

Solucionar la Escasez de Talento

Crear, Atraer, Compartir y Tranformar





Ante los niveles récord de Escasez de Talento en todo el mundo, los directivos deben dejar de usar estrategias de contratación «en el momento» para centrarse en la creación del Talento tanto para el presente como para el futuro. Desarrollar la combinación adecuada de personas, habilidades, procesos y tecnología es la única forma de ejecutar su estrategia empresarial, crear valor y mejorar la vida de las personas.

Gracias a las nuevas formas de evaluar, el Big Data y el rendimiento predictivo, disponemos de las mejores herramientas para identificar las habilidades adyacentes, ayudar a las personas a asumir nuevos empleos emergentes y crear carreras profesionales.

Para los profesionales, el deseo de aprender y de mejorar sus habilidades de forma continua será el camino para lograr una mayor seguridad en el desarrollo de la carrera. Para las empresas, crear una cultura de learnability o capacidad de aprendizaje de modo que los empleados estén predispuestos y preparados para la adaptación —la movilidad tanto dentro como fuera de la empresa— no es solo un imperativo desde el punto de vista operativo, sino que debe ser una prioridad estratégica.

Frente a esta Revolución de las Competencias, esto es lo que vamos a hacer para encontrar soluciones a la Escasez de Talento, acelerar el crecimiento y ayudar a las personas a desarrollar nuevas habilidades para lograr carreras profesionales coherentes y sostenibles a largo plazo.



Jonas Prising
Presidente y CEO
ManpowerGroup

El 45% de los directivos afirma que no pueden encontrar el Talento que necesitan



CONTENIDOS

Introducción | 4

La Escasez de Talento alcanza su valor más alto de los últimos 12 años | 5

Los 10 perfiles más demandados | 6

¿Por qué los directivos no pueden encontrar el Talento que necesitan? | 7

El reto de la Escasez de Talento: qué están haciendo los empresarios actualmente | 8

Crear, Atraer, Compartir y Transformar: superar la Escasez de Talento en el futuro | 10

Información sobre el estudio | 12



En la era digital, la tecnología está transformando la manera de trabajar y creando nuevos perfiles que requieren nuevas habilidades. Por otra parte, las empresas están aumentando sus efectivos en 42 de los 43 países y territorios que hemos estudiado, y muchos mercados están rozando el pleno empleo.¹ Todo ello hace que la Escasez de Talento sea hoy más acusada de lo que había sido en décadas.

PARA CONOCER LA REPERCUSIÓN DE ESTOS HECHOS EN LAS EMPRESAS, PREGUNTAMOS LO SIGUIENTE A 39.195 DIRECTIVOS DE 43 PAÍSES Y TERRITORIOS:

- ¿Qué grado de dificultad está experimentando a la hora de cubrir puestos de trabajo, en comparación con el año pasado?
- ¿Qué habilidades —competencias técnicas y fortalezas humanas— son las más difíciles de encontrar y por qué?
- ¿Qué está haciendo para solucionar la escasez de talento?

Hemos constatado que hoy en día más directivos que nunca tienen dificultades para cubrir puestos vacantes. El 45% afirma que no pueden encontrar las habilidades que necesitan, y el porcentaje es aún mayor en el caso de las grandes empresas (más de 250 empleados): en ellas, el 67% de los empresarios ha experimentado Escasez de Talento en el año 2018.

Este problema afecta a todos los sectores. Ya sea en la fabricación o en la minería, en el transporte o en el comercio, las empresas no pueden encontrar el profesional que necesitan con la combinación idónea de capacidades técnicas y fortalezas humanas. Adaptarse a esta Revolución de las Habilidades requiere una mejora de las habilidades y una gestión del talento más rápidas y dirigidas a objetivos concretos que nunca. **Es el momento de dar un nuevo enfoque al gran problema del Talento: es hora de pensar en la creación, atracción, distribución y transformación del Talento para garantizar que contamos con las competencias demandadas hoy y en el futuro.**

Como expertos en recursos humanos a nivel mundial, cada año encontramos trabajo para millones de personas en 80 países y territorios, y ayudamos a cientos de miles de empresas a atraer, evaluar, desarrollar y retener a empleados con las habilidades idóneas. En este informe se combinan nuestros exclusivos conocimientos especializados con los datos reunidos a lo largo de 12 años en nuestro estudio sobre Escasez de Talento a nivel mundial, el mayor estudio sobre capital humano de su clase. En él se ofrecen soluciones prácticas que ayudarán a los empresarios a conocer las habilidades que necesitan, identificar dónde está el mayor potencial y encontrar el mejor talento para la era digital.

