ManpowerGroup

Resolviendo la escasez de talento

Construir, adquirir, prestar y tender puentes

"Frente a la escasez de talento sin precedentes que hoy se vive en todo el mundo, los empleadores deben cambiar el enfoque de sus estrategias de contratación al momento para convertirse en constructores del talento de hoy y de mañana. La única forma para ejecutar eficazmente su estrategia comercial, crear valor y mejorar las vidas de las personas es desarrollando una correcta combinación entre personas, habilidades, procesos y tecnología. Con nuevas evaluaciones, big data y plataformas predictivas contamos con las mejores herramientas para identificar las habilidades adyacentes, ayudar a las personas a cambiar roles emergentes y crear trayectorias profesionales claras. Para las personas, la ruta hacia una mejor seguridad laboral hoy se enfoca en el apetito por aprender y en el continuo mejoramiento de sus habilidades. Para las organizaciones, el camino es crear una cultura de capacidad de aprendizaje para que las personas estén equipadas y abiertas a adaptarse y moverse dentro de la empresa o a otro lugar. No se trata solo de un imperativo operacional, debe ser una prioridad estratégica. En medio de esta revolución de habilidades, es así como vamos a encontrar soluciones para resolver la escasez de talento, acelerar el crecimiento y ayudar a las personas a desarrollar nuevas habilidades en pro de carreras sostenibles y significativas a largo plazo."

Jonas Prising
Presidente & CEO
ManpowerGroup

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

CONTENIDO

Introducción |

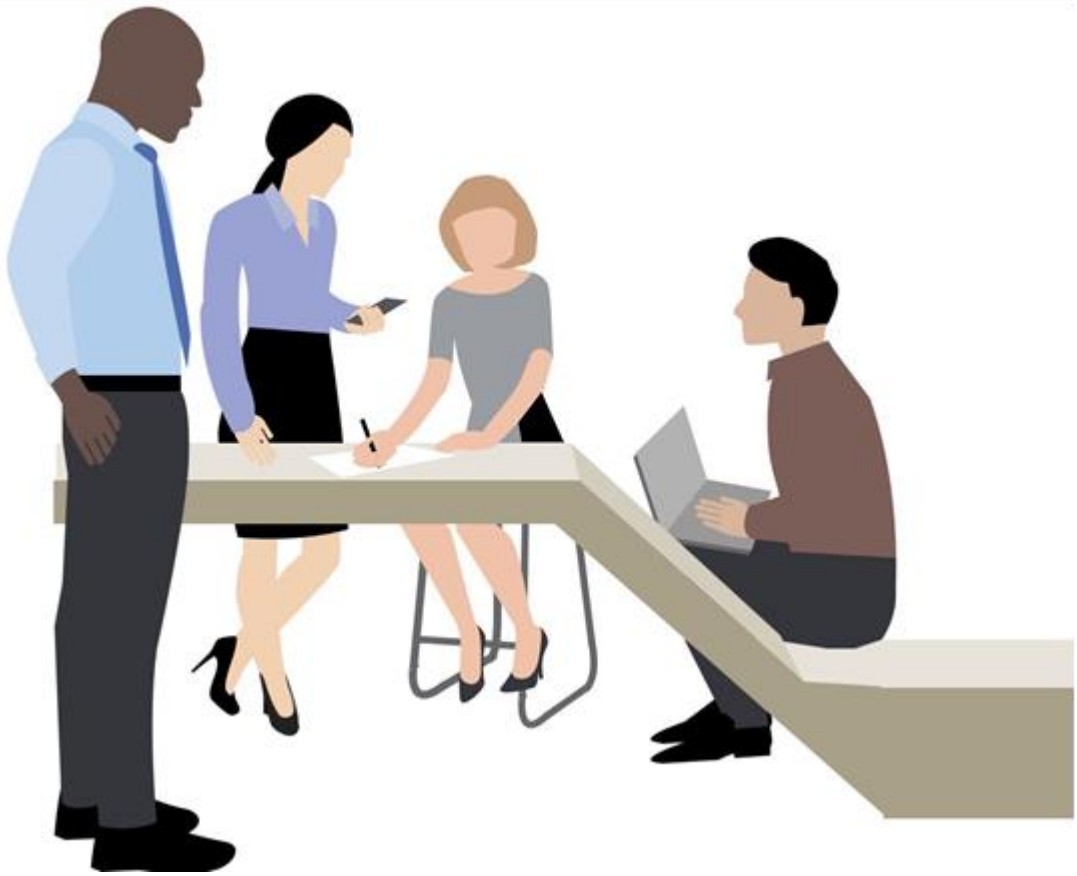
La escasez de talentos alcanza el máximo en 12 años |

