



ManpowerGroup™

---

# ENCUESTA DE ESCASEZ DE TALENTO 2015

10° Año

ENCUESTA DE EXPECTATIVAS DE EMPLEO

# PRÓLOGO

Por Jonas Prising, Director Ejecutivo de ManpowerGroup

---



Hace 10 años realizamos nuestra primera Encuesta de Escasez de Talento en ManpowerGroup y muchas cosas han cambiado desde entonces. El mundo ha experimentado una recesión global, una recuperación desigual y cambios demográficos, tecnológicos y económicos que han transformado el panorama del empleo.

*Hemos visto el surgimiento de Human Age, donde el talento es el nuevo diferenciador.* A través de toda

esta incertidumbre, la única constante es

que la escasez de talento sigue sin disminuir. Al hablar con directores ejecutivos y líderes empresariales de los 80 países y territorios en los que operamos, sé que la escasez de talento es algo que las empresas enfrentan en todo el mundo.

La población activa se está reduciendo, obligando a los empleadores a seleccionar de fuentes de talento que se contraen. La tecnología evoluciona más rápido que nunca, cambiando las habilidades necesarias para los trabajos y acortando el ciclo de vida de esas habilidades. También estamos viendo una bifurcación de la fuerza laboral: aquellos con habilidades en alta demanda frente aquellos con habilidades en sobre-oferta.

El primer paso para abordar la escasez de talento es *asegurarse de que la estrategia de talento está alineada con la estrategia de negocio.* Las mismas prácticas tradicionales de reclutamiento y de recursos humanos no producirán resultados distintos, es hora de aprovechar nuevas prácticas de capital humano y de explorar nuevas fuentes de talento. *Los empleadores necesitan fomentar una cultura de aprendizaje dentro de sus organizaciones y alentar a los empleados a ser dueños de su crecimiento profesional.*

Necesitan promover su propuesta de valor hacia el empleado para posicionar a la empresa como un destino de talento. Las empresas ya no pueden mantener una ventaja competitiva durante décadas, sino que deben estar preparadas para identificar y lograr ventajas competitivas transitorias. La capacidad para impulsar la velocidad y la agilidad necesarias para alcanzar el éxito depende de atraer, reclutar y gestionar el talento, así como de organizar el capital humano en formas que apoyen la estrategia empresarial.

Aquí en ManpowerGroup, estamos orgullosos de trabajar con clientes alrededor del mundo para desarrollar, suministrar y retener el mejor talento para ellos a través de nuestras marcas fuertes y relacionadas.

# RESUMEN

ManpowerGroup encuestó a más de 41,700 gerentes de recursos humanos en 42 países para identificar la proporción de empleadores que enfrentan dificultad para cubrir vacantes, cuáles son los puestos difíciles de cubrir y por qué. También se preguntó a los empleadores sobre el impacto que la escasez de talento tiene en sus organizaciones y qué medidas están tomando para enfrentarla.

## SE PREGUNTÓ A 41,700 EMPLEADORES:

- ▶ ¿Qué tan difícil es para usted cubrir puestos debido a la falta de talento disponible?
- ▶ En comparación con el mismo periodo del año pasado, ¿qué tan difícil es para usted cubrir puestos?
- ▶ ¿Cuál es el puesto que normalmente tiene la mayor dificultad para cubrir?
- ▶ ¿Qué impacto tiene esta escasez de talento en su capacidad de satisfacer las necesidades del cliente?
- ▶ ¿Cómo impacta a su organización la escasez de talento/brecha de habilidades?
- ▶ ¿Por qué es difícil cubrir este puesto en específico?
- ▶ ¿Qué estrategias sigue en la actualidad para superar estas dificultades?

## MÁS ALLÁ DE LOS PROMEDIOS

El número de empleadores globales que indica escasez de talento en 2015 alcanzó un porcentaje de 38%, el mayor en siete años. El 83% y 68% de los empleadores en Japón y Perú, respectivamente, muestran la mayor dificultad para cubrir sus vacantes, mientras que sólo el 11% de los empleadores en Irlanda reporta dificultad para captar talento. El número de empleadores que registran escasez de talento se incrementa de manera más drástica en Singapur (40%), Sudáfrica (31%), Rumania (61%) y Grecia (59%). En contraste, el número de empleadores argentinos es el que más disminuye y se reporta con un 37%.

## EL TALENTO QUE ES DIFÍCIL DE ENCONTRAR

Por cuarto año consecutivo, los puestos de Oficios Calificados son los más difíciles de cubrir para los empleadores a nivel mundial, Representantes de Ventas ocupa el segundo lugar. Los puestos ubicados en segundo y tercer lugar el año pasado, Ingenieros y Técnicos, caen al tercer y cuarto sitio, respectivamente. Este año, el puesto con mayor ascenso en la lista mundial de los 10 puestos más difíciles de cubrir, es el de Choferes, que pasa de la décima, a la quinta posición.

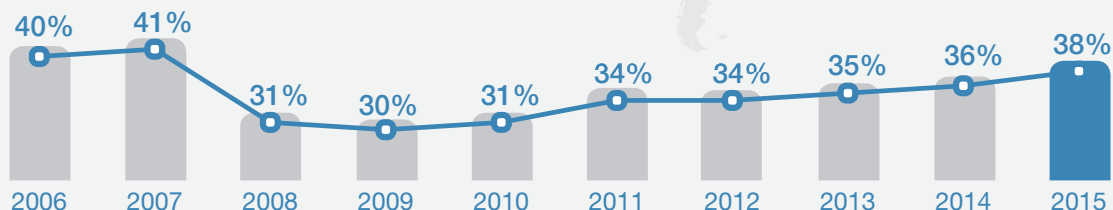
## IMPACTO EN EL NEGOCIO

La proporción de empleadores que menciona que la escasez de talento impacta su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente se mantiene en el mismo nivel que en 2014 (54%) lo que refuerza que no se está haciendo lo suficiente para abordar la escasez de talento en todo el mundo. Más de uno de cada cinco empleadores globales aún no siguen estrategias para hacer frente a la escasez de talento.

Este reporte incluye datos a nivel local, regional y global. Para mayor información sobre escasez de talento en el mundo, incluyendo una herramienta interactiva de exploración de datos, infografía, ideas y blogs, visite [www.manpowergroup.com.mx/index.php/estudios/estudios-e-investigaciones](http://www.manpowergroup.com.mx/index.php/estudios/estudios-e-investigaciones)

# DATOS DE LA ENCUESTA DE ESCASEZ DE TALENTO 2015

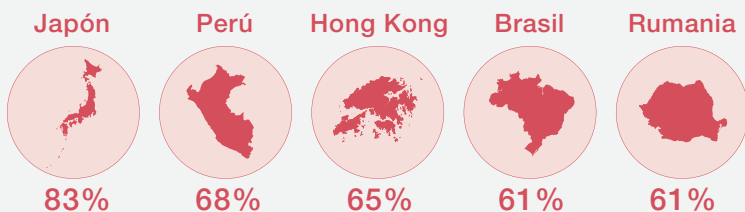
A nivel mundial, **38% DE LOS EMPLEADORES** está enfrentando **DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS** en 2015



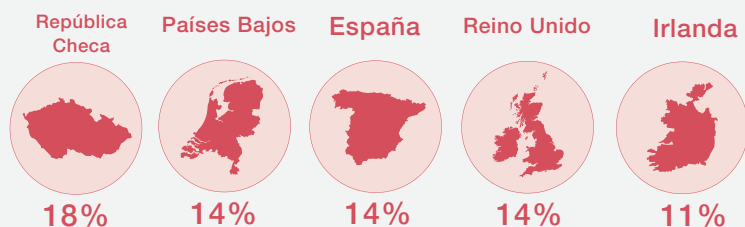
- Un aumento del dos por ciento desde 2014
- Porcentaje más alto desde 2007

## PAÍSES CON MAYOR DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS VACANTES EN 2015.

JAPÓN, PERÚ y BRASIL fueron tres de los cinco países donde los empleadores reportaron mayor dificultad para cubrir sus vacantes también durante 2014.



## PAÍSES CON MENOR DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS VACANTES EN 2015.



## LOS PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

Por cuarto año consecutivo, los puestos de **TRABAJADORES CERTIFICADOS EN DIFERENTES OFICIOS** continúan siendo los más difíciles de cubrir a nivel global, en segundo lugar se encuentran los **REPRESENTANTES DE VENTAS**, seguidos de **INGENIEROS, TÉCNICOS y CHOFERES**.

- 1 ▶ **Trabajadores Certificados en algún Oficio** (especialmente mecánicos, electricistas y chefs/reposteros/camioneros)
- 2 ▲ **Representantes de Ventas**
- 3 ▼ **Ingenieros** (especialmente ingenieros mecánicos, eléctricos y civiles)
- 4 ▼ **Técnicos**
- 5 ▲ **Choferes** (especialmente de camiones /transporte de carga/ transporte pesado, distribución/ entrega)
- 6 ▶ **Gerentes/Ejecutivos**
- 7 ▼ **Personal de Contabilidad y Finanzas** (especialmente para registro de movimientos, contadores certificados y analistas financieros)
- 8 ▲ **Personal de Apoyo en Oficina**
- 9 ▼ **Personal de Tecnología de la Información** (especialmente desarrolladores de programas, administradores de bases de datos y líderes/gerentes de IT)
- 10 ▲ **Operadores de Maquinaria/ Producción**

## TOP 5 DE LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA CUBRIR EL PUESTO.



35%

Los candidatos no cumplen el perfil al 100%



34%

Falta de habilidades técnicas



22%

Falta de experiencia



17%

Falta de habilidades profesionales



13%

Búsqueda de un sueldo mayor al ofrecido

## LOS EMPLEADORES NO HACEN LO SUFICIENTE PARA ENFRENTAR LA ESCASEZ DE TALENTO.

Más de **1 de cada 5** empleadores no persigue ninguna estrategia para enfrentar la escasez de talento.



Sólo **1 de cada 10** empleadores está adoptando estrategias de reclutamiento para acceder a fuentes de talento sin explotar.



**Sólo 1 de cada 20** empleadores está buscando mejorar sus prestaciones o incrementar sus salarios.

**5%** de los empleadores están redefiniendo sus criterios para incluir a individuos que presenten "aptitud de aprendizaje".

**Sólo 1 de cada 5** empleadores está proporcionando desarrollo y entrenamiento adicional al personal existente.

## LO QUE LOS EMPLEADORES PUEDEN HACER.

**Diseñar nuevas estrategias de personal** – Las estrategias tradicionales de reclutamiento no producirán resultados distintos, por ejemplo: redefinir criterios de evaluación.

Fomentar **una cultura de aprendizaje y motivar a los empleados** para que sean dueños de su propio crecimiento profesional.

**Explorar nuevas fuentes de talento** – Explorando estrategias para explotar nuevas fuentes de talento, por ejemplo: candidatos de otras localidades, jóvenes, mujeres, adultos mayores, personas con alguna discapacidad.

Promover como empresa una **propuesta de valor única para los empleados** convirtiéndote en un destino para el talento.

**SOLUCIONES**



# GLOBAL

## ¿QUÉ TAN DIFÍCIL ES PARA LOS EMPLEADORES CUBRIR SUS PUESTOS DEBIDO A LA FALTA DE TALENTO DISPONIBLE?

*La escasez de talento está en aumento en todo el mundo. El problema es más agudo en Japón, Perú y Hong Kong*

En todo el mundo, el porcentaje de empleadores que están experimentando dificultad para cubrir vacantes de empleo sigue aumentando en el año 2015. Comparada con 2014, la proporción aumenta de 36% a 38%. Esta es la cifra más alta registrada desde antes de la recesión económica mundial que comenzó en 2008: en 2007, 41% de los empleadores enfrentaron la escasez de talento, cayendo a un mínimo de 30% en 2009 (Figura 1).

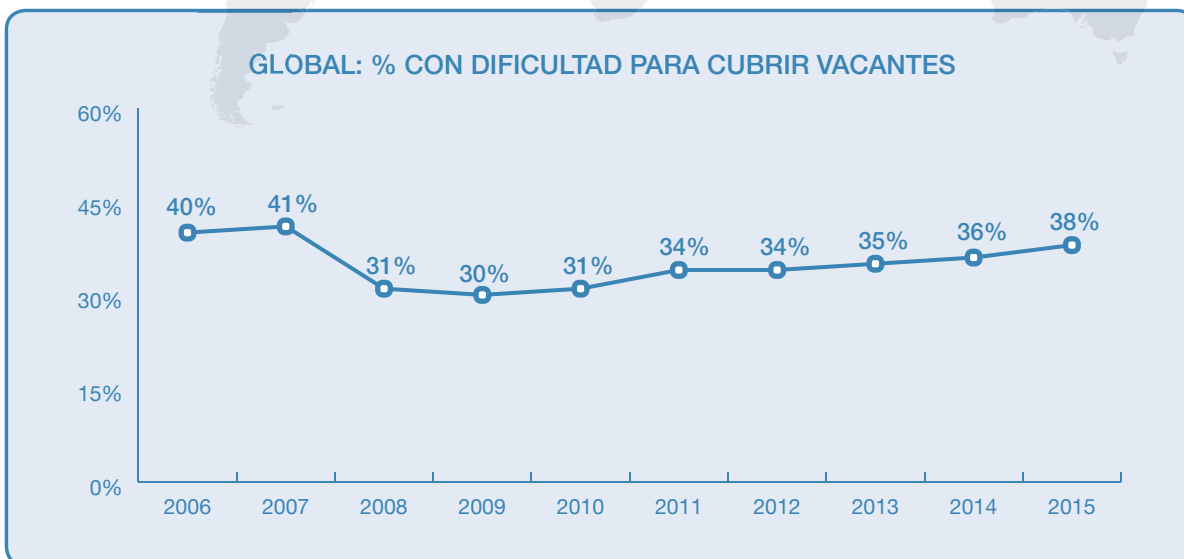


FIGURA 1

La escasez de talento más severa es registrada por los gerentes de recursos humanos en Japón (83%), como ha sido desde 2010. Aproximadamente dos de cada tres empleadores reportan dificultad para cubrir puestos de trabajo en Perú (68%) y Hong Kong (65%), mientras que la escasez de talento es un problema para el 61% de los empleadores en Brasil y Rumania.

Comparado con 2014, este año un mayor porcentaje de empleadores reporta escasez de talento en 29 de los 42 países y territorios. Los incrementos más notables son evidentes en Singapur (40%), Sudáfrica (31%) y Rumania (61%), donde las proporciones que enfrentan dificultades de reclutamiento debido a la escasez de talento suben 30, 23 y 21 puntos porcentuales respecto al año 2014, respectivamente. Por otro lado, la proporción que registra escasez de talento disminuye en 12 países, seis de los cuales se encuentran en América. Los descensos más notables de 26 y 12 puntos porcentuales se encuentran en Argentina (37%) y Panamá (46%), respectivamente; mientras que disminuciones de 11 puntos porcentuales son señaladas por empleadores tanto en Finlandia (22%) como en Turquía (52%).

Nueve de los 10 países con los menores problemas de escasez de talento se encuentran en

Europa, Medio Oriente y la región de África (EMOA). Al igual que en 2014, el menor nivel de dificultad para cubrir puestos se registra en Irlanda (11%), aunque esta cifra aumenta 9 puntos porcentuales respecto al año anterior. De manera similar, la escasez de talento es un problema para apenas un 14% de empleadores en Países Bajos, España y el Reino Unido (Figura 2).

### ¿CUÁL ES EL PUESTO MÁS DIFÍCIL DE CUBRIR PARA LOS EMPLEADORES?

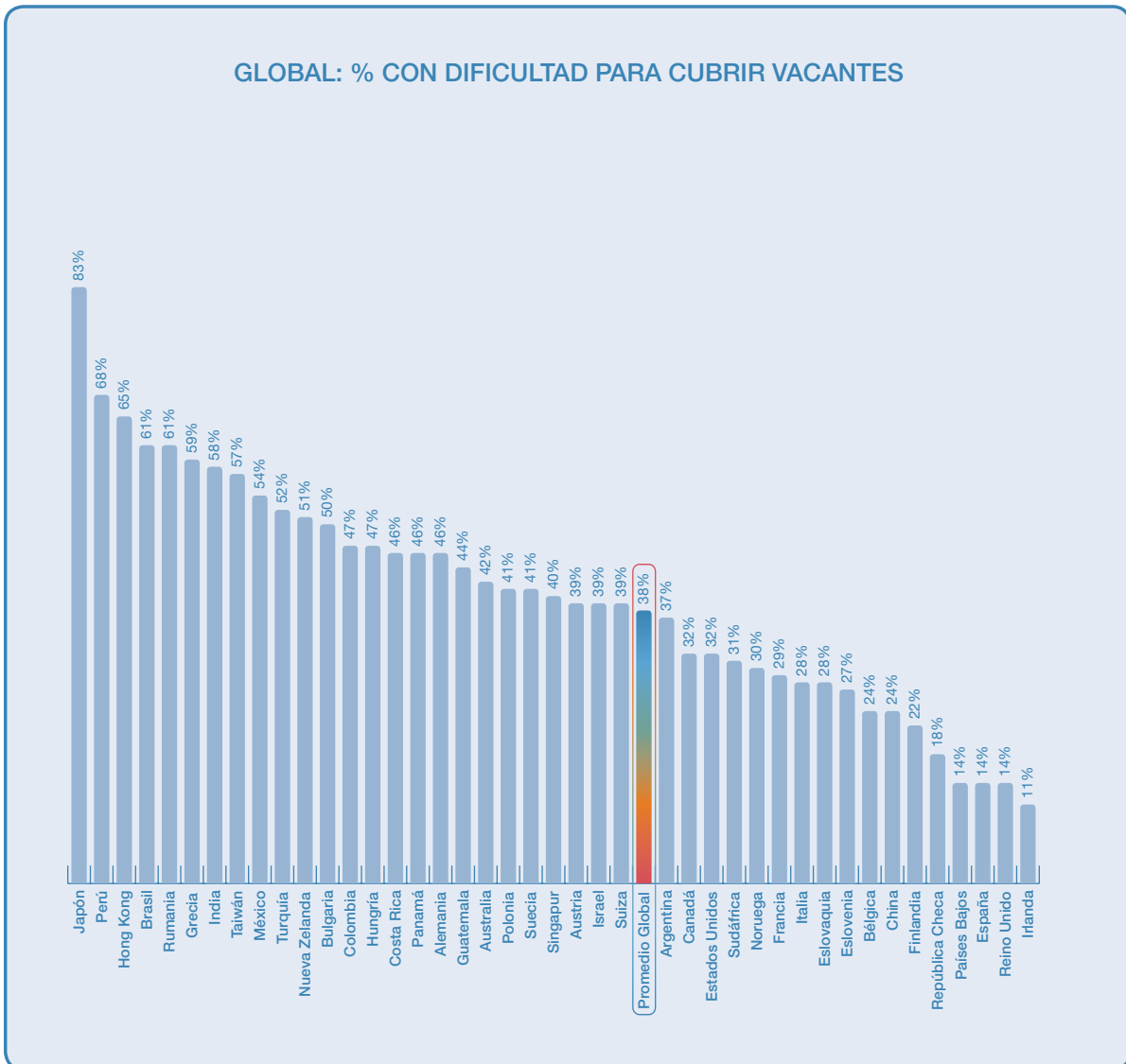


FIGURA 2



*Globalmente, los puestos más difíciles de cubrir continúan siendo los de Oficios Certificados, seguidos este año por Representantes de Ventas*

A través de los 42 países y territorios en su conjunto, los empleadores mencionan que las vacantes de Oficios Certificados son las más difíciles de cubrir, como fue el caso en cada uno de los tres años anteriores. Sin embargo, este año el segundo puesto más difícil de cubrir ha cambiado respecto a 2014, con el puesto de Representante de Ventas escalando desde el cuarto sitio, lo que significa que la categoría de Ingeniero se desplaza de la segunda a la tercera posición y la categoría de Técnico de la tercera a la cuarta posición.

