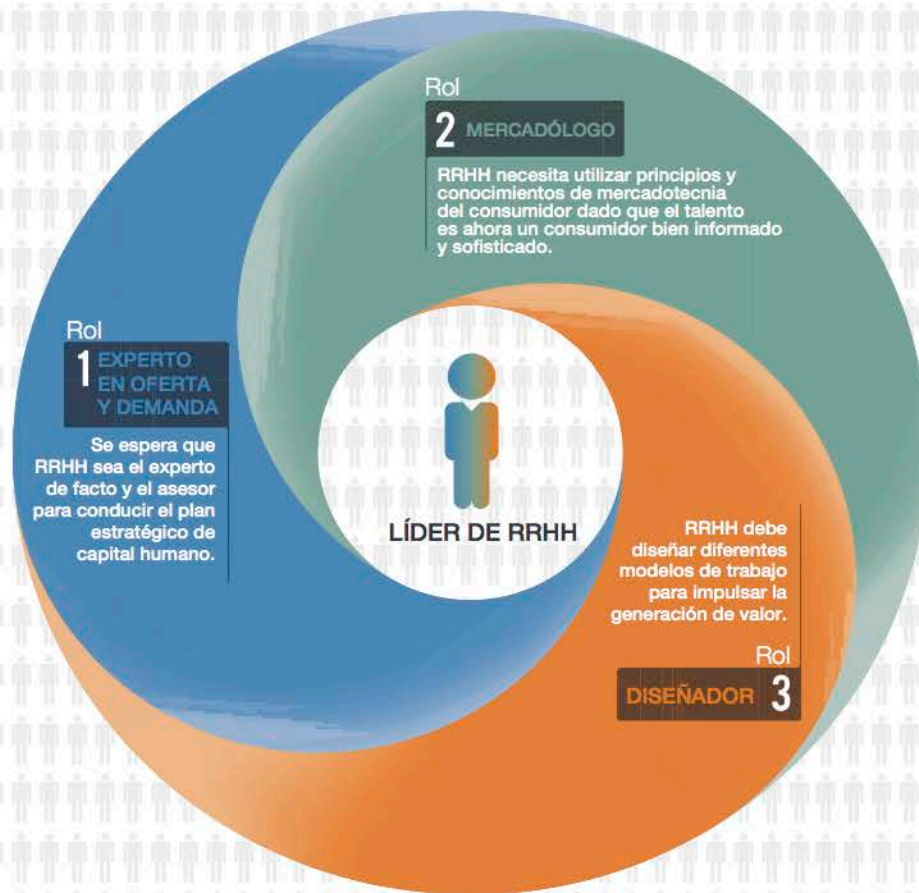


FIGURA 9



## EL ROL EN EVOLUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las fuerzas macroeconómicas siguen disminuyendo los márgenes, creando la necesidad en las organizaciones de hacer más con menos y en su capital humano para ser más innovador y productivo. Con el fin de cumplir con estas demandas, las empresas deben acceder, movilizar, optimizar y liberar el potencial humano de sus trabajadores. Este es un cambio importante. Debido a la recuperación económica preliminar, 36 por ciento de los empleadores siguen luchando por cubrir posiciones vacantes. Al mismo tiempo, el desempleo continúa siendo un problema mundial. Claramente hay una sobreoferta de mano de obra y una carencia del talento adecuado.

El exceso de oferta laboral ocurre después de una recesión global seguida de una lenta recuperación económica, mientras que el desabastecimiento de talento se agravó por la tecnología rápidamente cambiante y por la dinámica de los negocios. Las habilidades requeridas para cubrir las necesidades empresariales de ayer ya son anticuadas, ampliando la brecha de habilidades y agudizando la escasez de talento global.

Debido a que las fuerzas económicas, demográficas, tecnológicas y sociales continuarán evolucionando, las empresas deben tener un capital humano flexible y ágil. Para lograrlo, los profesionales de recursos humanos deben adoptar tres roles críticos.