Las 10 habilidades más demandadas |

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

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

Caso colombiano | Construir, adquirir, tomar prestado y tender puentes: superar la escasez de talento a futuro | Sobre la investigación |



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

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

- ¿Cuánta dificultad tiene para cubrir las vacantes en comparación con el año pasado?
- Qué habilidades -habilidades duras y fortalezas humanas- son las más difíciles de encontrar, y por qué?
- ¿Qué está haciendo para resolver la escasez de talentos?

Descubrimos que actualmente hay más empleadores que nunca luchando por cubrir las vacantes disponibles. El 45% admitió que no puede encontrar las habilidades que necesita, cifra que aumenta para las grandes organizaciones (con más de 250 empleados), 67% de las cuales confirma que este 2018 sufre de escasez de talentos.

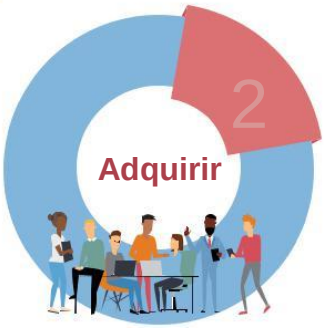
Todas las industrias se han visto impactadas. Tanto en las de manufactura como en la minera, en las de transporte como de comercio, los empleadores no logran encontrar a las personas que necesitan con la adecuada combinación de habilidades técnicas y fortalezas actitudinales. Mantener el ritmo en esta "Revolución de habilidades" exige talento y capacitación con mayor velocidad y con mayor enfoque que nunca antes en la mejora de competencias y en la gestión de talento. **Es hora de abordar diferente el gran problema del talento: se trata de construir, adquirir, tomar prestado y tender puentes para garantizar que tengamos las habilidades requeridas hoy y mañana.**

Como expertos mundiales en fuerza de trabajo, gestionamos empleo para millones de personas cada año en 80 países, ayudando a cientos de miles de empresas a atraer, evaluar, desarrollar y retener trabajadores calificados. Este informe combina nuestra visión única, basada en 12 años de información de nuestra "Encuesta mundial de escasez de talentos", el mayor estudio de capital humano de su tipo. Con él, proporcionamos soluciones prácticas para ayudar a los empleadores a comprender qué habilidades necesitan, identificar el mayor potencial y encontrar el mejor talento en esta era digital.

SOLUCIONANDO LA ESCASEZ DE TALENTO DE TALENTO:

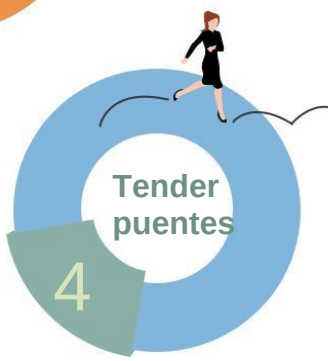
CONSTRUIR, ADQUIRIR, TOMAR PRESTADO Y Y TENDER PUENTES.