En 2015, los empleadores señalan una dificultad considerablemente mayor para reclutar Choferes, categoría que sube en la clasificación del décimo al quinto lugar, mientras que la categoría de Operador de Maquinaria/Producción es nueva este año dentro de la lista de los 10 puestos más difíciles de cubrir, subiendo del sitio 12 al 10. Moviéndose en dirección opuesta, la categoría de Gerente de Ventas sale de la lista este año (Figura 3, Figura 4).

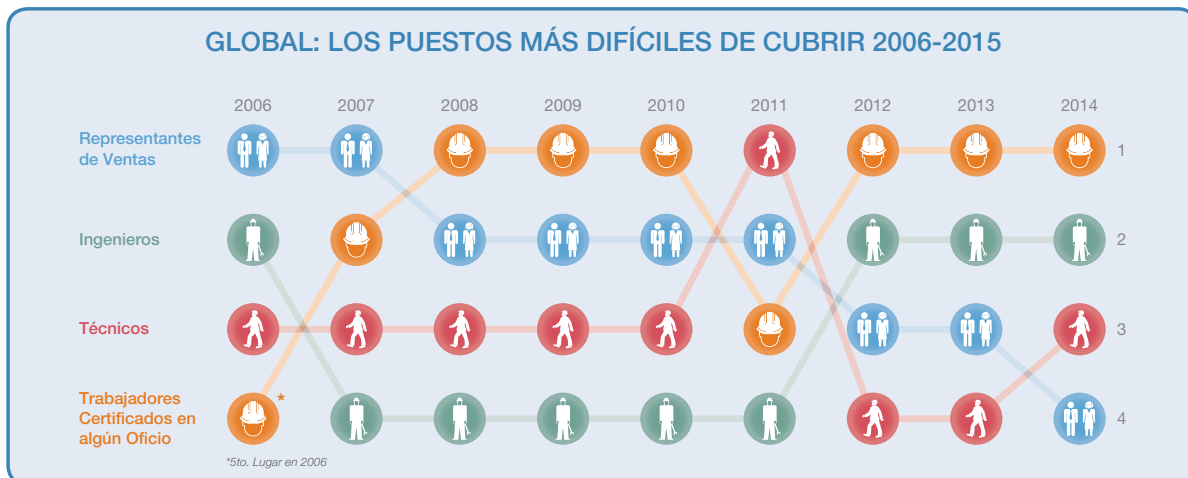


FIGURA 3

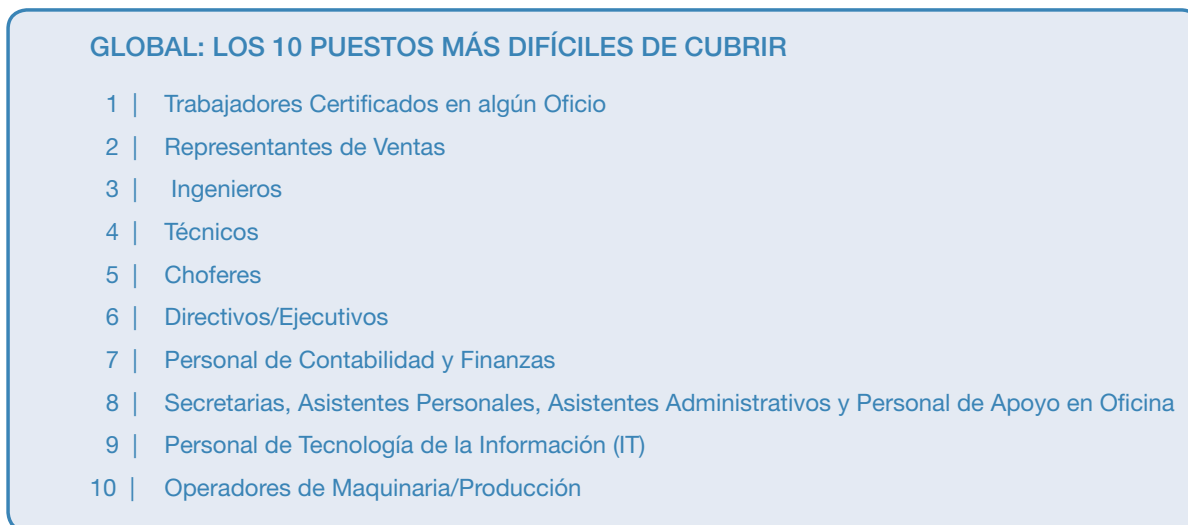


FIGURA 4



**NIVEL DE DIFICULTAD PARA CUBRIR DE VACANTES RESPECTO A 2014**

*El nivel de dificultad que enfrentan los empleadores para cubrir sus vacantes ha disminuido en comparación al 2014.*

Mientras que la proporción de empleadores que enfrenta dificultad para reclutar debido a la escasez de talento aumenta con el tiempo, la encuesta sugiere que los empleadores no están experimentando un aumento en el nivel de dificultad. Sólo un 7% de los empleadores en todo el mundo reporta una mayor dificultad para cubrir puestos en 2015 que en 2014, un 19% dice que enfrenta menos dificultad y un 63% considera que el nivel de dificultad se mantiene sin cambio (Figura 5).

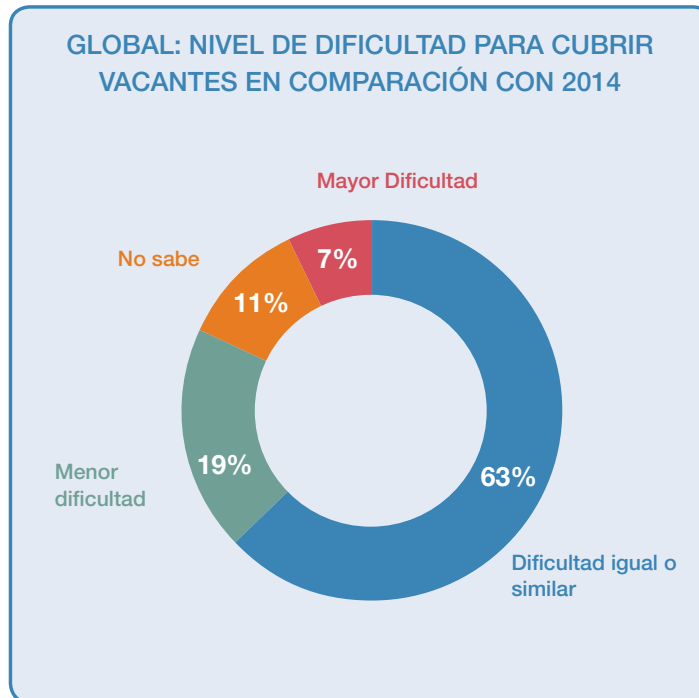


FIGURA 5

**NIVEL DE IMPACTO DE LA ESCASEZ DE TALENTO EN LA CAPACIDAD DE SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE**

*La mayoría de los empleadores que detecta escasez de talento, indica que hay un impacto en las relaciones orientadas al cliente*

Al igual que en 2014, más de la mitad de los empleadores que enfrenta escasez de talento indica que está teniendo un impacto alto (20%) o medio (34%) en su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente. Sólo alrededor de uno de cada cinco (21%) considera que la escasez de talento no está teniendo impacto alguno en la actividad orientada al cliente (Figura 6).

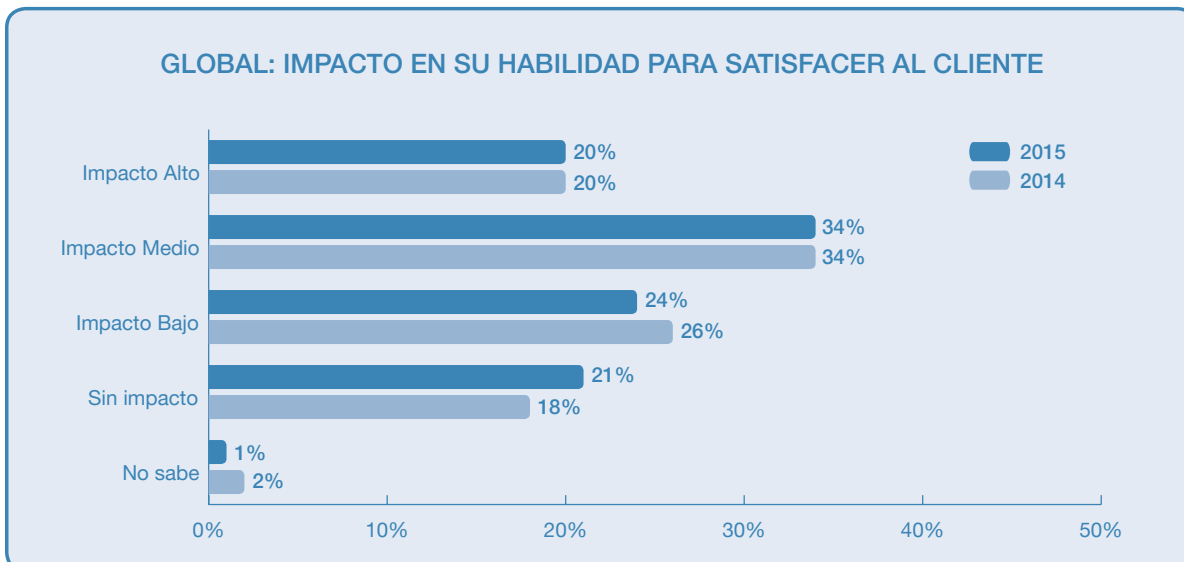


FIGURA 6



## ¿CÓMO IMPACTA LA ESCASEZ DE TALENTO A LOS EMPLEADORES?

*Los empleadores esperan una menor competitividad y una capacidad más limitada para servir a los clientes si no pueden contratar a todo el talento que necesitan*

Entre los empresarios que piensan que la escasez de talento está afectando su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente, las consecuencias previstas más probables son una reducción en la capacidad para atender a los clientes (42%) y una reducción en competitividad y productividad (42%). Además, 30% reporta un aumento en la rotación de los empleados y 26% anticipa una menor motivación y compromiso de los empleados. Uno de cada cuatro (25%) espera una menor innovación y creatividad en su organización y la misma proporción menciona que la escasez de talento puede conducir a mayores costos de compensación (Figura 7).



FIGURA 7

## ¿POR QUÉ LOS EMPLEADORES ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS?

*La escasez de talento en todo el mundo continúa siendo impulsada por la falta de candidatos disponibles y por la falta de competencias técnicas entre quienes están disponibles*

En 2015, la falta de candidatos que cubran el perfil al 100%, es la razón más común que dan los empleadores para explicar por qué se enfrentan con dificultad para cubrir sus puestos de trabajo. Más de uno de cada tres (35%) de ellos lo menciona, un aumento respecto al 31% registrado en 2014. La falta de candidatos con habilidades técnicas tiene un impacto similar, con un 34% de empleadores indicando esta razón. Las habilidades técnicas que buscan los empleadores incluyen a candidatos que tengan las certificaciones específicas de la industria (16%) y a aquellos con certificaciones en oficios específicos de la industria (13%).

Más de uno de cada cinco gerentes de reclutamiento (22%) dice que la falta de experiencia está detrás de la escasez de talento y un 17% menciona una carencia de habilidades profesionales. Los déficits de habilidades profesionales más frecuentes son la falta de profesionalismo (6%) y la falta de entusiasmo, motivación y de una actitud de aprendizaje (6%). Una barrera adicional, para un 13% de los empleadores, son los candidatos con expectativas salariales superiores a las que se ofrecen.

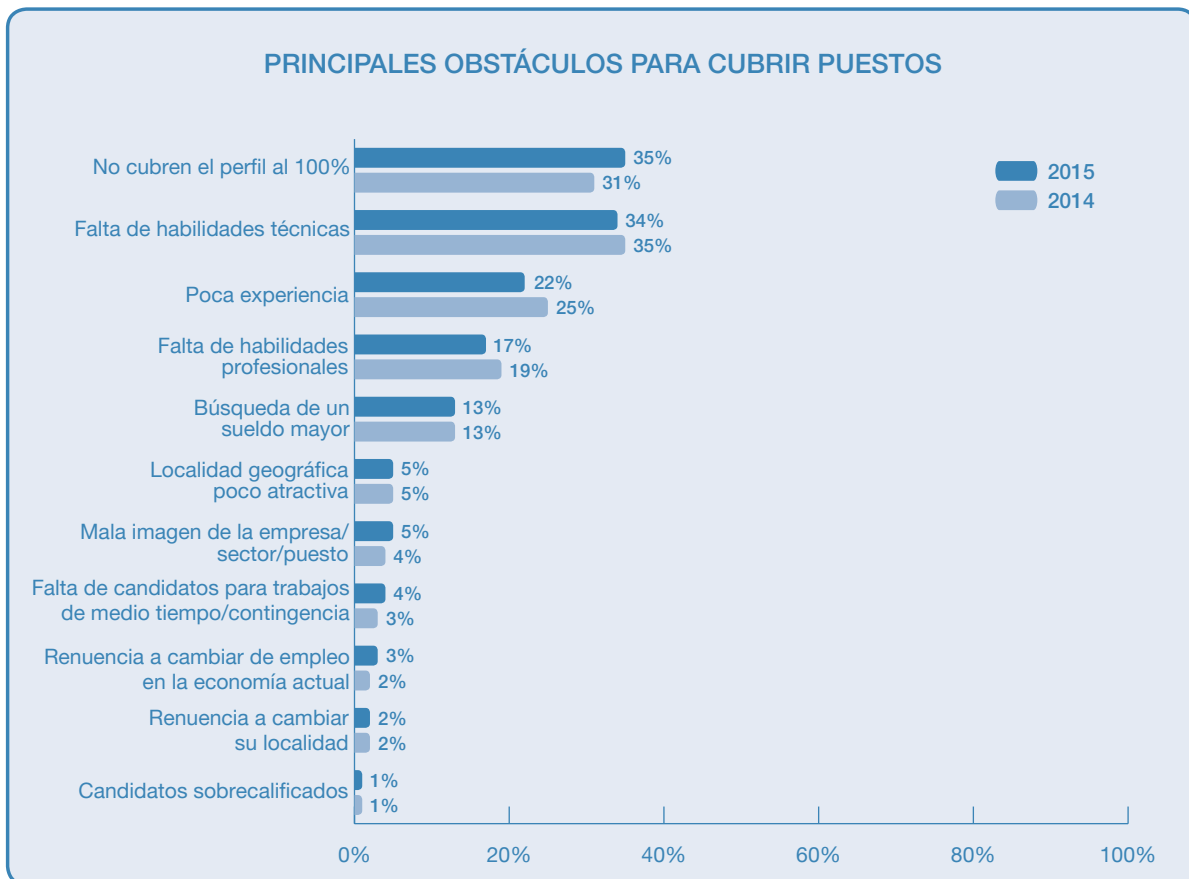


FIGURA 8

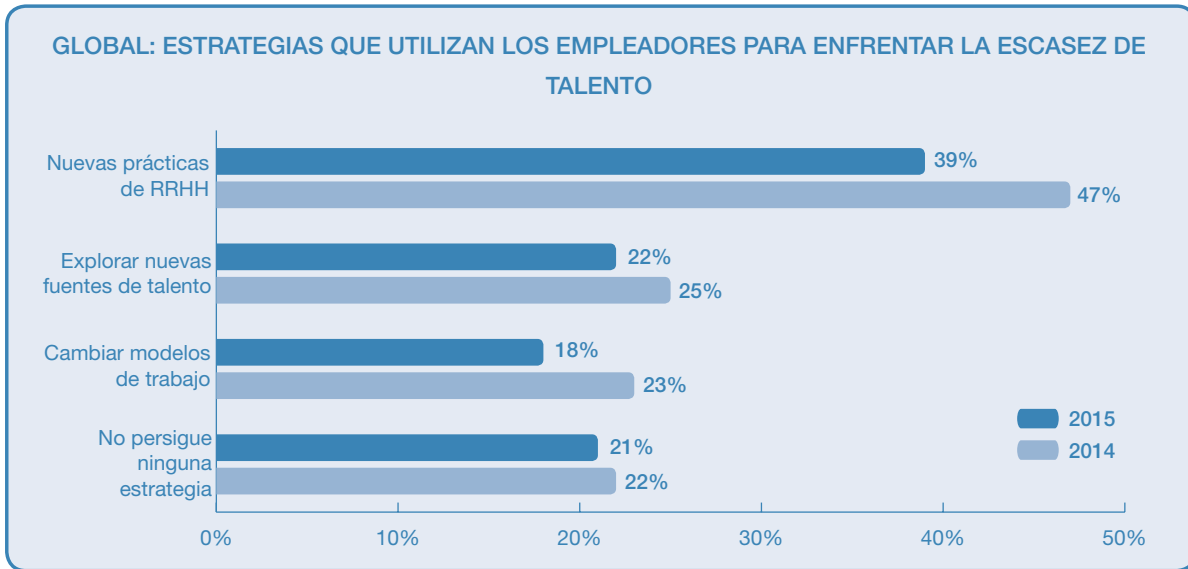
### ¿QUÉ ESTRATEGIAS ESTÁN SIGUIENDO LOS EMPLEADORES PARA SUPERAR LA ESCASEZ DE TALENTO?

*Desarrollar las capacidades del personal existente, buscar nuevos canales de reclutamiento y aprovechar reservas de talento diferentes son las estrategias más utilizadas para abordar la escasez de talento a nivel mundial en 2015*

Para abordar la escasez de talento, los gerentes de reclutamiento a nivel mundial son más propensos a adoptar nuevas prácticas de recursos humanos (39%), aunque esta proporción disminuye del 47% registrado en 2014. Más de uno de cada cinco (22%) empleadores busca explorar nuevas fuentes de talento para hacer frente a la dificultad que enfrentan para cubrir puestos, mientras que 18% está implementando modelos de trabajo alternativos (menor al 23% obtenido el año pasado) (Figura 9).