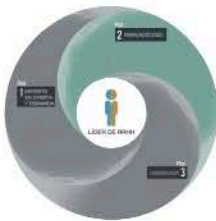


## RRHH como expertos en oferta y demanda

Aunque los profesionales de RRHH han enfrentado problemas de oferta y demanda en el pasado, ahora se espera que sean los expertos de facto. Deben entender cómo la demanda por los productos y servicios de sus empresas afecta la demanda de talento y evaluar si los resultados se alinean con su estrategia de negocio. Específicamente, RRHH debe asegurarse que sus organizaciones tengan el equilibrio adecuado de talento calificado para satisfacer necesidades cambiantes y lograr los objetivos de negocio. Los líderes de RRHH necesitan proporcionar inteligencia de mercado apoyada por datos pertinentes, comprender su oferta de talento interno y externo y cómo algunas fuerzas están redefiniendo la disponibilidad de habilidades requeridas. Si hay desalineación entre los objetivos del negocio y las capacidades del capital humano, los líderes de RRHH deben tener un plan para cerrar cualquier brecha y hacerlo más rápidamente que en el pasado.

Para RRHH, como expertos en oferta y demanda, aprovechar los datos disponibles puede ayudarles a asegurarse que su capital humano esté alineado con las necesidades actuales y futuras de sus organizaciones para impulsar la velocidad, agilidad, innovación y productividad.





## RRHH como mercadólogos

El segundo papel que debe adoptar RRHH es el de mercadólogo. Puesto que ahora el talento es también un consumidor inteligente y sofisticado, RRHH necesita considerar cómo el posicionamiento de marca de la organización, los mensajes y la imagen pueden ayudarle a ganar habilidades en demanda. En un mundo de escasez de talento, el papel de RRHH se ha ampliado para incluir la atracción y retención de cliente /talento, de la misma manera que la mercadotecnia segmenta y se dirige a los consumidores de productos y servicios de la empresa.

RRHH debe pensar de manera diferente y cambiar de un enfoque generalizado a la creación de propuestas de valor que respondan a las necesidades de los individuos y que se alineen con los objetivos organizacionales. Para acceder al talento en un mercado cada vez más competitivo, las organizaciones deben precisar y comercializar sus fortalezas para atraer al talento con las habilidades que sus negocios necesitan para tener éxito.

La mercadotecnia no termina después de que una empresa obtiene exitosamente el talento. Las organizaciones necesitan planes de carrera individuales que permitan a los empleados avanzar con los objetivos de negocio, desarrollar sus habilidades y crecer. Los líderes en toda la organización deben estar facultados para enfocarse y ser responsables del desarrollo del empleado, de manera que el talento se mantenga motivado y comprometido.

Como con cualquier consumidor, las empresas deben buscar regularmente la retroalimentación del empleado para asegurar un proceso de mejora continua y para actuar rápidamente en la corrección de cualquier desajuste. La retroalimentación cuantitativa y viable del empleado contribuirá a mejorar el compromiso y, en última instancia, beneficiará a los empleadores dado que el talento estará motivado y, por lo tanto, será más productivo y estará alineado con las necesidades organizacionales.