Invertir en Aprendizaje y desarrollo



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

Cultivar comunidades de talento más allá de la organización



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

FORTALEZAS HUMANAS

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

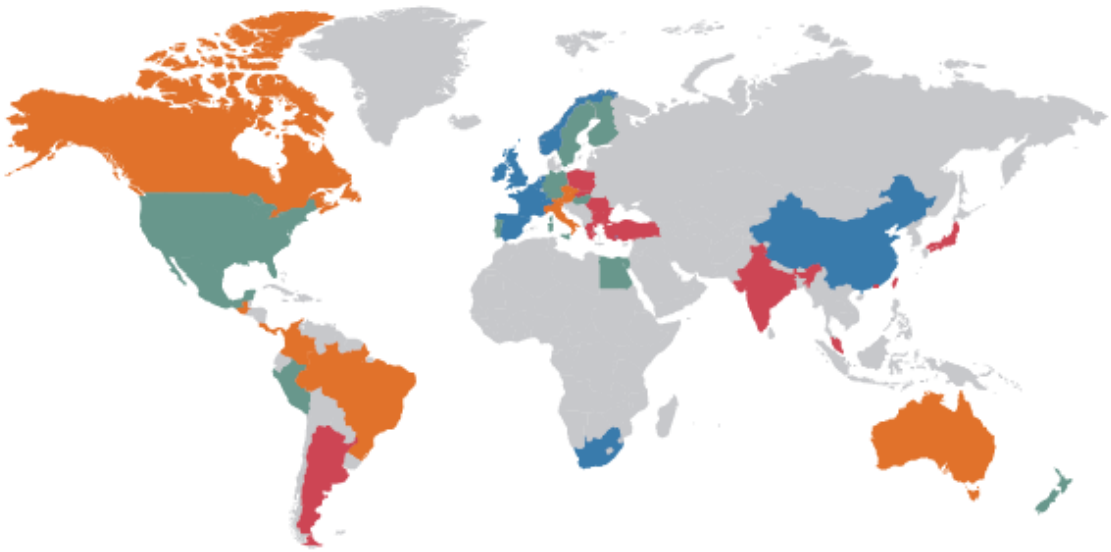
LA ESCASEZ DE TALENTO GLOBAL LLEGA A SU MAYOR NIVEL EN 12 AÑOS

El hecho de que la economía global se venga fortaleciendo constantemente durante la última década, ha llevado a los empleadores a ser más optimistas y ha derivado en una mayor demanda de contratación[1]. En combinación con el cambio en las necesidades de habilidades, la escasez de talentos se ha ido elevando hasta sus más altos niveles desde el inicio de nuestra encuesta en 2006.

[1] Encuesta de Expectativas de Empleo 2018 Q3 ManpowerGroup.

En 2018, los empleadores en Japón (89%), Rumania (81%) y Taiwán (78%) señalaron que tienen mayores dificultades para cubrir puestos, mientras que los de Reino Unido (19%), Irlanda (18%) y China (13%) hablaron de una menor dificultad. En Japón la falta de mano de obra, el envejecimiento demográfico y las restricciones a la inmigración, siguen alimentando el problema, mientras que Rumania y Taiwán reflejan una trayectoria ascendente del *nearshoring*[2] y *offshoring* (deslocalización) en los últimos años. El resultado consiste en que los empleadores se quedan con puestos vacantes, lo cual se convierte en una amenaza para el crecimiento y la eficiencia operacional.

LA ESCASEZ DE TALENTO ESTÁ AUMENTANDO EN EL MUNDO



Promedio global 45%

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

Países que enfrentan dificultad en la contratación

Menor dificultad	Dificultad por debajo del promedio	Dificultad por encima del promedio	Mayor dificultad
China	Australia	Suiza	Polonia
Irlanda	Brasil	Perú	Argentina
Reino Unido	Costa Rica	Austria	Eslovaquia
Países Bajos	Republica Chec	Nueva Zelanda	India
España	Panamá	Finlandia	Singapur
Noruega	Italia	Estados Unidos	Grecia
Francia	Guatemala	Portugal	Turquía
Suráfrica	Eslovenia	Israel	Bulgaria
Suiza	Canadá	Alemania	Hong Kong
Bélgica	Colombia	México	Taiwán
		Hungría	Rumania
			Japón