Uno de cada cinco empleadores (20%) a nivel mundial está revisando sus prácticas de recursos humanos para proporcionar más capacitación y desarrollo al personal existente. Comúnmente, esto implica capacitación para desarrollar nuevas habilidades (13%) y entrenamiento para mejorar habilidades existentes (12%). También hay una tendencia al uso de prácticas de reclutamiento no tradicionales, tanto interna como externamente, opción seleccionada por un 18% en 2015, en comparación con el 13% en 2014 y 10% en 2013. Algunos empleadores están ofreciendo mejores prestaciones (5%) y/o sueldos iniciales más altos (5%), mientras que un 5% busca redefinir criterios de admisión para incluir a personas que carecen de algunas habilidades o calificaciones pero que tienen el potencial para adquirirlas.





**FIGURA 9**

Con respecto a la búsqueda de nuevas fuentes de talento, el 10% de los empleadores está buscando explorar reservas de talento que no han sido aprovechadas anteriormente, particularmente candidatos fuera de su región inmediata (3%) y jóvenes (3%). Mientras tanto, el 8% de los empleadores está seleccionando a candidatos que no tienen las habilidades relevantes en la actualidad pero que cuentan con el potencial de aprender y crecer.

Los empleadores que mencionan implementar modelos alternativos de trabajo para abordar la escasez de talento son más propensos a concentrar su atención en mejorar el flujo de talento (7%), aunque la proporción que tiene este enfoque bajó de un 10% registrado en 2014 y de un 13% en 2013. Uno de cada 20 (5%) está rediseñando los procedimientos existentes de trabajo, por ejemplo, compartiendo las asignaciones de trabajo entre diferentes empleados.

# AMÉRICA

**La encuesta de Escasez de Talento 2015 incluye las respuestas de casi 14,000 gerentes de reclutamiento en Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Panamá, Perú y Estados Unidos.**

**¿QUÉ TAN DIFÍCIL ES PARA LOS EMPLEADORES EN AMÉRICA CUBRIR SUS PUESTOS DEBIDO A LA ESCASEZ DE TALENTO?**

*El nivel de preocupación debido a la escasez de talento cae del alto nivel alcanzado en el año 2014, pero continúa muy por encima de la tendencia de 2008-13*

En 2015, la falta de talento en el mercado laboral sigue siendo un problema para más de dos de cada cinco empleadores en América, con un 42% indicando dificultad al cubrir puestos. Mientras que esta cifra refleja una caída de 6 puntos porcentuales respecto a 2014, la proporción que dice enfrentar una escasez de talento es la segunda más alta para la región desde el año 2007 (Figura 10). En toda la región, los empleadores señalan una mayor preocupación sobre la escasez de talento en Perú (68%) y Brasil (61%), y más de la mitad de los empleadores mexicanos (54%) participantes en la encuesta, también menciona dificultad para cubrir puestos. El problema es menos evidente en Estados Unidos y Canadá, aunque un tercio (32%) en ambos países dice que está encontrando este obstáculo en su reclutamiento.

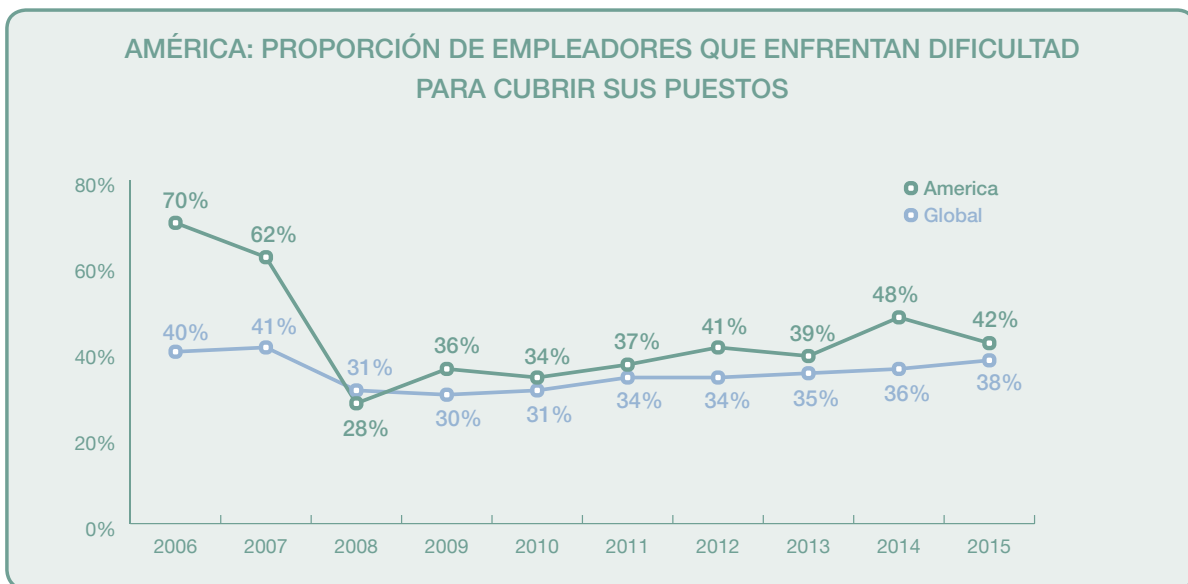


FIGURA 10



Comparado con el de 2014, el número de empleadores que enfrenta dificultad, ha retrocedido en seis de los 10 países de la región. El declive más notable de 26 puntos porcentuales se registra en Argentina (37%), mientras que la cifra para Panamá (46%) cae 12 puntos porcentuales. Mientras tanto la escasez de talento se ha convertido en un problema en cuatro países, particularmente México (54%) y Colombia (47%), donde el porcentaje de empleadores que señala una falta de talento aumenta en 10 puntos porcentuales.

### ¿CUÁL ES EL PUESTO QUE LOS EMPLEADORES TIENEN MAYOR DIFICULTAD EN CUBRIR?

*El nivel de dificultad de encontrar candidatos para posiciones difíciles de cubrir ha mejorado para muchos empleadores de América*

Por primera vez desde que inició la encuesta en 2006, los empleadores de América identifican el puesto de Oficios Certificados como el de mayor dificultad para cubrir. La categoría se colocó en segundo lugar en 2014 y en cuarto lugar en 2013. Previamente a la encuesta actual, la categoría de Técnico se colocó en primer lugar en seis de los siete años anteriores, pero ahora está en segundo lugar. El tercer puesto más difícil de cubrir es el de Representante de Ventas, que sube del sexto sitio ocupado en 2014; mientras que el cuarto lugar corresponde a la categoría de Asistentes Personales, Secretarios, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina, que se ubicó en séptimo lugar en 2014.

Reflejando la tendencia mundial, las vacantes de Choferes han escalado la clasificación de este año y se colocan en quinto lugar en América en comparación con el onceavo sitio en 2014. Mientras tanto, la categoría de Gerentes de Ventas cae fuera de la lista de los 10 principales en 2015 (Figura 11).

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

- 1 | TRABAJADORES CERTIFICADOS EN ALGÚN OFICIO
- 2 | TÉCNICOS
- 3 | REPRESENTANTES DE VENTAS
- 4 | SECRETARIAS, ASISTENTES PERSONALES, ASISTENTES ADMINISTRATIVOS Y PERSONAL DE APOYO EN OFICINA
- 5 | CHOFERES
- 6 | INGENIEROS
- 7 | GERENTES/EJECUTIVOS
- 8 | OPERADORES DE MAQUINARIA/PRODUCCIÓN
- 9 | PERSONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
- 10 | OBREROS

FIGURA 11



## NIVEL DE DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS EN COMPARACIÓN CON 2014

*El nivel de dificultad para encontrar candidatos para posiciones difíciles de cubrir ha mejorado para muchos empleadores de América*

Los empleadores de América se inclinan considerablemente a señalar que el nivel de dificultad que afrontan ha mejorado (31%) en el último año, en lugar de empeorar (7%). La mayoría (56%) indica que no hay cambio en el nivel de dificultad que están experimentando. Este año es más probable que la contratación sea considerada más difícil en Brasil (11%) y Perú (10%), mientras que la contratación se está volviendo más fácil principalmente en Panamá (46%) y Argentina (42%).

## EL IMPACTO DE LA ESCASEZ DE TALENTO EN LA CAPACIDAD DE SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

*La mayoría de los empleadores de América cree que la escasez de talento tiene un impacto medio o alto en su capacidad para responder a las necesidades del cliente*

Uno de cada cinco (20%) empleadores de América considera que la escasez de talento tiene un impacto alto en las relaciones con el cliente, mientras que un 32% reporta un impacto medio. Una proporción similar (32%) dice que la escasez de talento tiene un impacto bajo en su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente. Aproximadamente uno de cada seis (15%) empleadores considera que la escasez de talento no tiene impacto alguno, esta proporción se incrementa de un 10% en 2014 (Figura 12).

La percepción de que la escasez de talento tiene un alto impacto en la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente es más fuerte en Brasil (32%) y Colombia (29%). Mientras tanto, los empleadores estadounidenses son más propensos que los de otros lugares a señalar que no hay impacto sobre la actividad orientada al cliente (22%).

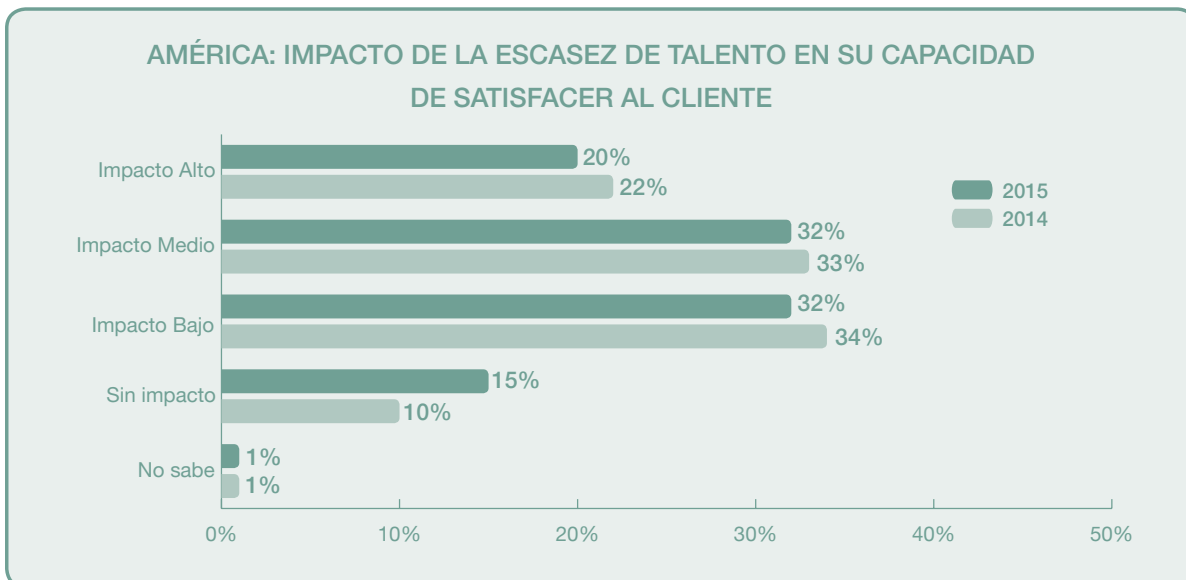


FIGURA 12



## ¿CÓMO AFECTA LA ESCASEZ DE TALENTO A SU ORGANIZACIÓN?

*Los empleadores de América anticipan que el mayor impacto organizacional de la escasez de talento es una capacidad deteriorada para servir a los clientes*

Casi dos de cada cinco (39%) empleadores de América que esperan que la escasez de talento tenga un impacto en su organización anticipan una capacidad reducida para servir a los clientes, mientras que 37% dice que la escasez de talento puede tener un impacto negativo en la productividad y la competitividad. Tres de cada 10 (30%) creen que la escasez de talento conduce a mayor rotación laboral, con el 25% que espera pagar mayores costos de compensación (Figura 13).



FIGURA 13

## ¿POR QUÉ ESTÁN TENIENDO DIFICULTAD LOS EMPLEADORES PARA CUBRIR PUESTOS?

*La falta de candidatos disponibles es la principal razón de la escasez de talento en América en el año 2015*

Un factor clave destaca como la razón principal por la que los empleadores de América se enfrentan con dificultades para cubrir puestos en el año 2015: la falta de candidatos que cubran el perfil al 100%. La proporción que identifica este problema ha saltado del 25% en 2014 a un 34% este año. Mientras tanto, el porcentaje de los empleadores de América que encuentran una falta de habilidades duras en sus candidatos ha disminuido a 24% en 2015, de un 34% el año pasado. La proporción que identifica la falta de candidatos con calificaciones profesionales relevantes para su industria declina de 17% a 12% este año, pero ante los ojos de los empleadores, continúa siendo el déficit de habilidades duras más común.

En 2014, la falta de experiencia fue la segunda razón más importante detrás de la escasez de talento en la región. Sin embargo, en el año 2015 la proporción que indica que este es un problema se sitúa en 22%, debajo del 29% del año pasado.

Otras dos razones son importantes para más de uno de cada diez gerentes de reclutamiento. Los candidatos que buscan un sueldo mayor al ofrecido plantean un problema para el 12% de los empleadores en la región, mientras que 11% identifica como la falta de competencias laborales como un problema. La falta de profesionalismo (5%) es vista como el déficit de competencia laboral más común (Figura 14).

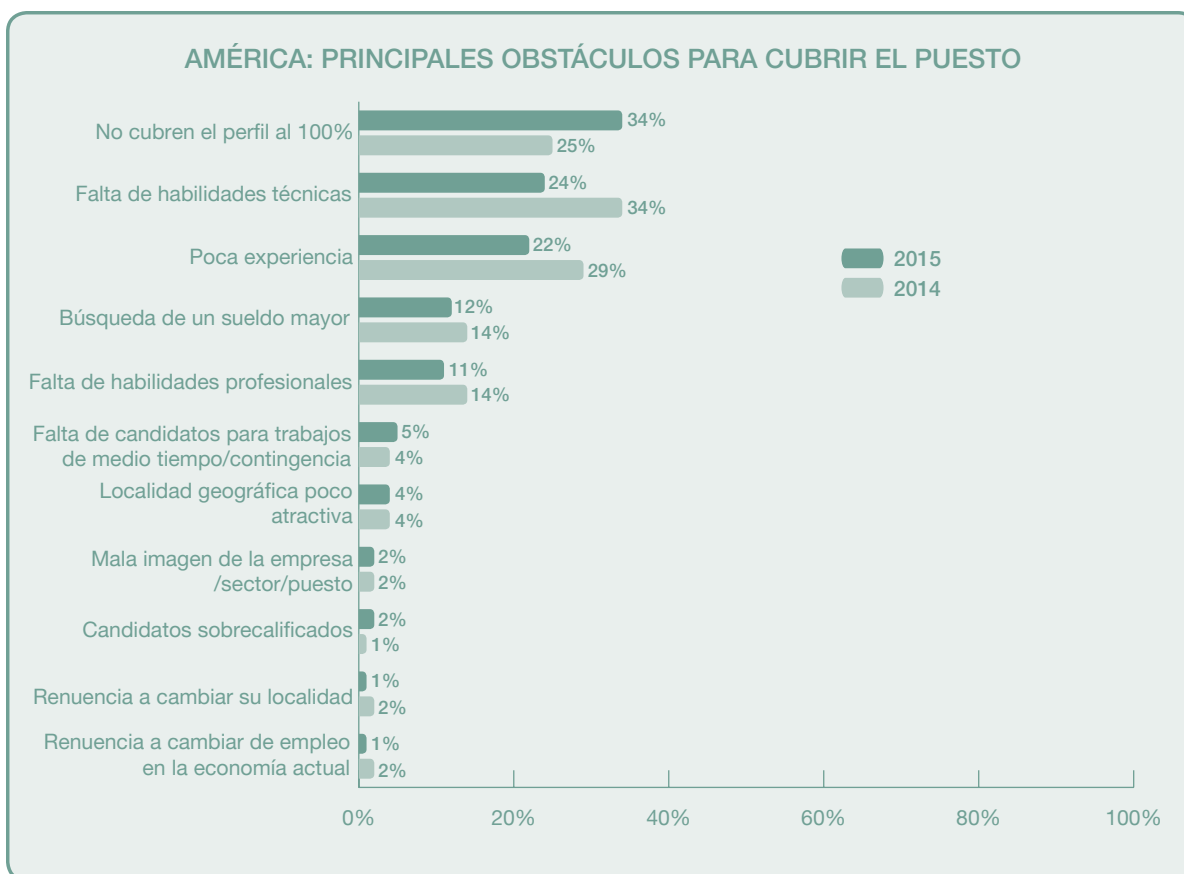


FIGURA 14

### ¿QUÉ ESTRATEGIAS ESTÁN SIGUIENDO LOS EMPLEADORES PARA SUPERAR LA ESCASEZ DE TALENTO?

*Para los empleadores de América es más probable abordar la escasez de talento ofreciendo capacitación adicional al personal existente y explorando enfoques no tradicionales de reclutamiento*

Más de cuatro de cada 10 (42%) empleadores en América están adoptando prácticas de recursos humanos para hacer frente a las dificultades para reclutar a los candidatos con las habilidades que necesitan, no obstante la proporción que sigue este enfoque declina de un 53% en 2014. Los empleadores están buscando explorar nuevas fuentes de talento en el 16% de los casos, en tanto que un 11% está tratando de implementar modelos de trabajo alternativo. Asimismo, 18% dice no estar adoptando una estrategia particular para lidiar con la escasez de talento. (Figura 15)

En términos de prácticas de recursos humanos, los empleadores suelen estar ofreciendo más oportunidades de capacitación y desarrollo a empleados actuales (22%), aunque este porcentaje es menor que el 33% registrado en 2014. El enfoque más utilizado consiste en desarrollar nuevas habilidades (14%) seguido de la mejora de habilidades existentes (12%). Mientras tanto, casi uno de cada cinco (19%) está tratando de utilizar prácticas no tradicionales de reclutamiento para abordar la escasez de talento y este enfoque se está volviendo cada vez más popular, subiendo de un 9% en 2014 y de un 7% en 2013. Algunos empleadores ofrecen mejores prestaciones (6%) y/o han aumentado los sueldos de contratación (5%) en un esfuerzo por atraer el talento (Figura 16).