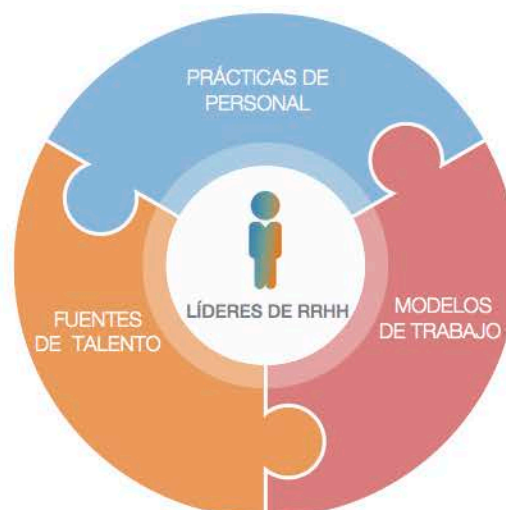


## RRHH como Diseñadores

El tercer papel que los líderes de RRHH deben de adoptar es el de diseñadores: pensar diferente sobre cómo estructurar el trabajo para acceder, movilizar, optimizar y liberar el potencial de los empleados actuales y potenciales. En lugar de centrarse únicamente en puestos de trabajo, RRHH debe ampliar su visión para incluir los resultados esperados de trabajo. Los modelos de trabajo deben ser recreados para aprovechar completamente el ecosistema de talento, gestionar un lugar de trabajo diverso y a menudo remoto, al mismo tiempo que se continúa aumentando la productividad y la innovación. Estructurar el trabajo de manera innovadora para incluir varios modelos, desde los más tradicionales (dedicados a las relaciones entre empresas y trabajadores) hasta los estratégicos (asociar las prácticas de personal con los objetivos de la empresa) puede ayudar a avanzar en las metas de negocio y atraer talento calificado.

Al trabajar como diseñadores, los líderes de RRHH deben construir sistemas para impulsar los resultados deseados y desarrollar el equilibrio adecuado de talento. A medida que se demanda cada vez más segmentación y trabajo específico, éste estará dividido en tareas más pequeñas, que se distribuirán a mucha gente. Asimismo, el trabajo se realizará por profesionales independientes y consultores dispuestos a trabajar sobre la base de un resultado, de manera que puedan elegir el trabajo que quieren hacer. Es necesario tener una forma diferente de pensar para cultivar comunidades de trabajo y equilibrar la mezcla de empleo para incluir trabajadores temporales, totalmente externalizados, parcialmente retirados, entre otros; dado que el empleo permanente de tiempo completo ya no es el modelo que se ajusta mejor a los empleadores o a las personas.

En medio del acertijo continuo de un exceso de oferta de mano de obra y una carencia de talento con las habilidades técnicas y de empleabilidad necesarias, las empresas deben redefinir los parámetros de trabajo. Para impulsar los resultados de sus organizaciones, RRHH deben centrarse en reservas de talento que responderán a la estrategia del negocio y asignar trabajo y desarrollar en consecuencia, mecanismos de rendición de cuentas y de recompensas. En un intento de "enganchar al talento, las organizaciones han pescado tradicionalmente en las mismas aguas". Ahora que esos caudales se están secando y que los costos del talento están aumentando, ha llegado el momento de que el negocio se pregunte: "¿En qué otros estanques podemos pescar?"



# CERRAR LA BRECHA DE TALENTO

En Human Age, un enfoque generalizado para liberar el potencial humano ya no es práctico. Cada vez más, la clave del éxito de una empresa y la capacidad para adaptarse al cambio rápida y efectivamente depende de los profesionales de RRHH. Si bien no es una fórmula mágica, la evolución de su papel para gestionar la oferta y la demanda de talento, dirigir una estrategia de mercadotecnia para el talento requerido y definir y diseñar el trabajo para impulsar los resultados del negocio puede abordar directamente la escasez de talento.

Los líderes RRHH pueden ayudar a sus empresas a acelerar el desempeño del negocio mediante la evaluación de las fuentes de talento de sus organizaciones, de las prácticas de personal y de los modelos de trabajo. A continuación se incluyen algunas preguntas a considerar:

## MODELOS DE TRABAJO

- *¿Qué modelos de trabajo deberíamos usar?*
- *¿Cómo podemos aprovechar el ecosistema de talento para impulsar la productividad y la innovación?*
- *¿Cómo dirigimos un lugar de trabajo remoto y diverso?*

---

## PRÁCTICAS DE PERSONAL

- *¿Qué nuevas prácticas necesitaremos para atraer, desarrollar y retener al talento que necesitamos?*
- *¿Cómo manejar prácticas individualizadas?*
- *¿Cómo cambiamos de prácticas de RRHH a prácticas para las personas?*

---

## FUENTES DE TALENTO

- *¿Sabemos todo de nuestras opciones de oferta de talento?*
- *¿Cómo podemos optimizar el talento que tenemos?*
- *¿Qué estrategias de talento podemos desarrollar para llegar a reservas de talento desaprovechadas o subutilizadas?*



ManpowerGroup™