Mayor incremento desde 2006

Mayor decremento desde 2006

TOP 10 DE HABILIDADES EN DEMANDA A NIVEL GLOBAL

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

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

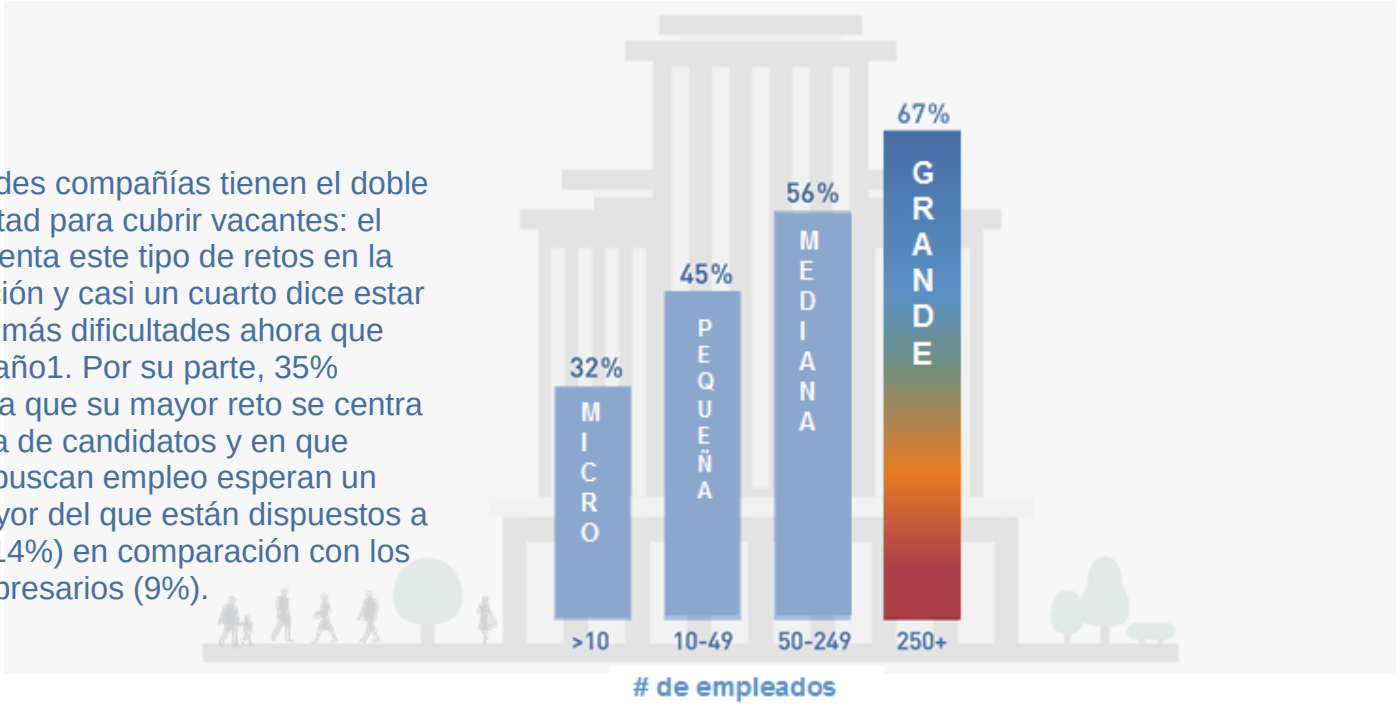
Sigue siendo amplia la demanda de conductores y personal de servicio al cliente, debido al impulso del aumento del consumo, con mayor comercio minorista en línea, logística y entregas a la puerta. Sin embargo hoy estos roles son diferentes a como se veían hace una década y continúan cambiando, requiriendo de nuevas habilidades y entrenamiento.

En la actualidad, la mayoría de los diez puestos más demandados requiere de una segunda capacitación y no siempre de un título universitario completo. Estos y otros cargos de especialización intermedia representan el 40% de todos los empleos en la OCDE[3], cuya demanda es cada vez mayor.

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

EMPRESAS MÁS GRANDES, DESAFÍOS MÁS GRANDES

Las grandes compañías tienen el doble de dificultad para cubrir vacantes: el 67% enfrenta este tipo de retos en la contratación y casi un cuarto dice estar teniendo más dificultades ahora que hace un año1. Por su parte, 35% manifiesta que su mayor reto se centra en la falta de candidatos y en que quienes buscan empleo esperan un pago mayor del que están dispuestos a ofrecer (14%) en comparación con los microempresarios (9%).