FIGURA 15

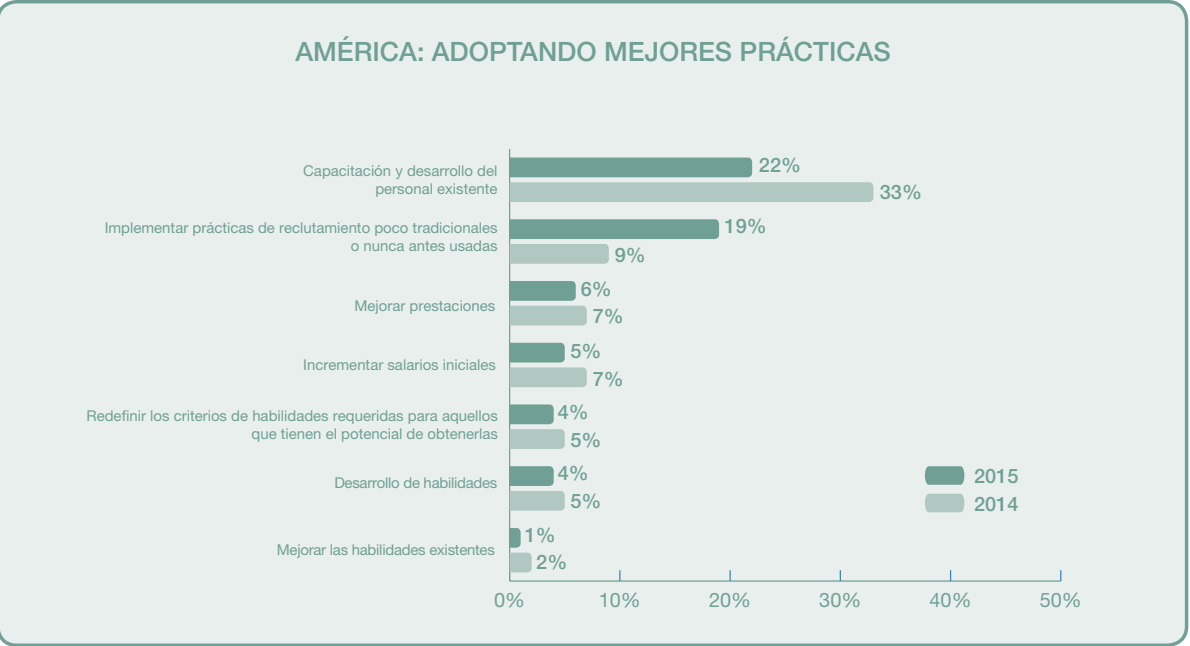


FIGURA 16

Los empleadores de América que están explorando nuevas fuentes de talento generalmente lo hacen al reclutar de reservas de talento sin explotar (6%), como son los candidatos fuera de la región local (3%) y jóvenes (2%). Además, el 6% se ha asociado con instituciones educativas para crear planes de estudio alineados a las necesidades particulares de talento (Figura 17).

El modelo de trabajo alternativo utilizado más frecuentemente para abordar la escasez de talento continúa siendo enfocarse en el flujo interno de talento, pero apenas el 4% adopta este enfoque actualmente, en comparación con el 8% en 2014 y 16% en el 2013 (Figura 18).

### AMÉRICA: EXPLORANDO NUEVAS FUENTES DE TALENTO

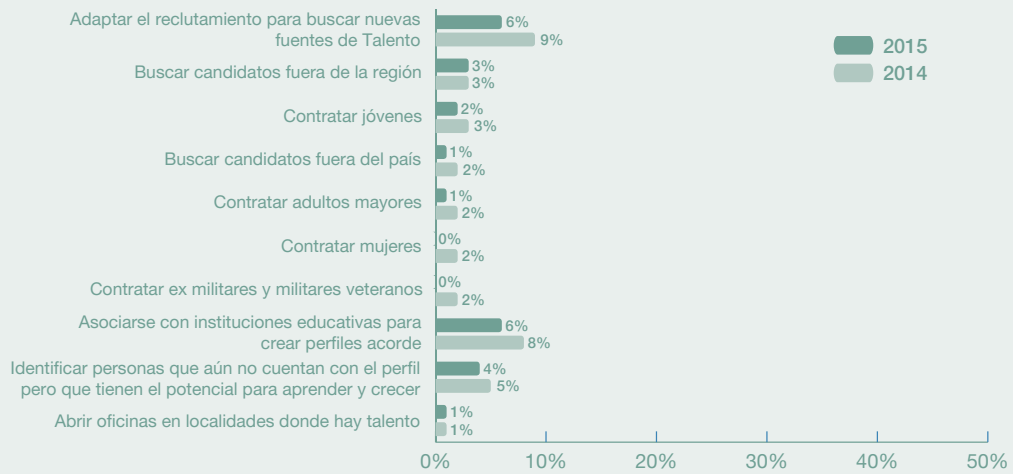


FIGURA 17

### AMÉRICA: IMPLEMENTANDO MODELOS DE TRABAJO ALTERNATIVOS



FIGURA 18



# ASIA PACÍFICO

**La Encuesta de Escasez de Talento 2015 incluye respuestas de más de 7,700 gerentes de reclutamiento en Australia, China, Hong Kong, India, Japón, Nueva Zelanda, Singapur y Taiwán.**

**¿QUÉ TAN DIFÍCIL ES PARA LOS EMPLEADORES DE ASIA PACÍFICO CUBRIR PUESTOS DEBIDO A LA FALTA DE TALENTO DISPONIBLE?**

*El número de empleadores de Asia-Pacífico que enfrenta dificultad debido a la escasez de talento en el mercado laboral sigue siendo superior al promedio mundial*

La proporción de empleadores con dificultad para reclutar nuevo talento ha reanudado una trayectoria ascendente en el año 2015. Después de que disminuyó a 45% por ciento el año pasado, la proporción actual que señala escasez de talento se sitúa en 48% y es la segunda más alta desde que inició la encuesta en 2006 (Figura 19). Los empleadores japoneses continúan enfrentando la escasez más severa, con 83%. En otros lugares de la región, Hong Kong (65%), India (58%) y Taiwán (57%) la escasez es igualmente frecuente. Sin embargo, es menos probable que la escasez de talento cause dificultad entre los empleadores chinos (24%).

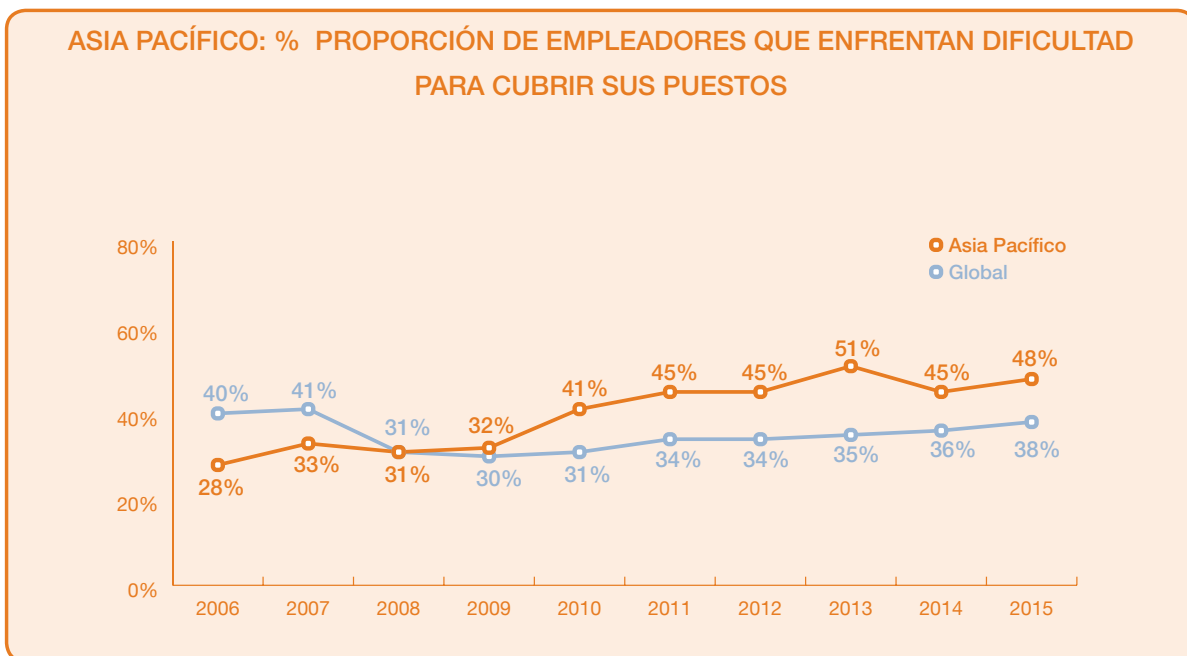


FIGURA 19



El número de empleadores que menciona dificultad para cubrir sus puestos aumenta en cinco de los ocho mercados laborales de Asia-Pacífico al compararlo con la cifra de 2014. Una fuerte subida de 30 puntos porcentuales se registra en Singapur (40%), con otros aumentos notables en Taiwán (que sube 12 puntos porcentuales, hasta un 57%) y Hong Kong (aumento de 9 puntos, llegando a 65%). Mientras tanto, la proporción que señala un problema en Nueva Zelanda (51%) e India (58%), cae en 8 y 6 puntos porcentuales, respectivamente.

## ¿CUÁL ES EL PUESTO QUE LOS EMPLEADORES TIENEN MAYOR DIFICULTAD PARA CUBRIR?

### *Representantes de Ventas son nuevamente los candidatos más difíciles de encontrar para los empleadores de Asia Pacífico*

La categoría de Representante de Ventas vuelve al primer lugar de la lista de los puestos más difíciles de cubrir para los empleadores de Asia-Pacífico este año, tras la caída de 2014 donde la categoría se colocó en segundo lugar. Históricamente, los Representantes de Ventas han sido los más difíciles de reclutar en la región cada año excepto en 2014. Las vacantes de Ingenieros son las segundas más difíciles de cubrir, las cuales descendieron del primer lugar ocupado el año pasado, mientras que la categoría de Técnicos sube en la lista del sexto lugar en 2014 al tercero este año.

Los puestos de Oficios Certificados ocuparon el cuarto lugar en la lista mientras que el Personal de TI es cada vez más difícil de encontrar, con la categoría que sube del séptimo lugar en la lista en el 2014 al quinto en el año 2015. Este año, dos categorías de empleados entran en la lista de los 10 puestos más difíciles de cubrir. La categoría de Secretarios, Asistentes Personales, Administrativos y Personal de Apoyo en Oficinas ocupa el octavo sitio, subiendo del 12 en 2014, mientras que los Choferes se clasifican en el décimo, ascendiendo desde el lugar 15 del año pasado. Mientras tanto, los Operadores de Producción/Maquinaria e Investigadores (R&D) abandonan la lista este año (Figura 20).

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

- 1 | REPRESENTANTES DE VENTAS
- 2 | INGENIEROS
- 3 | TÉCNICOS
- 4 | TRABAJADORES CERTIFICADOS EN ALGÚN OFICIO
- 5 | PERSONAL DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (IT)
- 6 | PERSONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
- 7 | GERENTES/EJECUTIVOS
- 8 | SECRETARIAS, ASISTENTES PERSONALES, ASISTENTES ADMINISTRATIVOS Y PERSONAL DE APOYO EN OFICINA
- 9 | GERENTES DE VENTAS
- 10 | CHOFERES

FIGURA 20

## NIVEL DE DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS EN COMPARACIÓN CON 2014

*Empleadores de Asia-Pacífico señalan un cuadro combinado sobre cómo ha cambiado el nivel de dificultad de reclutamiento en los últimos 12 meses*

Las opiniones son encontradas entre los empleadores de Asia-Pacífico en cuanto al grado de dificultad que enfrentan comparado con el de 2014. Mientras que 13% dice que enfrenta menos dificultad al contratar que el año pasado, 12% dice que es más difícil cubrir puestos y 55% indica que el nivel de dificultad se mantiene sin cambio. Los empleadores con mayor probabilidad de presentar gran dificultad son los de Japón (30%), Hong Kong (20%) y Taiwán (20%). Este año, la contratación es considerada como menos difícil en Singapur (32%) e India (27%).

## EL IMPACTO DE LA ESCASEZ DE TALENTO EN LA CAPACIDAD DE SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

*Los empleadores de Asia-Pacífico presentan el mayor nivel de impacto en la capacidad de satisfacer las necesidades de cliente*

Cerca de dos de cada tres empleadores de la región Asia-Pacífico que tienen un problema de escasez de talento mencionan que ésta tiene un impacto medio (40%) o alto (23%) en su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente. El total de 63% en estas dos categorías es cinco puntos porcentuales superior que el de 2014 (58%). Mientras tanto, 22% observa que ve poco impacto en la actividad orientada al cliente y el 12% cree que no existe impacto (Figura 21).

Los empleadores de Singapur están particularmente preocupados por este tema, con 52% que indica que la escasez de talento tiene un alto impacto en las relaciones con el cliente, la proporción es también superior al promedio en Japón (35%). Mientras tanto, los empleadores de la India se inclinan a señalar que no hay impacto sobre actividades relacionadas con el cliente (26%).

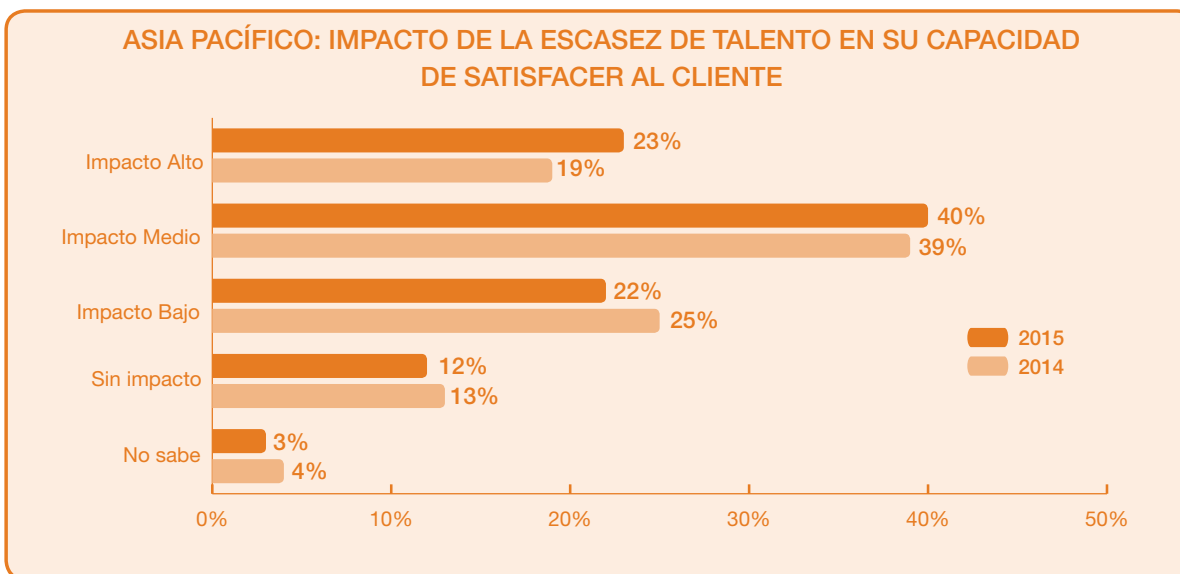


FIGURA 21

## ¿CÓMO ES MÁS PROBABLE QUE LA ESCASEZ DE TALENTO AFECTE A LA ORGANIZACIÓN?

*La pérdida de competitividad y una productividad más baja tienen la mayor probabilidad de ser consideradas consecuencias empresariales clave de la escasez de talento en Asia-Pacífico*

Los empleadores de Asia-Pacífico anticipan una pérdida de competitividad y de productividad como la principal consecuencia de la escasez de talento (41%), seguida de una disminución en la capacidad para servir a clientes (35%). Aproximadamente uno de cada cuatro gerentes de reclutamiento anticipa una reducción en la innovación y creatividad en su organización (23%) y una proporción similar espera un aumento en la rotación de la nómina (23%) (Figura 22).



FIGURA 22

## ¿POR QUÉ TIENEN DIFICULTAD LOS EMPLEADORES PARA CUBRIR PUESTOS?

*Los déficits de habilidades duras en la fuerza laboral son la base de la escasez de talento en Asia-Pacífico, según los empleadores*

La escasez de talento en la región de Asia-Pacífico continúa siendo impulsada por la falta de competencias técnicas: 35% de los empleadores identifica ésta como una razón subyacente a las dificultades que enfrentan. Las brechas de habilidades son más obvias para los empleadores que buscan candidatos con certificaciones en oficios que sean pertinentes y específicas de la industria, con 13% identificándola como un área clave del déficit de habilidades, superior al 9% del año 2014. Un número similar (12%) reporta una escasez de candidatos con habilidades profesionales pertinentes.

Una falta de solicitantes en general es también una preocupación considerable para los empleadores de Asia-Pacífico. Uno de cada tres (33%) señala que este factor está impulsando la escasez de talento, un aumento respecto al 31% del año 2014. Mientras tanto, ha habido una modesta disminución en la proporción de empleadores que identifica los déficits de habilidades profesionales como una preocupación, descendiendo a 28% respecto al 32% del año pasado. Los empleadores que identifican este tipo de problema, se enfocan con mayor probabilidad en la falta de profesionalismo (9%), falta de entusiasmo (9%), falta de adaptabilidad (8%) y habilidades escasas de trabajo en equipo/relaciones interpersonales (8%).

Una falta general de experiencia es identificada como un problema para un 18% mientras que 14% encuentra que algunos candidatos tienen expectativas irreales de una remuneración alta (Figura 23).

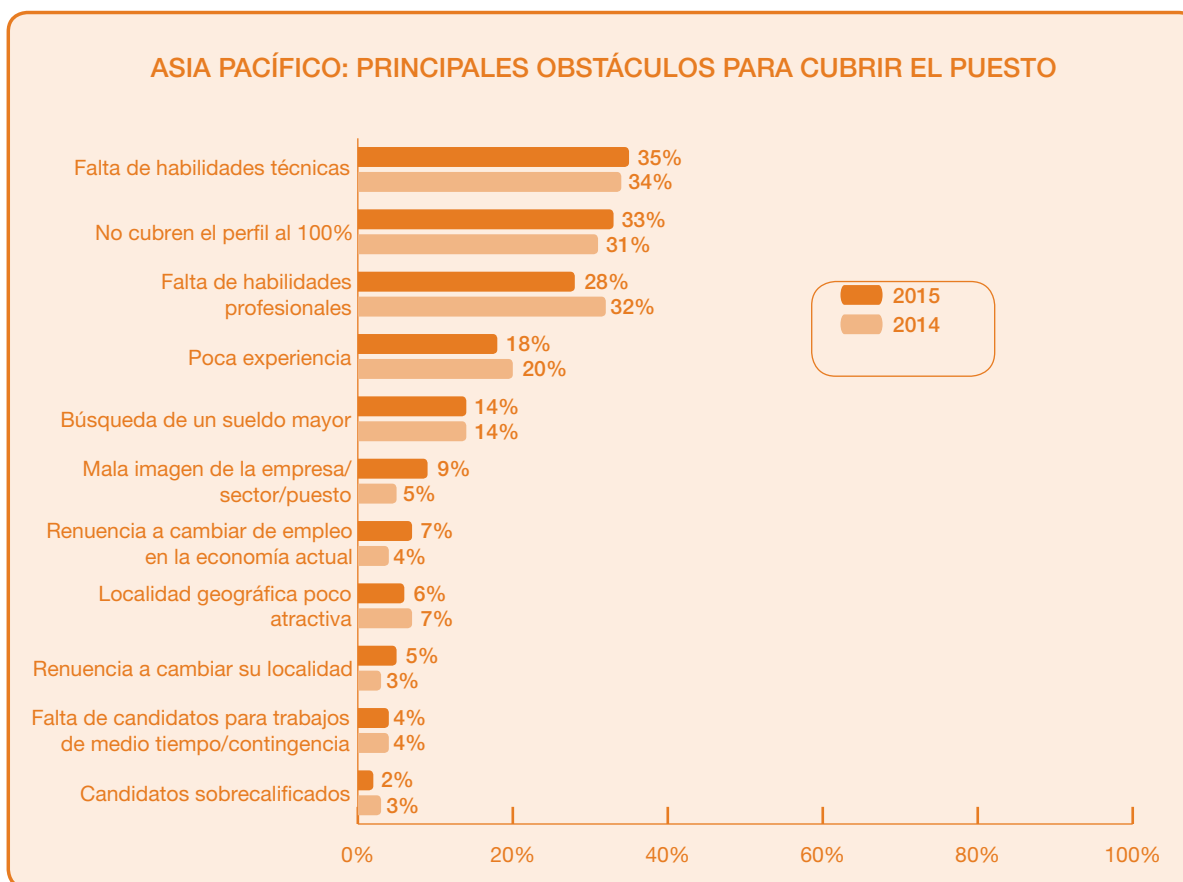


FIGURA 23

### PRINCIPALES ESTRATEGIAS UTILIZADAS ACTUALMENTE PARA SUPERAR LA ESCASEZ DE TALENTO

*El uso de fuentes no-tradicionales de reclutamiento, así como el otorgar capacitación adicional para el desarrollo del personal existente, son dos de las principales estrategias para enfrentar la Escasez de Talento en la región Asia-Pacífico.*

En el año 2015, uno de cada tres (34%) empleadores de Asia-Pacífico está cambiando las prácticas existentes de recursos humanos para enfrentar el problema de la escasez de talento. Si bien cambiar las prácticas de recursos humanos es el enfoque más difundido, un menor número de

empleadores indica que esto es parte de su estrategia respecto a 2013 (44%) y 2014 (48%). Casi tres de cada 10 (29%) están buscando maneras de explorar nuevas fuentes de talento, mientras que 26% están implementando modelos de trabajo alternativo. Sin embargo, la proporción que dice que no tiene una estrategia definida (20%) está aumentando, subiendo de 17% en 2014 y 14% en el 2013 (Figura 24).

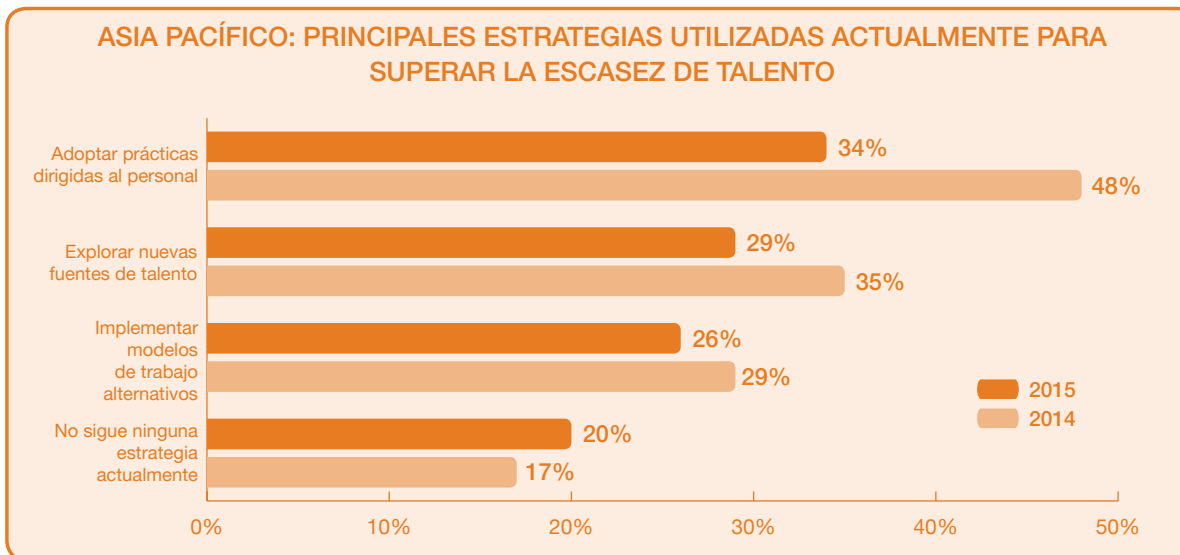


FIGURA 24

La práctica de recursos humanos más frecuentemente adoptada por los empleadores de Asia-Pacífico para abordar la escasez de talento es proporcionar capacitación y desarrollo adicional a los empleados existentes (19%). Típicamente, esto implica el desarrollo de nuevas habilidades (12%) o mejorar las habilidades existentes (10%), con 5% que proporciona certificación/acreditación adicional a algunos miembros del personal. Mientras tanto, 14%, está utilizando métodos no tradicionales de reclutamiento, 8% está aumentando los salarios iniciales y el 7% está mejorando los paquetes de prestaciones (Figura 25).

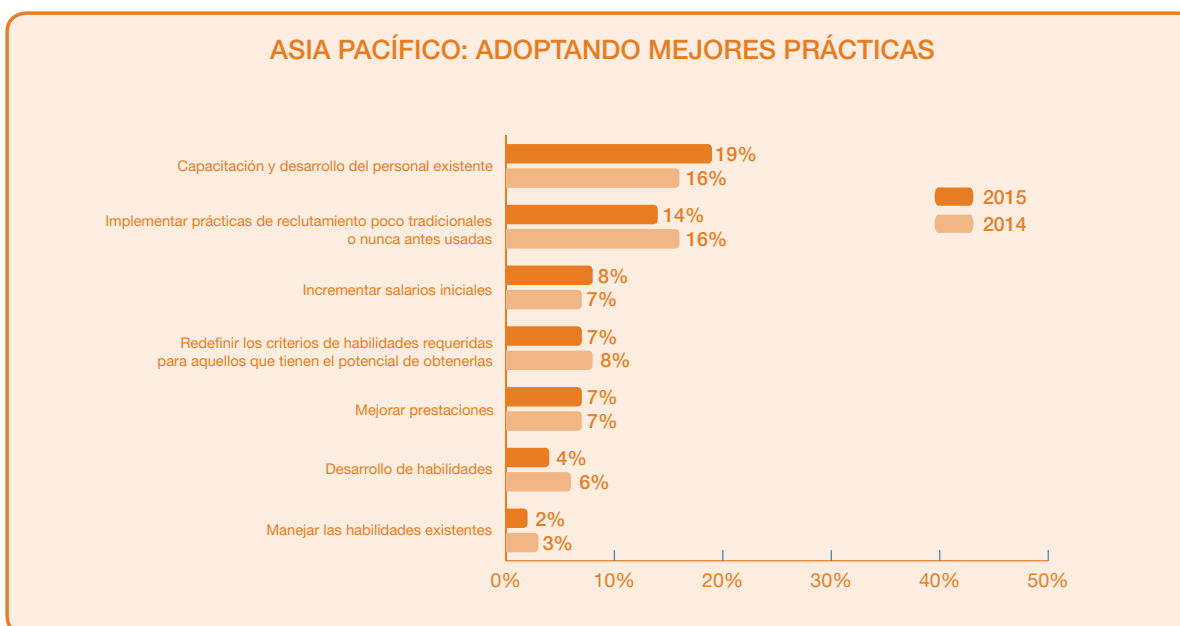


FIGURA 25

Para los empleadores que buscan explorar nuevas fuentes de talento, el enfoque más común es reclutar más personal de las fuentes de talento que no han sido aprovechadas (19%), incluyendo candidatos fuera de la región inmediata (5%), fuera del país (5%) y trabajadores de edad mayor (5%). Además, el 6% está contratando candidatos que no tienen actualmente las habilidades necesarias pero que tienen potencial para aprender y crecer (Figura 26).

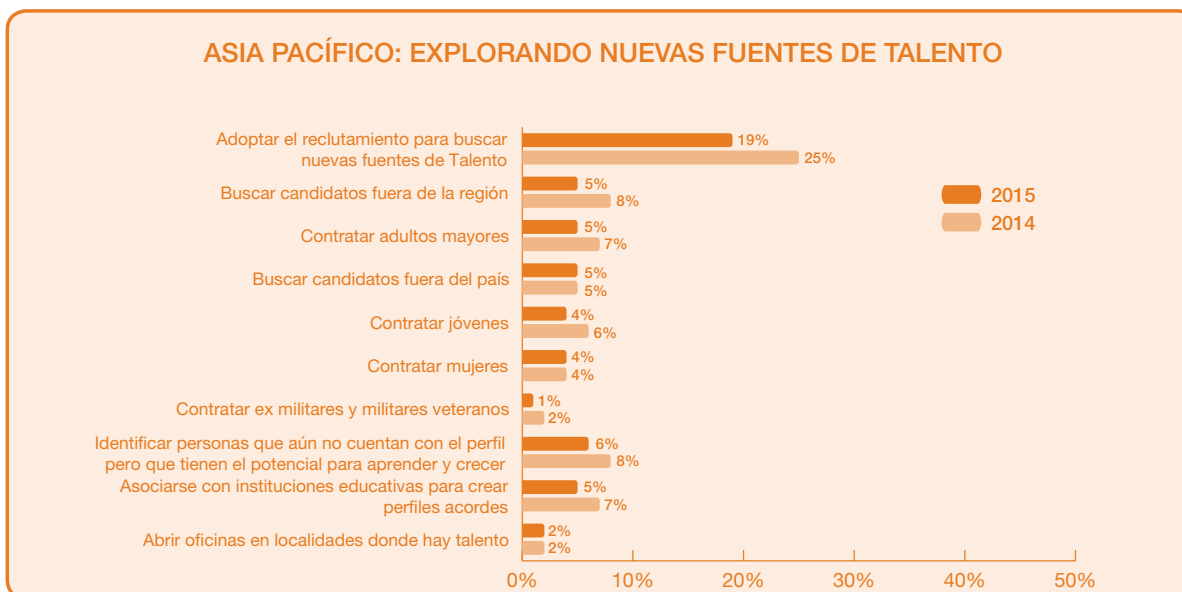


FIGURA 26

Los empleadores que están implementando modelos de trabajo alternativos son más propensos a concentrarse en su flujo interno de talento (13%) y/o a rediseñar procedimientos actuales de trabajo, como el compartir asignaciones de trabajo (7%) (Figura 27).

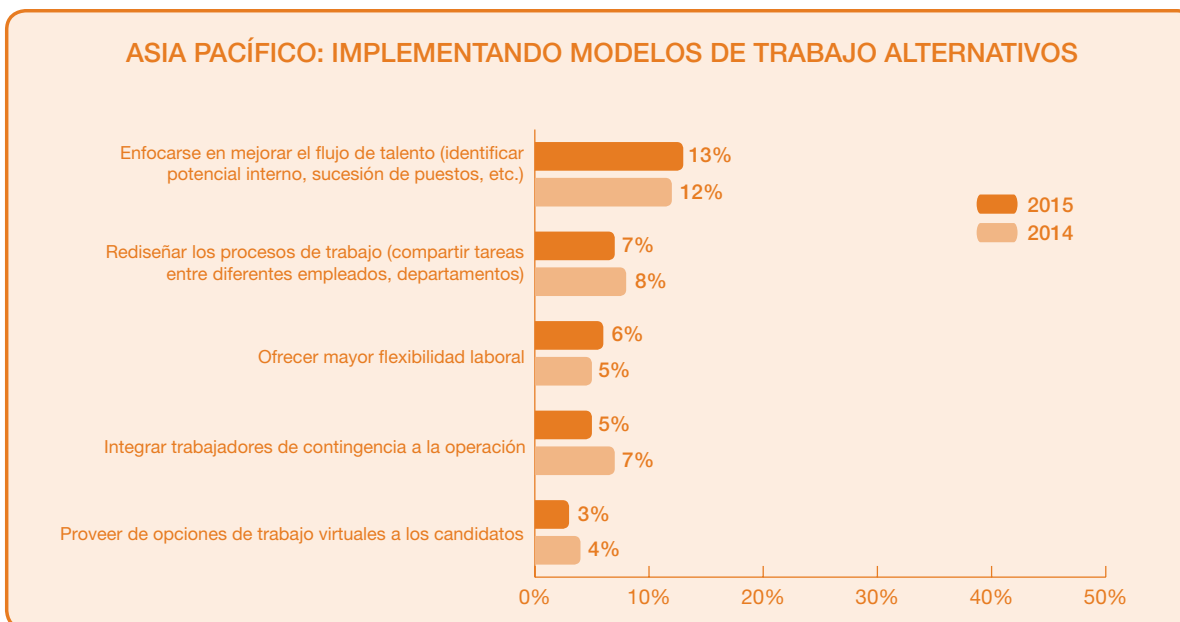


FIGURA 27



# EMOA

La Encuesta de Escasez de Talento 2015 incluye respuestas de más de 20,000 empleadores en Austria, Bélgica, Bulgaria, República Checa, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Israel, Italia, Países Bajos, Noruega, Polonia, Rumania, Eslovaquia, Eslovenia, Sudáfrica, España, Suecia, Suiza, Turquía y Reino Unido.

## ¿QUÉ TAN DIFÍCIL ES PARA LOS EMPLEADORES DE LA REGIÓN EMEA CUBRIR PUESTOS DEBIDO A LA FALTA DE TALENTO DISPONIBLE?

*La escasez de talento es una preocupación creciente en la región EMOA, con más empleadores reportando dificultades de contratación en la mayoría de los países, respecto al año anterior*

La proporción de empleadores de EMOA que menciona enfrentar dificultades al cubrir vacantes está en su punto más alto desde el año 2008 (Figura 28). Casi uno de cada tres (32%) señala tener dificultad en el reclutamiento debido a la falta de talento en el mercado laboral, cinco puntos porcentuales por encima de la proporción reportada en 2014 (27%). El problema de la escasez de talento es más agudo en Rumania (61%) y Grecia (59%), mientras que los empleadores de Turquía (52%), Bulgaria (50%) y Hungría (47%) también informan niveles de preocupación muy por encima del promedio.

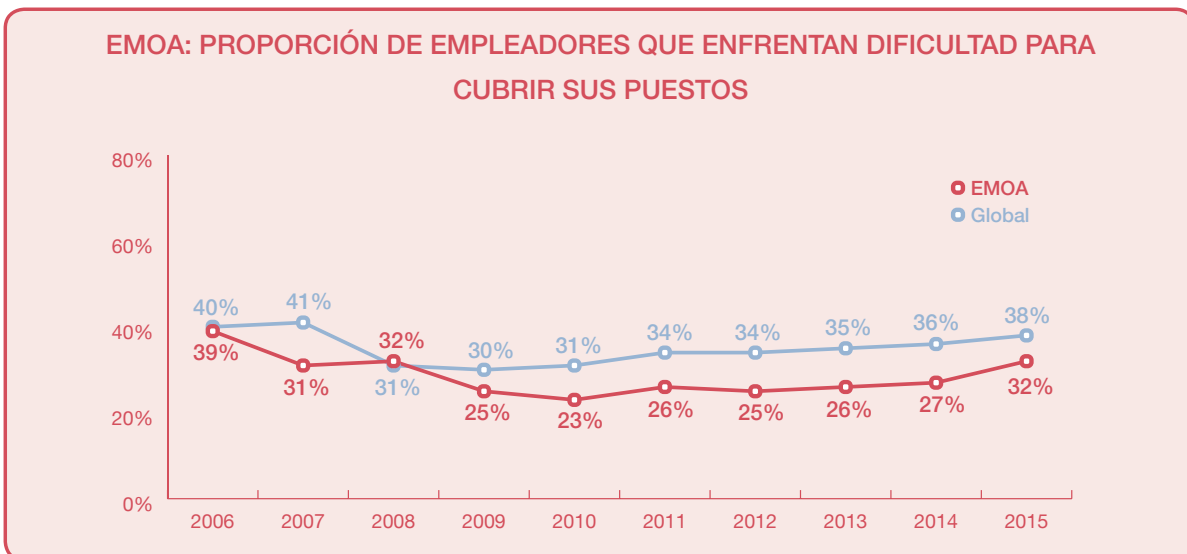


FIGURA 28

Sin embargo, los empleadores de la región EMOA continúan registrando menores niveles de dificultad a causa de la escasez de talento que sus contrapartes en otras regiones. Nueve de los 10 países donde la escasez de talento es menos frecuente son países de EMOA. Los empleadores irlandeses reportan la menor dificultad para cubrir puestos, con apenas el 11% que indica este problema. De igual manera, sólo el 14% de los empleadores holandeses, españoles y británicos menciona problemas de escasez de talento mientras que la cifra correspondiente para la República Checa se

sitúa en 18%.

Empleadores en 20 de los 24 países de EMOA señalan mayores niveles de preocupación sobre la escasez de talento en 2015 en comparación con 2014. Los incrementos más notables de 23 y 21 puntos porcentuales se reportan en Sudáfrica (31%) y Rumania (61%) respectivamente, seguidos por Grecia (un incremento de 17 puntos con un 59%), Bélgica (11 puntos arriba con un 24%) y España (arriba 11 puntos porcentuales con un 14%). Sin embargo, la proporción que indica escasez de talento en su mercado laboral local disminuye en cuatro países, de manera más notable en Finlandia (abajo 11 puntos porcentuales con un 22%), Turquía (abajo 11 puntos con un 52%) e Israel (abajo 10 puntos con un 39%).

### ¿CUÁL ES EL PUESTO QUE LOS EMPLEADORES TIENEN MAYOR DIFICULTAD PARA CUBRIR?

*El patrón de la escasez de talento en la región EMOA permanece constante, con los puestos de Oficios Certificados que continúan en la parte superior de la lista*

Los puestos más difíciles de cubrir en la región EMOA continúan siendo los de la categoría de Oficios Certificados tales como albañiles, electricistas y plomeros, según los empleadores que ubican la categoría en la parte superior de la lista por noveno año consecutivo. La naturaleza constante de la escasez de talento en la región EMOA es subrayada por el hecho de que las categorías colocadas en segundo y tercer lugares – Ingenieros y Representantes de Ventas – no han cambiado durante los últimos cuatro años.