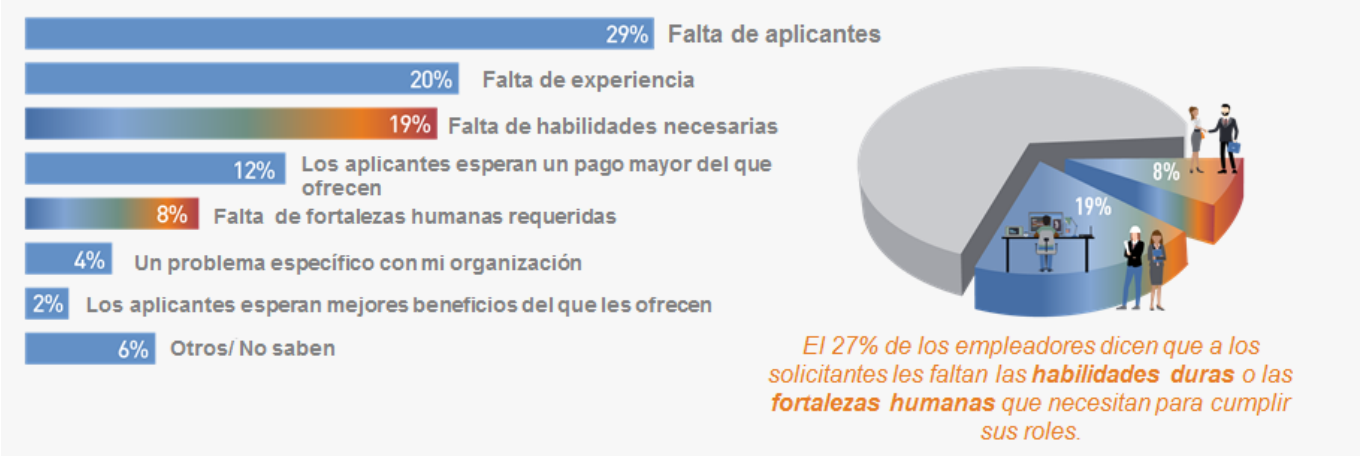
[3] Perspectivas de empleo, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2017.

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

La falta de candidatos, para casi un tercio de los empleadores, constituye la razón principal por la que no pueden cubrir los puestos vacantes. Otro 20% dice que los candidatos carecen de la experiencia necesaria. A medida que las empresas se digitalizan, automatizan y transforman, resulta más importante que nunca encontrar la combinación correcta entre habilidades técnicas y fortalezas humanas; sin embargo **el 27% de los empleadores piensa que los solicitantes carecen de las habilidades duras o fortalezas humanas necesarias.** A nivel global, más de la mitad (56%) de los empleadores opina que las fortalezas humanas más valoradas son las habilidades de comunicación escrita y verbal, seguidas por la capacidad de colaboración y la de resolución de problemas[4].

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

[4] Revolución de habilidades 2.0: los robots no necesitan aplicar, ManpowerGroup, 2018.



La falta de solicitantes, de experiencia y de habilidades son los principales factores en la escasez de talentos

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

Cuando en la revolución de las habilidades surgen nuevos roles de forma tan rápida como otros se vuelven obsoletos, los empleadores se dan cuenta de que lo que alguien está dispuesto a aprender se está volviendo cada vez más importante que lo que ya sabe. Las empresas están comenzando a enfrentar la escasez de talento a través del mejoramiento de las competencia de su fuerza de trabajo: **más de la mitad está invirtiendo en plataformas de aprendizaje y herramientas de desarrollo para construir su comunidad de talento, desde que en 2014 lo hacía un 20%.**

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

Las empresas también están tratando de llegar a nuevas fuentes de talento y atraer a más personas marginales a la fuerza de trabajo. Treinta y tres por ciento hoy está analizando diferente los datos demográficos, rangos de edad o geografías, a través del uso de medios tradicionales y redes sociales para hallar a los empleados potenciales donde ellos se encuentren, aprovechando el regreso de los retirados o abriendo las puertas a padres y personal de medio tiempo. Más de un tercio (36%) es más flexible respecto a los requisitos de educación o experiencia para el cargo.

El 32% está mejorando los beneficios -p.ej. aumentar las vacaciones y proporcionar mejores incentivos de bienestar a los nuevos empleados- como una poderosa

herramienta de atracción y de impulso de su marca empleador. Sin embargo, cuando los beneficios no funcionan, el dinero sí: este año el 29% de los empleadores está considerando aumentar salarios hasta un 3% cada año.