La cuarta posición en la lista de EMOA en 2015 está ocupada por la categoría de Chofer, arriba del sexto lugar ocupado en 2014, mientras que la categoría de Técnico cae de cuarto a sexto. Un cambio más notable es el regreso de la categoría de Personal TI a los 10 primeros sitios, pasando del número 11 en 2014 al octavo este año. Como resultado de este cambio, la categoría de Personal de Restaurantes y Hoteles sale de la lista de los 10 puestos más difíciles de cubrir (figura 29).

#### EMOA: LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | TRABAJADORES CERTIFICADOS EN ALGÚN OFICIO
- 2 | INGENIEROS
- 3 | REPRESENTANTES DE VENTAS
- 4 | CHOFERES
- 5 | GERENTES/EJECUTIVOS
- 6 | TÉCNICOS
- 7 | PERSONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
- 8 | PERSONAL DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (IT)
- 9 | SECRETARIAS, ASISTENTES PERSONALES, ASISTENTES ADMINISTRATIVOS Y PERSONAL DE APOYO EN OFICINA
- 10 | OBREROS

FIGURA 29

## NIVEL DE DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS EN COMPARACIÓN CON 2014

*La mayoría de los empleadores EMOA considera que el nivel de dificultad asociado con la actividad de contratación se ha mantenido igual en los últimos 12 meses*

Más de siete de cada 10 empleadores en EMOA dicen enfrentar un nivel de dificultad de contratación similar al del mismo período del año pasado (72%). Alrededor de uno de cada ocho (13%) señala menos dificultad respecto al año anterior, pero un 5% está experimentando mayor dificultad para reclutar. Aumentos en la dificultad de contratación son más probables en Hungría (16%), Rumania (12%) y Bulgaria (11%), mientras que los empleadores que consideran que sus dificultades disminuyen se ubican en España (51%), Grecia (31%) y Noruega (25%).

## EL IMPACTO DE LA ESCASEZ DE TALENTO EN LA CAPACIDAD DE SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

*Los empleadores de la región EMOA presentan opiniones divididas sobre el nivel de impacto que tiene la escasez de talento en su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente*

Casi la mitad de los empleadores EMOA que enfrentan escasez de talento actualmente consideran que ésta está teniendo un impacto alto (18%) o medio (31%) en su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente. Sin embargo, una proporción similar de empleadores percibe solamente un impacto bajo (17%) o ningún impacto (32%) (Figura 30).

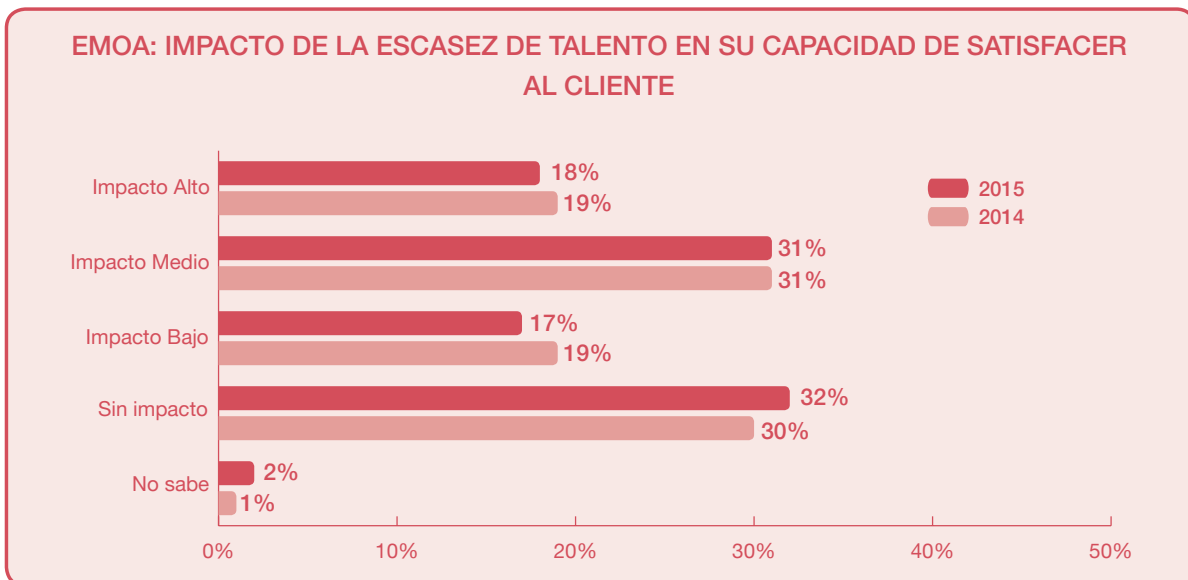


FIGURA 30

Los empleadores más propensos a sentir que la escasez de talento está teniendo un impacto alto se ubican en la República Checa (28%) y Suecia (28%). Por el contrario, la mayoría de los empleadores en Finlandia (61%) y Hungría (57%) considera que no existe impacto alguno.

## ¿CÓMO ES MÁS PROBABLE QUE LA ESCASEZ DE TALENTO AFECTE A LA ORGANIZACIÓN?

*En la región EMOA, una reducción en la capacidad de servir a los clientes es vista como el mayor impacto de la escasez de talento en el negocio, seguida por la reducción de la productividad y la competitividad*

Más de la mitad (55%) de los empleadores en EMOA que esperan que la escasez de talento impacte su organización mencionan que la consecuencia más probable es una capacidad reducida para servir a los clientes – y la proporción que mantiene este punto de vista ha subido del 51% en 2014. Más de la mitad (51%) espera una reducción de la productividad y la competitividad como consecuencia de la escasez de talento (superior al 46% de 2014), en tanto que la proporción que espera ver la innovación y creatividad reducidas se sitúa en 37%, frente al 29% en 2014 y 21% en 2013. Más de uno de cada tres (36%) anticipa una mayor rotación laboral (Figura 31).



FIGURA 31

## ¿POR QUÉ ESTÁN TENIENDO DIFICULTAD LOS EMPLEADORES PARA CUBRIR PUESTOS?

*Un déficit de habilidades técnicas en el mercado laboral es el factor principal tras la escasez de talento en la región EMOA*

Una falta de candidatos con las competencias técnicas necesarias es la razón más común de la escasez de talento en EMOA, según los empleadores. Más de cuatro de cada 10 (43%) identifican este problema en 2015, superior al 35% de 2014. En general, 22% dice que un déficit clave en habilidades técnicas es la falta de candidatos con cualificaciones profesionales específicas de la industria, arriba del 16% registrado en 2014, mientras que un 19% encuentra una falta de candidatos con certificaciones relevantes en oficios (frente al 15% de 2014).

Al igual que en 2014, 37% de los empleadores en EMOA señalan una simple falta de candidatos en el mercado laboral como la razón detrás de la escasez de talento, mientras que aproximadamente uno de cada cuatro (24%) indica que los candidatos carecen de experiencia.

Déficits de habilidades profesionales son identificados por un 16%, y éstos se relacionan comúnmente con la falta de entusiasmo y motivación (7%) y falta de profesionalismo (5%). En el 12% de los casos, los empleadores dicen que los candidatos esperan un salario mayor al pago que el ofrecido (Figura 32).

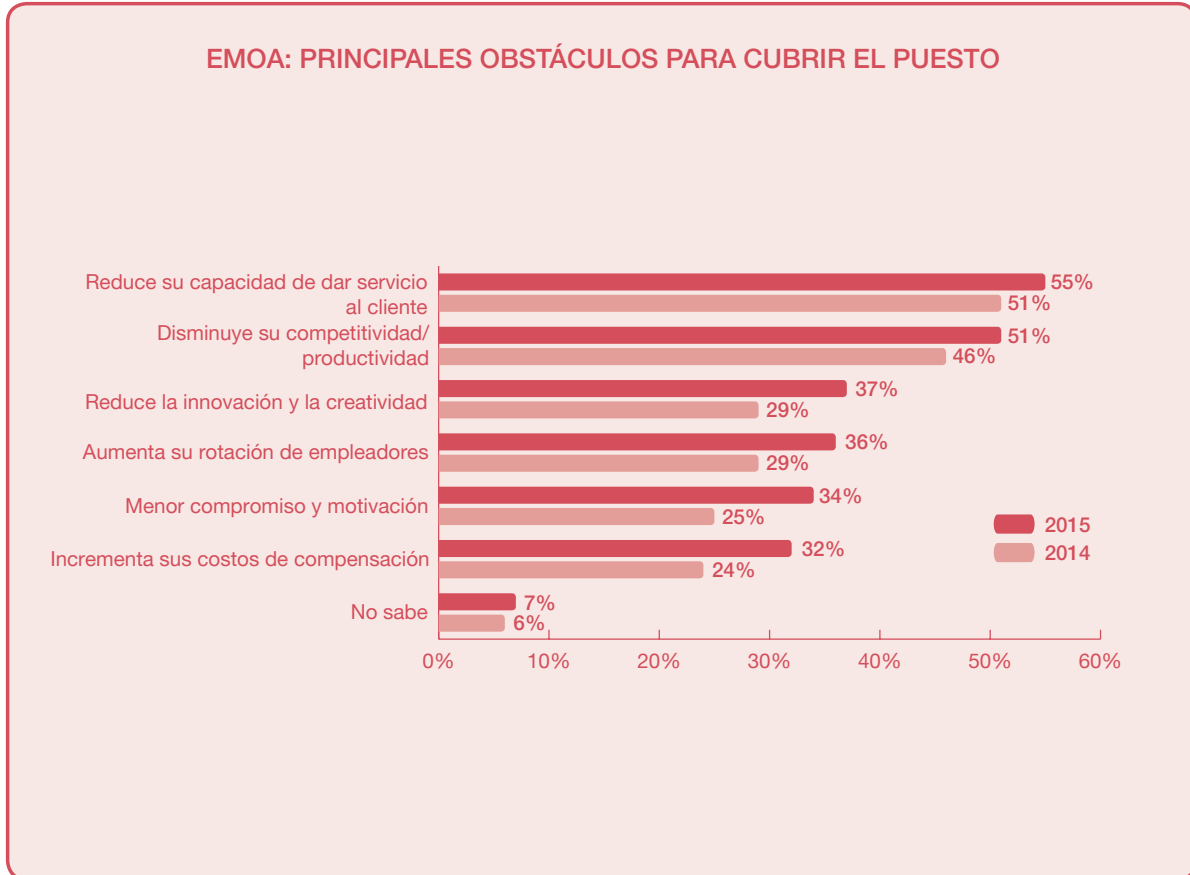


FIGURA 32

### ¿QUÉ ESTRATEGIAS ESTÁN SIGUIENDO LOS EMPLEADORES PARA SUPERAR LA ESCASEZ DE TALENTO?

*Los empleadores de la región EMOA continúan abordando el problema de la escasez de talento mediante el desarrollo del personal existente, pero también buscan cada vez más canales no tradicionales de reclutamiento para ayudar a abordar sus necesidades de personal.*

La adopción de nuevas prácticas de recursos humanos sigue siendo la estrategia primordial para los empleadores en EMOA que buscan enfrentar la escasez de talento, seleccionada por 38% este año. Sin embargo, esta proporción baja del 42% en 2014 y el 44% en 2013. Mientras tanto, la proporción de empleadores que buscan explorar nuevas fuentes de talento sigue creciendo, con un 25% en 2015, frente a un 24% en 2014 y 19% en 2013. Uno de cada cinco (20%) está implementando modelos de trabajo alternativos para abordar sus necesidades de talento. Al igual que en 2014, uno de cada cuatro (26%) no tiene una estrategia fija para resolver sus dificultades de contratación en este momento (Figura 33).

La provisión de nuevas oportunidades de capacitación y desarrollo para el personal existente sigue siendo un enfoque importante en la batalla por gestionar el impacto de la escasez de talento en la región EMOA, con 19% de los gerentes de recursos humanos que indican ofrecer este tipo de

### EMOA: ESTRATEGIAS QUE UTILIZAN LOS EMPLEADORES PARA ENFRENTAR LA ESCASEZ DE TALENTO

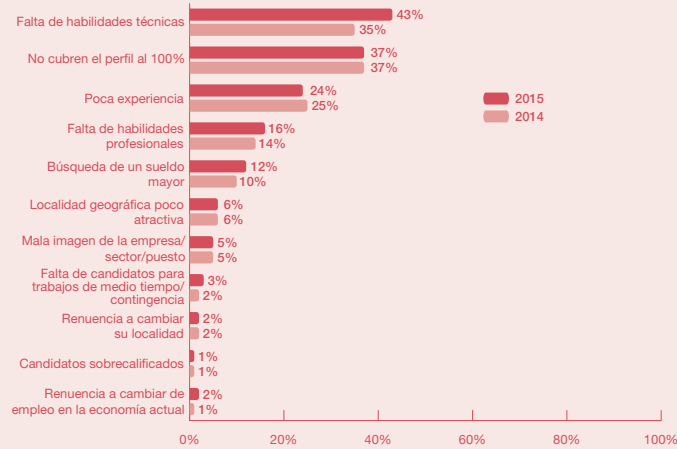


FIGURA 33

oportunidades. La mayor parte de la actividad se centra en desarrollar nuevas habilidades (14%), mejorar las habilidades existentes (13%) o apoyar a los empleados para lograr una acreditación/certificación adicional (5%) (Figura 34).

### EMOA: ADOPTANDO MEJORES PRÁCTICAS

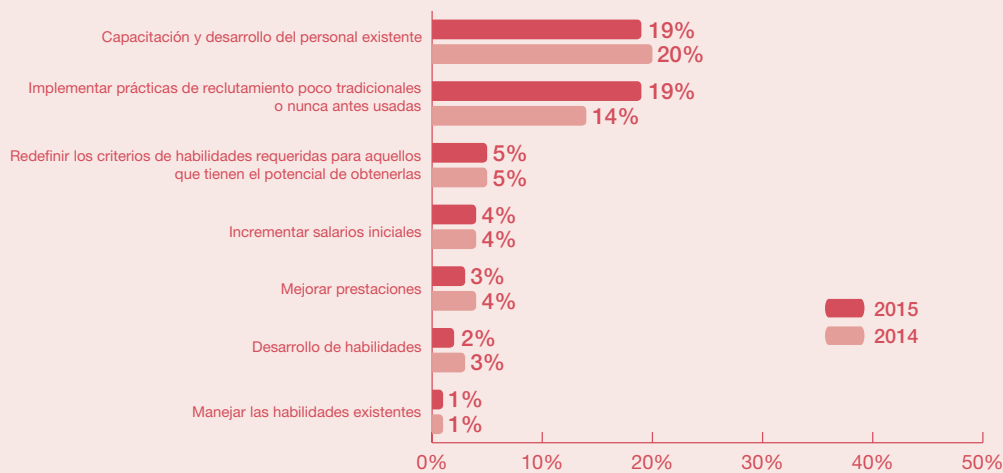


FIGURA 34

Los empleadores de EMOA buscan cada vez más, vías de reclutamiento no tradicionales como otro enfoque para abordar la escasez de talento. Casi uno de cada cinco (19%) está haciendo esto en el año 2015, en comparación con el 14% del año pasado y 11% en 2013. Además, 5% están redefiniendo los criterios de admisión para incluir personas que carecen de algunas habilidades y Dertificaciones necesarias pero que tienen el potencial para adquirirlos.

En cuanto a la exploración de nuevas fuentes de talento, los empleadores EMOA se inclinan por señalar que están contratando personas que todavía no tienen las habilidades necesarias pero



que tienen potencial para desarrollarse y crecer (13%), y esto se está volviendo más común, aumentando respecto al 11% del año pasado y al 7% del 2013. Algunos empleadores (8%) están buscando reclutar más de reservas de talento sin aprovechar previamente, centrándose especialmente en los jóvenes (3%), mientras que una proporción similar (8%) se ha asociado con instituciones educativas para crear planes de estudio alineados con las necesidades específicas de talento (figura 35).

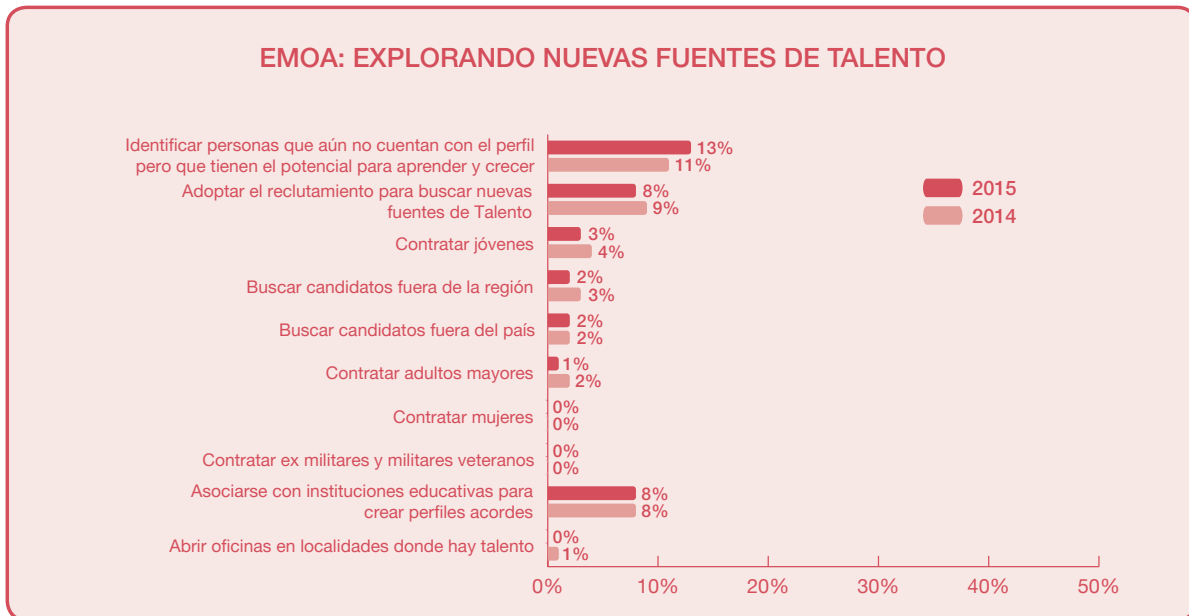


FIGURA 35

Para los empleadores que están usando modelos alternativos de trabajo para ayudar a superar la escasez de talento, los enfoques más comunes son concentrarse en mejorar el flujo de talento de la compañía (7%) e integrar a trabajadores eventuales en el proceso (7%) (Figura 36).

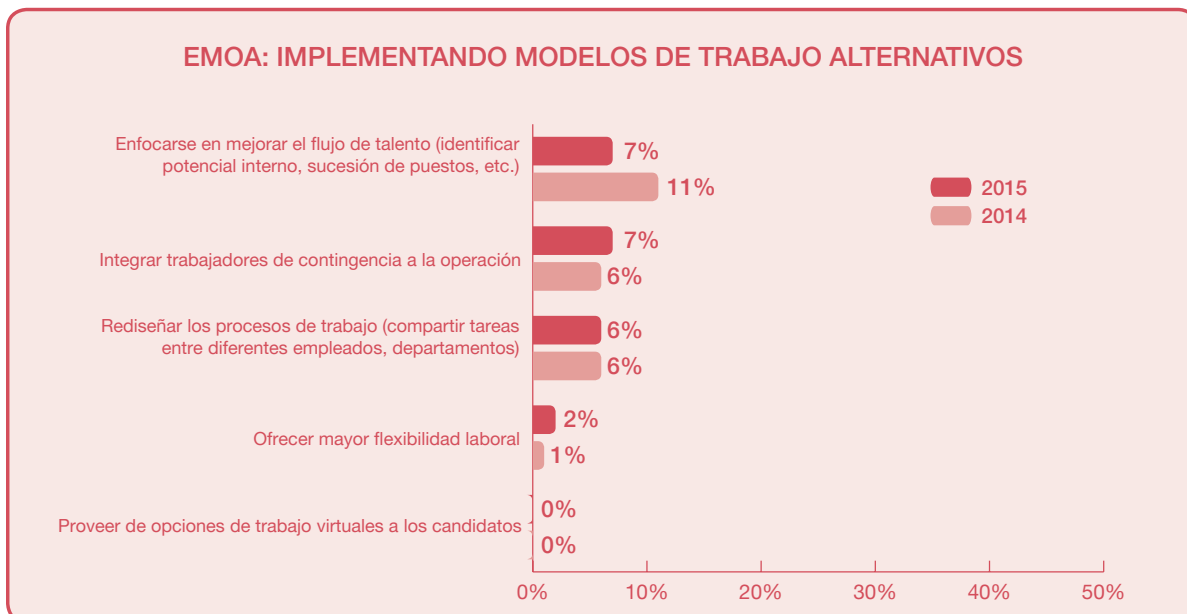


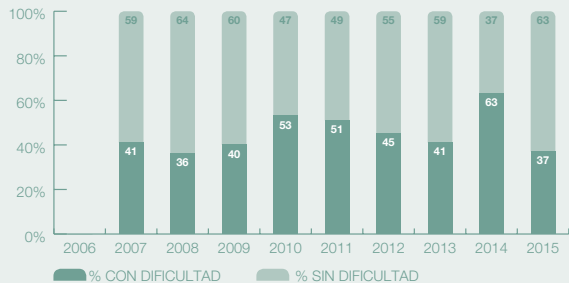
FIGURA 36

# APÉNDICE

## América

Respuestas de casi 14,000 gerentes de reclutamiento en Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Panamá, Perú y Estados Unidos.

ARGENTINA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS



Argentina se unió a la encuesta en 2007.

### ARGENTINA

#### LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Técnicos
- 2 | Ingenieros
- 3 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 4 | Gerentes de Ventas
- 5 | Choferes
- 6 | Secretarias, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 7 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 8 | Obreros
- 9 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 10 | Representantes de Ventas

BRASIL: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS



Brasil se unió a la encuesta en 2010.

### BRASIL

#### LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Técnicos
- 2 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 3 | Operadores de Maquinaria/Producción
- 4 | Secretarias, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 5 | Obreros
- 6 | Choferes
- 7 | Representantes de Ventas
- 8 | Ingenieros
- 9 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 10 | Personal de Tecnología de la Información (IT)

CANADÁ: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

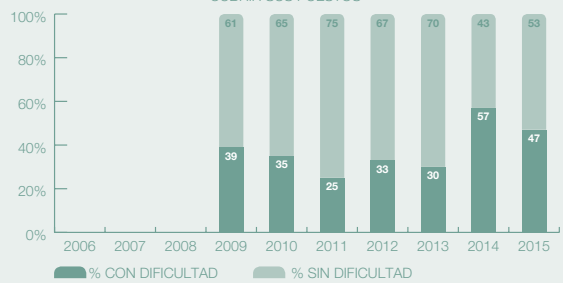


### CANADÁ

#### LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Choferes
- 3 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 4 | Técnicos
- 5 | Representantes de Ventas
- 6 | Ingenieros
- 7 | Secretarias, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 8 | Obreros
- 9 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 10 | Maestros

COLOMBIA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

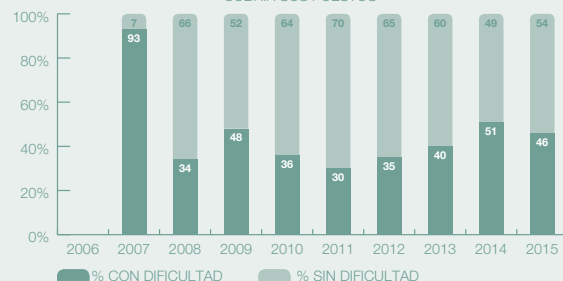


Colombia se unió a la encuesta en 2009.

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

- 1 | Ingenieros
- 2 | Técnicos
- 3 | Secretarías, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 4 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 5 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 6 | Operadores de Maquinaria/Producción
- 7 | Gerentes de Ventas
- 8 | Representantes de Ventas
- 9 | Obreros
- 10 | Personal de Contabilidad y Finanzas

COSTA RICA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS



Costa Rica se unió a la encuesta en 2007.

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

- 1 | Técnicos
- 2 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 3 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 4 | Representantes de Ventas
- 5 | Operadores de Maquinaria/Producción
- 6 | Ingenieros
- 7 | Secretarías, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 8 | Obreros
- 9 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 10 | Choferes

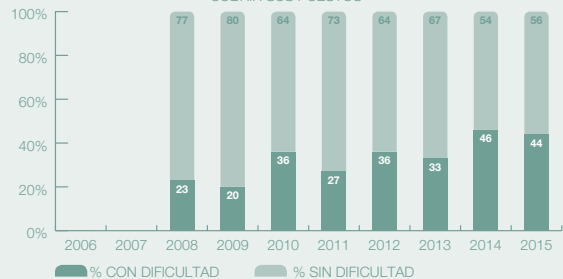
ESTADOS UNIDOS: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS



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

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Choferes
- 3 | Maestros
- 4 | Representantes de Ventas
- 5 | Secretarías, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 6 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 7 | Enfermeras
- 8 | Técnicos
- 9 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 10 | Ingenieros

GUATEMALA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

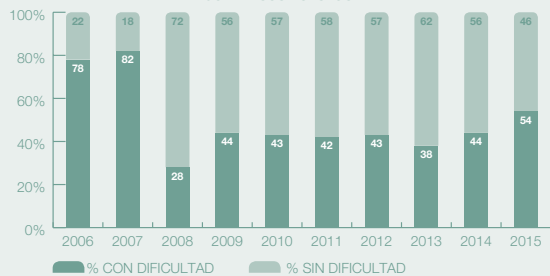


Guatemala se unió a la encuesta en 2008.

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

- 1 | Representantes de Ventas
- 2 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 3 | Técnicos
- 4 | Obreros
- 5 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 6 | Ingenieros
- 7 | Secretarías, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 8 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 9 | Operadores de Maquinaria/Producción
- 10 | Personal de Tecnología de la Información (IT)

MÉXICO: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

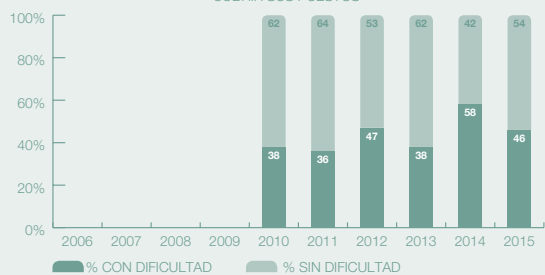


**MÉXICO**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Representantes de Ventas
- 2 | Secretarías, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 3 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 4 | Ingenieros
- 5 | Operadores de Maquinaria/Producción
- 6 | Técnicos
- 7 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 8 | Gerentes de Ventas
- 9 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 10 | Personal de Tecnología de la Información (IT)

PANAMÁ: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS



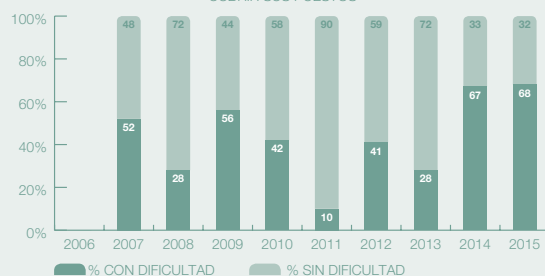
*Panamá se unió a la encuesta en 2010.*

**PANAMÁ**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Secretarías, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 2 | Técnicos
- 3 | Representantes de Ventas
- 4 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 5 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 6 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 7 | Ingenieros
- 8 | Choferes
- 9 | Gerentes de Ventas
- 10 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)

PERÚ: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS



*Perú se unió a la encuesta en 2007.*

**PERÚ**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

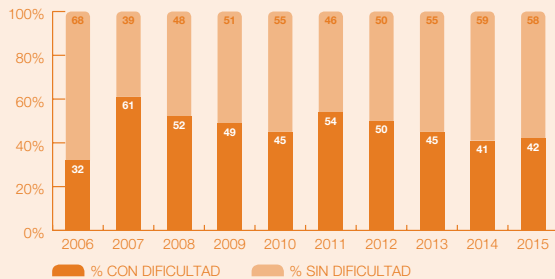
- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Secretarías, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 3 | Técnicos
- 4 | Operadores de Maquinaria/Producción
- 5 | Representantes de Ventas
- 6 | Personal de Restaurantes y Hotelería
- 7 | Ingenieros
- 8 | Representantes de Servicio al Cliente
- 9 | Choferes
- 10 | Personal de Contabilidad y Finanzas

# APÉNDICE

## Asia Pacífico

Respuestas de más de 7,700 gerentes de reclutamiento en Australia, China, Hong Kong, India, Japón, Nueva Zelanda, Singapur y Taiwán

AUSTRALIA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

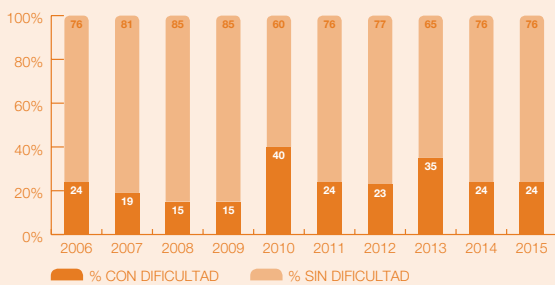


### AUSTRALIA

#### LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 3 | Representantes de Ventas
- 4 | Ingenieros
- 5 | Técnicos
- 6 | Obreros
- 7 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 8 | Choferes
- 9 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 10 | Secretarias, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina

CHINA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

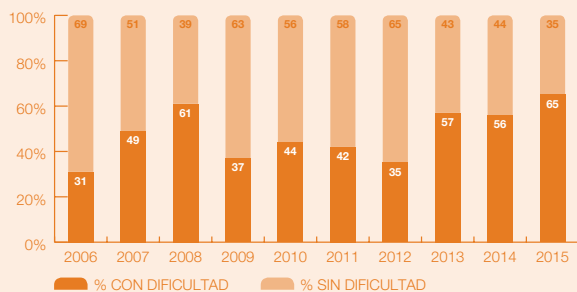


### CHINA

#### LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Técnicos
- 2 | Representantes de Ventas
- 3 | Gerentes de Ventas
- 4 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 5 | Obreros
- 6 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 7 | Ingenieros
- 8 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 9 | Operadores de Maquinaria/Producción
- 10 | Investigadores

HONG KONG: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

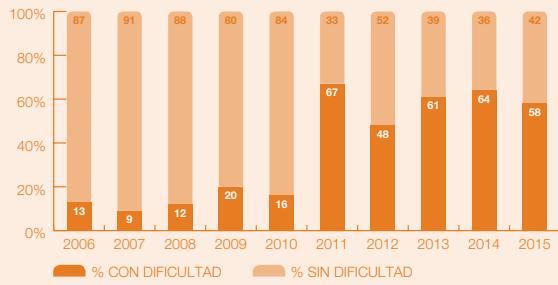


### HONG KONG

#### LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Representantes de Ventas
- 2 | Ingenieros
- 3 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 4 | Gerentes de Ventas
- 5 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 6 | Personal de Limpieza y Doméstico
- 7 | Choferes
- 8 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 9 | Técnicos
- 10 | Obreros

INDIA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

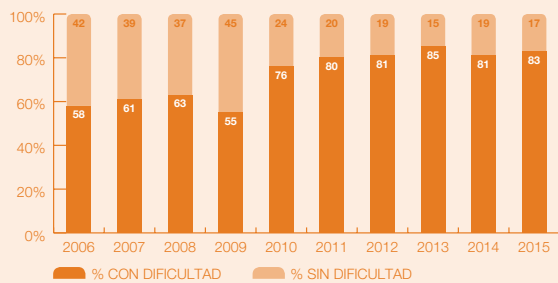


**INDIA**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 2 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 3 | Secretarías, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 4 | Maestros
- 5 | Ingenieros
- 6 | Personal de Marketing, Relaciones Públicas y Comunicaciones
- 7 | Gerentes de Ventas
- 8 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 9 | Abogados
- 10 | Investigadores

JAPÓN: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

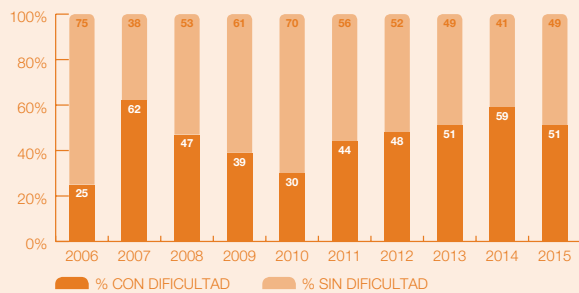


**JAPÓN**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Ingenieros
- 2 | Representantes de Ventas
- 3 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 4 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 5 | Choferes
- 6 | Técnicos
- 7 | Gerentes de Ventas
- 8 | Doctores y otros Profesionales de la Salud (No Enfermeras)
- 9 | Obreros
- 10 | Trabajadores Certificados en algún Oficio

NUEVA ZELANDA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

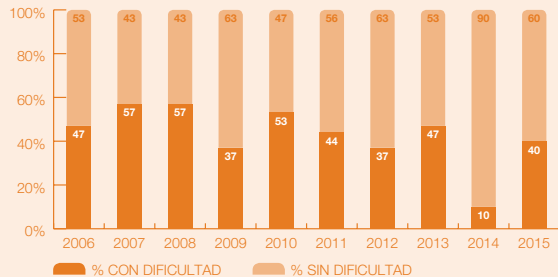


**NUEVA ZELANDA**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Técnicos
- 3 | Ingenieros
- 4 | Representantes de Ventas
- 5 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 6 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 7 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 8 | Secretarías, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 9 | Doctores y otros Profesionales de la Salud (No Enfermeras)
- 10 | Choferes

SINGAPUR: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

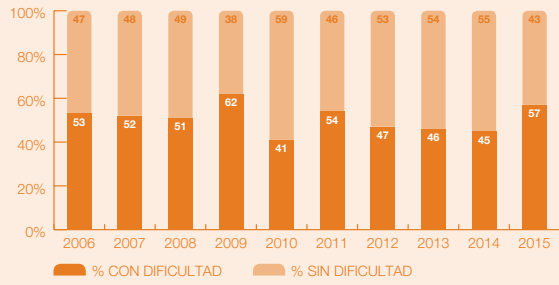


**SINGAPUR**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 2 | Representantes de Ventas
- 3 | Ingenieros
- 4 | Secretarías, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 5 | Personal de Marketing, Relaciones Públicas y Comunicaciones
- 6 | Operadores de Maquinaria/Producción
- 7 | Gerentes de Ventas
- 8 | Personal de Seguros (No Ventas)
- 9 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 10 | Técnicos

TAIWÁN: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS



#### TAIWÁN

##### LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

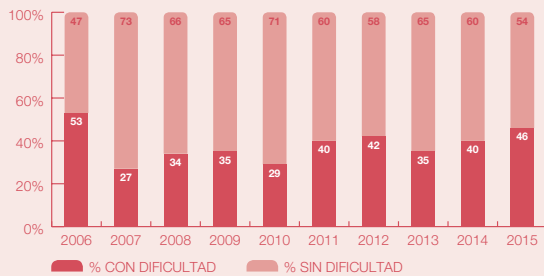
- 1 | Representantes de Ventas
- 2 | Técnicos
- 3 | Ingenieros
- 4 | Investigadores
- 5 | Operadores de Maquinaria/Producción
- 6 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 7 | Choferes
- 8 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 9 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 10 | Secretarías, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina

# APÉNDICE

## EMOA

Respuestas de más de 20,000 empleadores por parte de gerentes de reclutamiento en Austria, Bélgica, Bulgaria, República Checa, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Israel, Italia, Países Bajos, Noruega, Polonia, Rumania, Eslovaquia, Eslovenia, Sudáfrica, España, Suecia, Suiza, Turquía y Reino Unido

ALEMANIA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

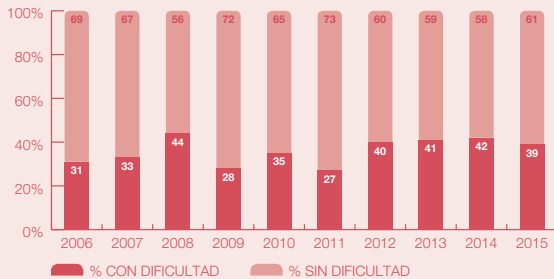


### ALEMANIA

#### LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 3 | Técnicos
- 4 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 5 | Ingenieros
- 6 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 7 | Representantes de Ventas
- 8 | Gerentes de Ventas
- 9 | Choferes
- 10 | Doctores y otros Profesionales de la Salud (No Enfermeras)

AUSTRIA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

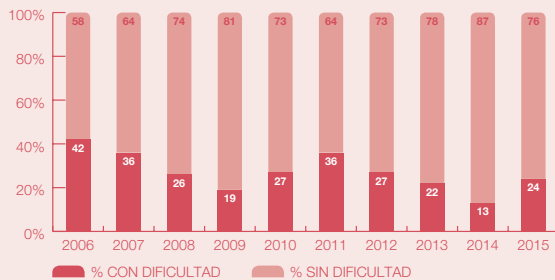


### AUSTRIA

#### LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Técnicos
- 3 | Choferes
- 4 | Secretarías, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 5 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 6 | Representantes de Ventas
- 7 | Ingenieros
- 8 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 9 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 10 | Enfermeras

BÉLGICA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS



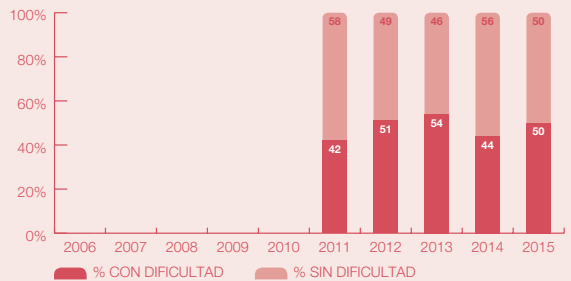
### BÉLGICA

#### LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Representantes de Ventas
- 3 | Técnicos
- 4 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 5 | Choferes
- 6 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 7 | Secretarías, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 8 | Ingenieros
- 9 | Líderes de Proyecto
- 10 | Obreros



BULGARIA: PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

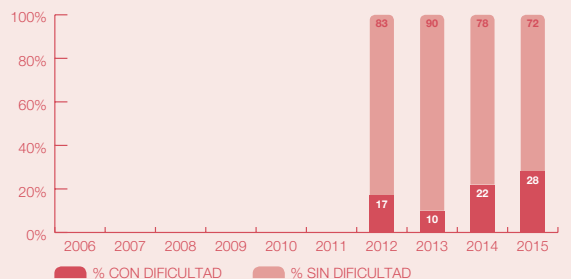


Bulgaria se unió a la encuesta en 2011.