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

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

Dr. Tomás Chamorro-Premuzic
Jefe científico de talento (Chief Talent Scientist)
ManpowerGroup

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

Sin importar cuáles sean tus cualificaciones o títulos, ya seas ingeniero, vendedor o especialista en mercadotecnia, si no tienes una base de habilidades blandas, fallarás. Y necesitas tener las habilidades blandas adecuadas –porque son muchas-. Por eso, la mejor fórmula consiste en enfocarse en las cualidades universales de capacidad de aprendizaje: destreza, simpatía e impulso. Las empresas que logran crear esa cultura de la curiosidad y alimentar la "mente hambrienta" de su fuerza de trabajo, superan a futuro a sus rivales menos curiosos.

Luego está el "cómo" medimos dichas habilidades, y el instinto visceral o intuición de "reconocer el talento cuando se ve". Existen desde pruebas psicométricas, evaluaciones de 360 grados y entrevistas, hasta herramientas de nueva generación como el raspado de *big data*, los análisis de redes sociales y la gamificación. Sin embargo es necesario cambiar la intuición sesgada y ser mejores al abordar los hechos y la inteligencia artificial. Necesitamos dejar que los datos hablen.

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

CASO COLOMBIANO

¿Cuáles son los cargos con más dificultad para cubrir?

Perfiles más complejos de llenar en Colombia 2018

- Operarios de manufactura
- Oficios calificados (ej. electricistas, soldadores, mecánicos)
- Administración / Ejecutivo
- Conductores
- Representantes de ventas
- Técnicos
- Contabilidad y finanzas
- TI
- Apoyo administrativo
- Servicio al cliente

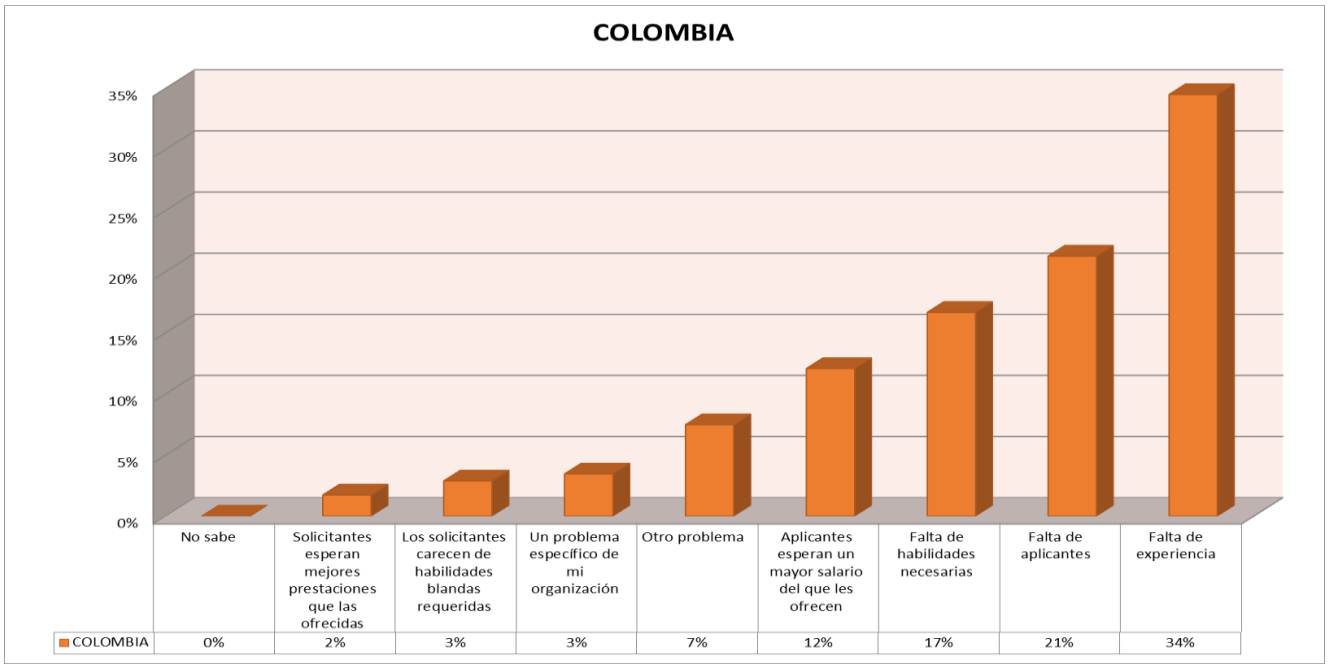
Perfiles más complejos de llenar a nivel mundial 2018