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

- 1 | Ingenieros
- 2 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 3 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 4 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 5 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 6 | Choferes
- 7 | Doctores y otros Profesionales de la Salud (No Enfermeras)
- 8 | Representantes de Ventas
- 9 | Líderes de Proyecto
- 10 | Personal de Restaurantes y Hostelería

ESLOVAQUIA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

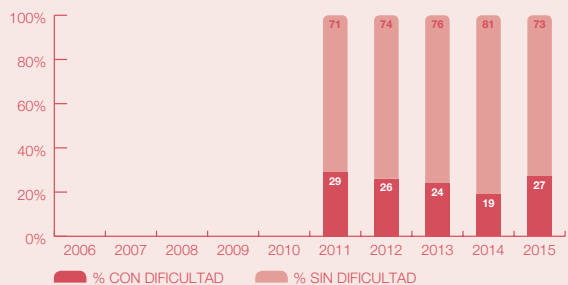


Eslovaquia se unió a la encuesta en 2012.

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

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Choferes
- 3 | Representantes de Ventas
- 4 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 5 | Ingenieros
- 6 | Técnicos
- 7 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 8 | Personal de Restaurantes y Hostelería
- 9 | Gerentes de Ventas
- 10 | Obreros

ESLOVENIA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

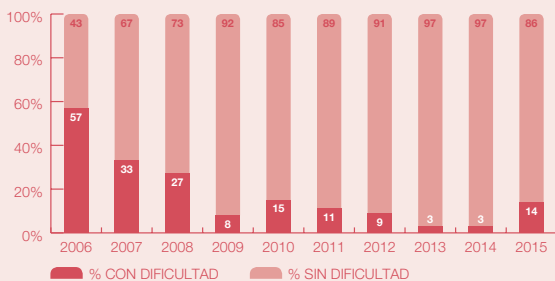


Eslovenia se unió a la encuesta en 2011.

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

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Obreros
- 3 | Ingenieros
- 4 | Choferes
- 5 | Representantes de Ventas
- 6 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 7 | Doctores y otros Profesionales de la Salud (No Enfermeras)
- 8 | Técnicos
- 9 | Personal de Restaurantes y Hostelería
- 10 | Gerentes de Ventas

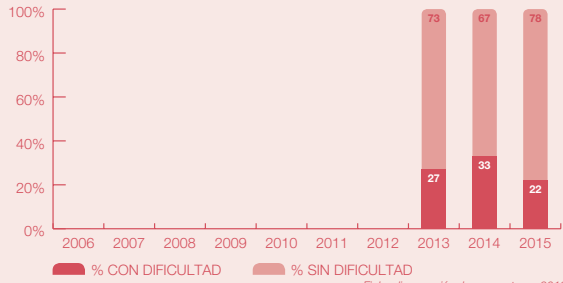
ESPAÑA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS



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

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Técnicos
- 3 | Ingenieros
- 4 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 5 | Secretarías, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 6 | Choferes
- 7 | Enfermeras
- 8 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 9 | Maestros
- 10 | Abogados

FINLANDIA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS



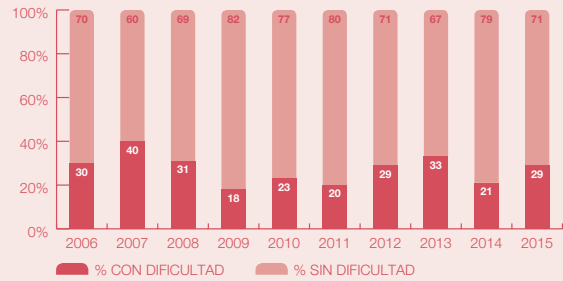
Finlandia se unió a la encuesta en 2013.

**FINLANDIA**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Choferes
- 3 | Representantes de Ventas
- 4 | Personal de Restaurantes y Hotelaría
- 5 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 6 | Enfermeras
- 7 | Obreros
- 8 | Supervisores
- 9 | Secretarias, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 10 | Ingenieros

FRANCIA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

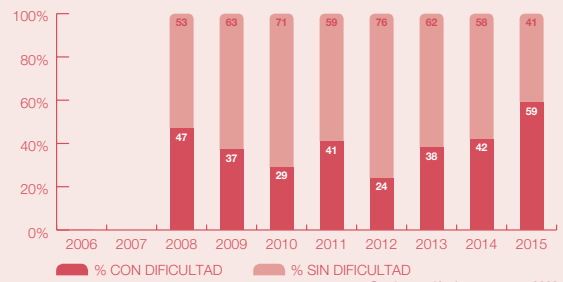


**FRANCIA**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Choferes
- 3 | Secretarias, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 4 | Representantes de Ventas
- 5 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 6 | Doctores y otros Profesionales de la Salud (No Enfermeras)
- 7 | Técnicos
- 8 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 9 | Personal de Restaurantes y Hotelaría
- 10 | Gerentes de Ventas

GRECIA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS



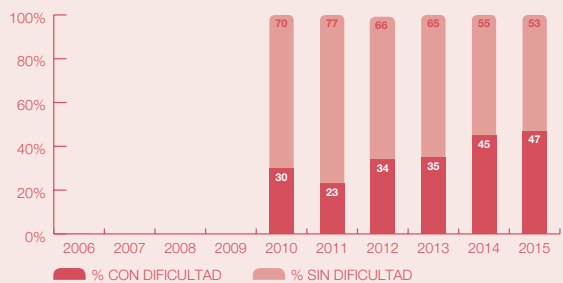
Grecia se unió a la encuesta en 2008.

**GRECIA**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Representantes de Ventas
- 2 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 3 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 4 | Ingenieros
- 5 | Secretarias, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 6 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 7 | Técnicos
- 8 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 9 | Obreros
- 10 | Gerentes de Ventas

HUNGRÍA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS



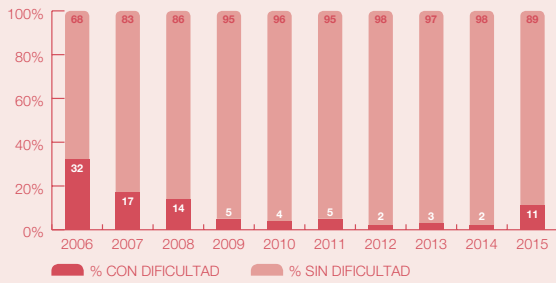
Hungría se unió a la encuesta en 2010.

**HUNGRÍA**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Choferes
- 3 | Ingenieros
- 4 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 5 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 6 | Supervisores
- 7 | Doctores y otros Profesionales de la Salud (No Enfermeras)
- 8 | Operadores de Maquinaria/Producción
- 9 | Representantes de Ventas
- 10 | Personal de Restaurantes y Hotelaría

IRLANDA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

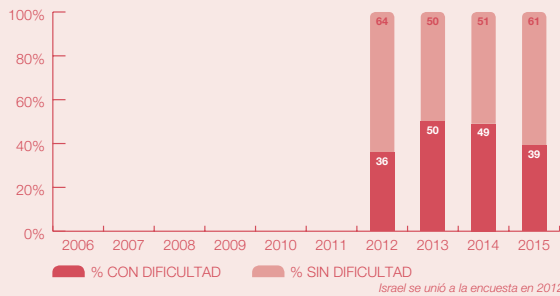


**IRLANDA**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Gerentes de Ventas
- 3 | Ingenieros
- 4 | Representantes de Ventas
- 5 | Choferes
- 6 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 7 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 8 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 9 | Enfermeras
- 10 | Técnicos

ISRAEL: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

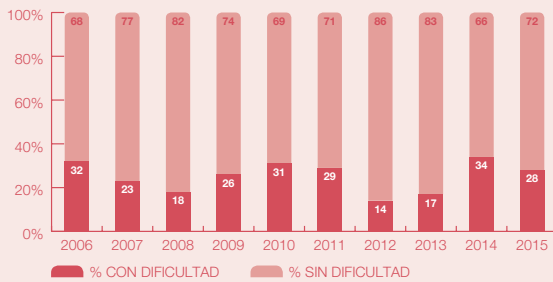


**ISRAEL**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Ingenieros
- 3 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 4 | Choferes
- 5 | Técnicos
- 6 | Representantes de Ventas
- 7 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 8 | Personal de Limpieza y Doméstico
- 9 | Secretarías, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 10 | Personal de Tecnología de la Información (IT)

ITALIA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

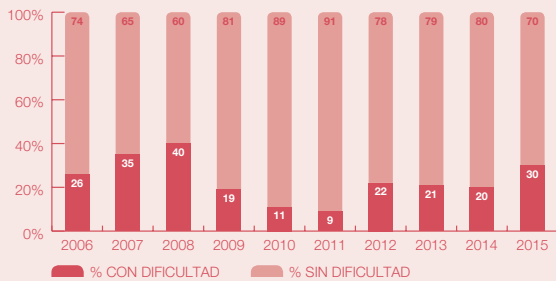


**ITALIA**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Secretarías, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 3 | Técnicos
- 4 | Representantes de Ventas
- 5 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 6 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 7 | Maestros
- 8 | Gerentes de Ventas
- 9 | Doctores y otros Profesionales de la Salud (No Enfermeras)
- 10 | Personal de Restaurantes y Hotelaría

NORUEGA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

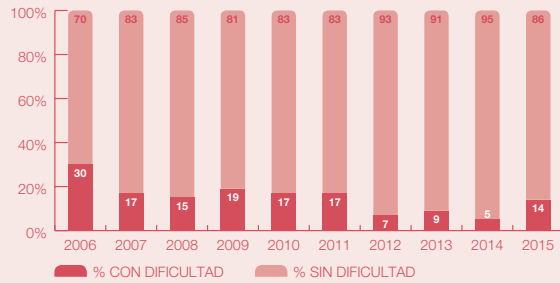


**NORUEGA**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Ingenieros
- 3 | Choferes
- 4 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 5 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 6 | Técnicos
- 7 | Doctores y otros Profesionales de la Salud (No Enfermeras)
- 8 | Representantes de Ventas
- 9 | Maestros
- 10 | Enfermeras

PAÍSES BAJOS: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

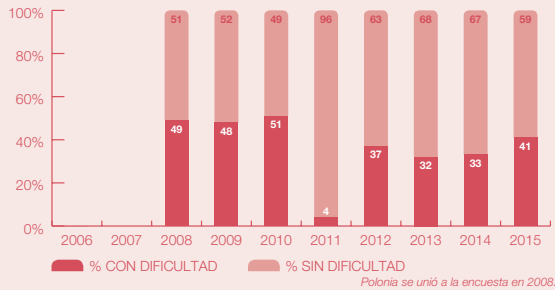


**PAÍSES BAJOS**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Secretarías, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 3 | Técnicos
- 4 | Doctores y otros Profesionales de la Salud (No Enfermeras)
- 5 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 6 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 7 | Obreros
- 8 | Representantes de Servicio al Cliente
- 9 | Ingenieros
- 10 | Representantes de Ventas

POLONIA: PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

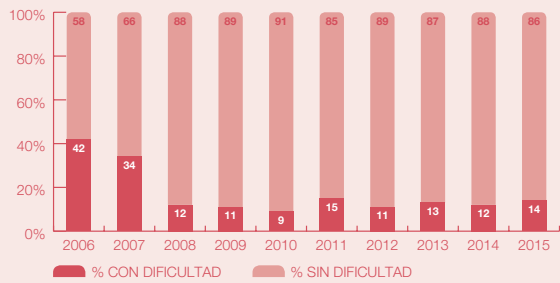


**POLONIA**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Ingenieros
- 3 | Técnicos
- 4 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 5 | Choferes
- 6 | Operadores de Maquinaria/Producción
- 7 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 8 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 9 | Representantes de Ventas
- 10 | Obreros

REINO UNIDO: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS



**REINO UNIDO**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Ingenieros
- 3 | Choferes
- 4 | Representantes de Ventas
- 5 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 6 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 7 | Enfermeras
- 8 | Técnicos
- 9 | Secretarías, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 10 | Representantes de Servicio al Cliente

REPÚBLICA CHECA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS



**REPÚBLICA CHECA**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Representantes de Ventas
- 3 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 4 | Ingenieros
- 5 | Técnicos
- 6 | Choferes
- 7 | Gerentes de Ventas
- 8 | Operadores de Maquinaria/Producción
- 9 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 10 | Obreros

RUMANIA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

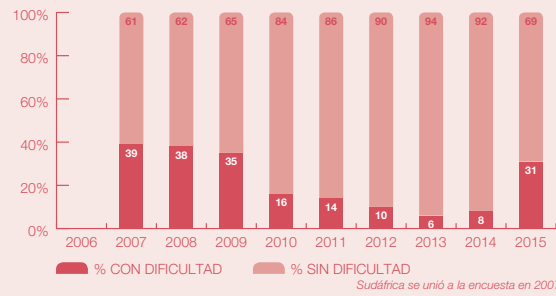


**RUMANIA**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Ingenieros
- 3 | Choferes
- 4 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 5 | Personal de Tecnología de la Información (IT)
- 6 | Representantes de Ventas
- 7 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 8 | Gerentes de Ventas
- 9 | Personal de Restaurantes y Hotelaría
- 10 | Obreros

SUDÁFRICA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

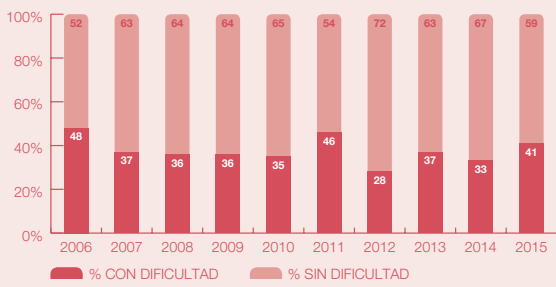


**SUDÁFRICA**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Ingenieros
- 3 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 4 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 5 | Representantes de Ventas
- 6 | Secretarías, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 7 | Choferes
- 8 | Técnicos
- 9 | Maestros
- 10 | Personal de Tecnología de la Información (IT)

SUECIA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

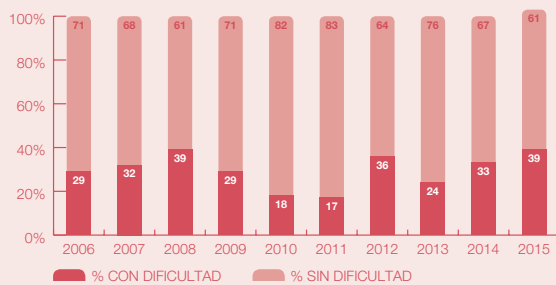


**SUECIA**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Choferes
- 3 | Representantes de Ventas
- 4 | Doctores y otros Profesionales de la Salud (No Enfermeras)
- 5 | Personal de Restaurantes y Hotelaría
- 6 | Supervisores
- 7 | Ingenieros
- 8 | Técnicos
- 9 | Operadores de Maquinaria/Producción
- 10 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)

SUIZA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS

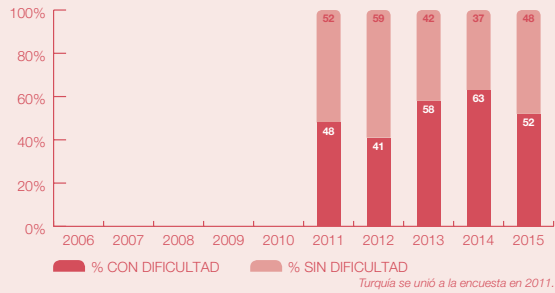


**SUIZA**

**LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- 3 | Representantes de Ventas
- 4 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 5 | Secretarías, AP, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
- 6 | Ingenieros
- 7 | Abogados
- 8 | Técnicos
- 9 | Supervisores
- 10 | Líderes de Proyecto

TURQUÍA: % PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR SUS PUESTOS



#### TURQUÍA

##### LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Trabajadores Certificados en algún Oficio
- 2 | Ingenieros
- 3 | Técnicos
- 4 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 5 | Representantes de Ventas
- 6 | Obreros
- 7 | Personal de Marketing, Relaciones Públicas y Comunicaciones
- 8 | Personal de Restaurantes y Hotelería
- 9 | Choferes
- 10 | Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo)

# ACERCA DE MANPOWERGROUP

ManpowerGroup™ (NYSE: MAN) ha sido el líder mundial en capital humano, creando soluciones innovadoras durante más de 65 años. Como expertos, todos los días conectamos a más de 600,000 hombres y mujeres con empleos significativos a través de diferentes industrias. A través de nuestra familia de marcas — Manpower®, Experis™, Right Management® and ManpowerGroup™ Solutions— ayudamos a más de 400,000 clientes en 80 países y territorios a enfrentar sus necesidades de talento, con soluciones efectivas para proveer, administrar y desarrollar talento. En 2015, ManpowerGroup fue nombrada una de Las Empresas más Éticas del Mundo por quinto año consecutivo y una de Las Empresas más Admiradas por la Revista Fortune, confirmando nuestra posición como la marca más confiable y admirada de la industria. Entérate de cómo ManpowerGroup impulsa el mundo del trabajo humanamente posible en [www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com)

## ManpowerGroup México y Centroamérica

La región inició operaciones en México hace 45 años. Actualmente cuenta con más de 100 oficinas regionalmente en donde ofrece servicios a un promedio mensual de 2,000 clientes y más de 155,000 empleados anuales permanentes y temporales. Cuenta también con oficinas en Centroamérica que reportan a la casa matriz en la Ciudad de México (El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá, Nicaragua y República Dominicana). Puede encontrar más información sobre ManpowerGroup México y Centroamérica en la página regional, [www.manpowergroup.com.mx](http://www.manpowergroup.com.mx)



ManpowerGroup™



ManpowerGroup™  
Solutions



Experis™  
ManpowerGroup



Manpower®



Right  
Management®  
ManpowerGroup



ManpowerGroup™