- Oficios calificados
- Representantes de ventas
- Ingenieros
- Conductores
- Técnicos
- Personal de TI
- Personal de contabilidad y finanzas
- Profesionales
- Personal de oficina
- Operadores de maquinaria

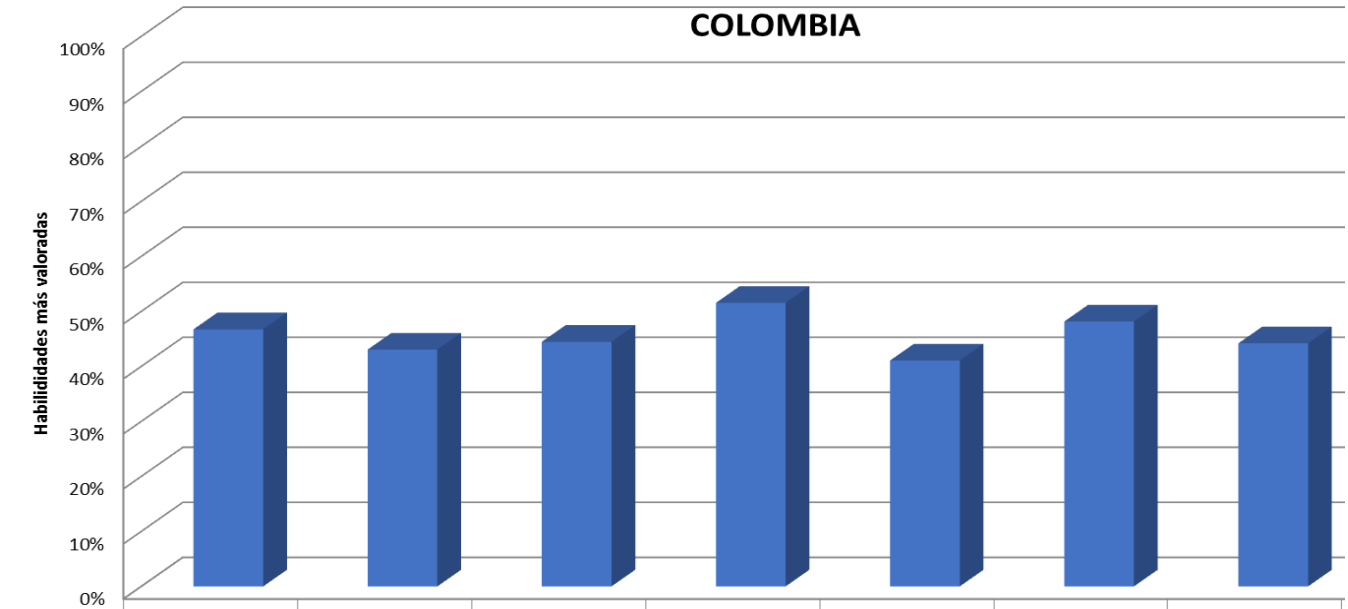
Estrategias de las organizaciones colombianas para superar las dificultades en la contratación

82% de los empleadores proporciona entrenamiento adicional.
42% reajusta los perfiles a la oferta educativa disponible.
41% ofrece beneficios adicionales.
31% contrata a trabajadores bajo servicio temporal, tiempos parciales, etc.
23% cambia los modelos de trabajo.
23% recluta en fuentes alternativas de talento, como personas sin experiencia, pensionados, etc.
21% mejora la oferta salarial.
12% terceriza procesos con empresas de servicios empresariales o en otros países.
2% no sabe

Principales razones para la escasez de talento en Colombia



Las habilidades más valoradas por las empresas:



	Habilida de comunicarse (verbal/Escrito)	Capacidad de colaboración	Resolver problemas	Liderazgo	Capacidad de organización en el trabajo	Servicio al cliente	Manejo de personal
COLOMBIA	47%	43%	44%	52%	41%	48%	44%

CONSTRUIR, ADQUIRIR, PRESTAR Y TENDER PUENTES:

SUPERAR LAS ESCASEZ DE TALENTO EN EL FUTURO

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

1 CONSTRUIR

Al contar con personas más analíticas, evaluaciones psicométricas, plataformas predictivas e inteligencia artificial (AI), los empleadores pueden mapear y mejorar, como nunca antes, su mano de obra existente y potencial. Los empleadores deben enfatizar el

concepto de que el aprendizaje continuo constituye un acuerdo mutuo, que es esencial para que las personas mejoren sus decisiones de carrera y se mantengan empleables y para que las compañías desarrollen el talento que necesitan. **Para el éxito en la era digital resulta clave identificar el potencial futuro, impulsar una cultura de capacidad de aprendizaje a través de la organización y proporcionar programas de entrenamiento acelerado.**

2 ADQUIRIR

En un mercado laboral escaso los empleadores deben trabajar arduamente para atraer a los trabajadores, mostrándoles una propuesta de valor sólida, un propósito claro y una cultura atractiva. De lo contrario necesitarán prepararse para pagar primas con beneficios, salarios y otras prebendas. Un ambiente de bajo desempleo y escasez de talento pueden aumentar los salarios y el desgaste. **Los empleadores necesitan entender que los candidatos también son consumidores. Para atraer y comprometer al mejor y más brillante, Recursos Humanos necesita ser un experto en marketing.**

3 TOMAR PRESTADO

Recursos Humanos tradicionalmente se ha enfocado en los empleados permanentes dentro de la compañía, pero cuando necesita complementar habilidades existentes, cubrir vacíos de proyectos a corto plazo o encontrar rápidamente experiencia de la que se carece, bien vale la pena pedir prestado talento, incluidos trabajadores contratistas o bajo servicios temporales. Cada vez más trabajadores calificados están eligiendo laborar de esta manera. El 87% de todos los trabajadores está abierto al trabajo de NextGen, es decir, a tiempo parcial, contingente, por contrato, independiente o temporal[5]. Las organizaciones deben aprender a cultivar comunidades de trabajadores dentro y fuera de la compañía. Necesitan explorar todas las soluciones de gestión del talento, ser

[5] #GigResponsibly: El aumento del trabajo NextGen, ManpowerGroup, 2017.

pensadores de sistemas y mejores en mercadotecnia, y aprovechar el talento en cualquier forma que esté disponible.

4 TENDER PUENTES

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

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

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

ABOUT MANPOWERGROUP

ManpowerGroup® (NYSE: MAN), la compañía líder global de soluciones de fuerza de trabajo, apoya la transformación de las organizaciones en un mundo laboral rápidamente cambiante a través de la búsqueda, evaluación, desarrollo y gestión de talento; lo cual las conduce al éxito. Desarrollamos soluciones innovadoras para más de 400,000 clientes y conectamos a más de 3 millones de personas con un trabajo significativo y sostenible en una amplia gama de industrias y habilidades. Nuestra

familia experta de marcas -Manpower®, Experis®, Right Management® y ManpowerGroup® Solutions- crea mucho valor para los candidatos y clientes en 80 países y territorios y lo ha hecho durante 70 años. En 2018, ManpowerGroup fue nombrada, por noveno año consecutivo, como una de las empresas más éticas del mundo y una de las compañías más admiradas de Fortune, lo que confirma nuestra posición como la marca más confiable y admirada de la industria. Conoce cómo ManpowerGroup está impulsando el futuro del trabajo: **www.manpowergroup.com.**

FORMA PARTE DE LA CONVERSACIÓN EN LÍNEA

@ManpowerGroup
facebook.com/ManpowerGroup
linkedin.com/company/ManpowerGroup
www.manpowergroup.com/talent-shortage-2018

ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN

ManpowerGroup encargó a Infocorp llevar a cabo una investigación cuantitativa para encuestar a 39,195 empleadores en seis sectores industriales en 43 países: Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Bulgaria, Canadá, China, Colombia, Costa Rica, República Checa, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Guatemala, Hong Kong, Hungría, India, Irlanda, Israel, Italia, Japón, México, Países Bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Panamá, Perú, Polonia, Portugal, Rumania, Singapur, Eslovaquia, Eslovenia, Sudáfrica, España, Suecia, Suiza, Taiwán, Turquía, Reino Unido y Estados Unidos. El análisis de los datos fue realizado por Reputation Leaders.