SOLUCIONAR LA ESCASEZ DE TALENTO: CREAR, ATRAER, COMPARTIR Y TRANSFORMAR

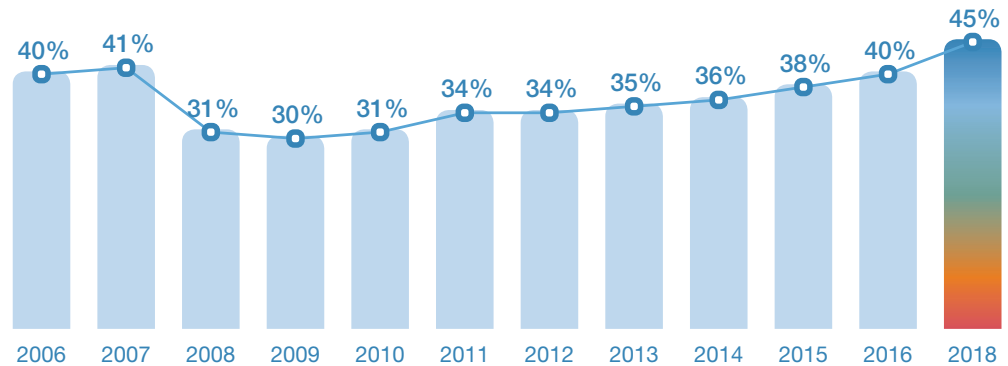


Son las llamadas *soft skills* o competencias sociales —como la comunicación, la colaboración, la construcción de relaciones, la creatividad, la empatía y el deseo de aprender— que potenciarán las competencias tecnológicas y reducirán el riesgo de sustitución a causa de la automatización.

¹ Estudio ManpowerGroup de Proyección de Empleo 3T, 2018

LA ESCASEZ DE TALENTO A NIVEL MUNDIAL ALCANZA SU VALOR MÁS ALTO DE LOS ÚLTIMOS 12 AÑOS

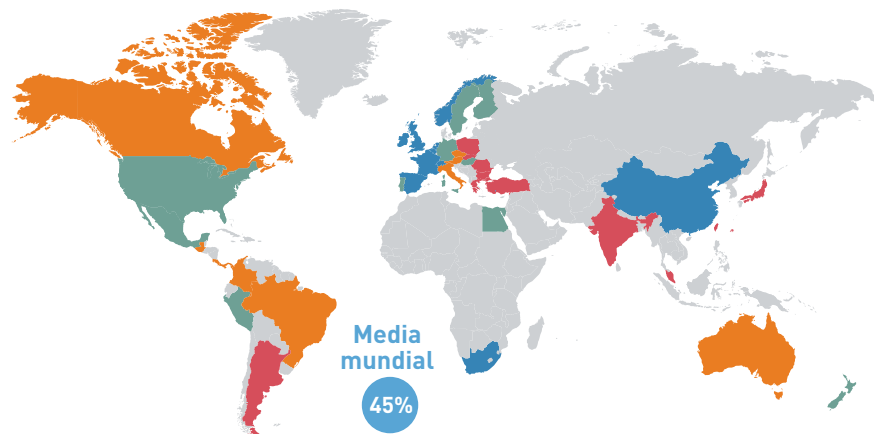
Ante el fortalecimiento constante de la economía durante la última década, los directivos son más optimistas a la hora de contratar profesionales y la demanda es mayor. Este hecho, sumado a los cambios en las habilidades



demandadas, ha provocado que la escasez de talento se encuentre hoy en sus niveles más altos desde que se empezó a realizar el estudio, en el año 2006.

En el año 2018, los empresarios de Japón (89%), Rumanía (81%) y Taiwán (78%) son los que afirman tener mayores dificultades para cubrir puestos vacantes, mientras que los del Reino Unido (19%), Irlanda (18%) y China (13%) son los que dicen tener menos dificultades. En Japón, la falta de mano de obra, el envejecimiento de la población y las restricciones a la inmigración siguen agravando el problema, mientras que los casos de Rumanía y Taiwán reflejan tendencias ascendentes en la deslocalización a territorios próximos (*nearshoring*) y lejanos (*offshoring*) durante los últimos años. La consecuencia de todo ello son los puestos vacantes no cubiertos, que representan una amenaza para el crecimiento y la eficiencia operativa.

LA ESCASEZ DE TALENTO AUMENTA EN TODO EL MUNDO



Países y territorios con dificultades para contratar

Menor dificultad		Dificultad inferior a la media		Dificultad superior a la media		Mayor dificultad	
China	13%	Australia	34%	Suecia	42%	Polonia	51%
Irlanda	18%	↓ Brasil	34%	Perú	43%	↓ Argentina	52%
Reino Unido	19%	Costa Rica	35%	↑ Austria	46%	↑ Eslovaquia	54%
Países Bajos	24%	República Checa	36%	Nueva Zelanda	44%	India	56%
España	24%	Panamá	35%	Finlandia	45%	Singapur	56%
Noruega	25%	Italia	37%	EE. UU.	46%	Grecia	61%
Francia	29%	Guatemala	38%	↑ Portugal	46%	Turquía	66%
Sudáfrica	32%	Eslovenia	40%	↓ Israel	49%	Bulgaria	68%
↑ Suiza	33%	Canadá	41%	Alemania	51%	Hong Kong	76%
Bélgica	35%	↓ Colombia	42%	↑ México	50%	Taiwán	78%
				↓ Hungría	51%	Rumanía	81%
						Japón	89%

↑ Mayor AUMENTO desde 2016

↓ Mayor DISMINUCIÓN desde 2016

¹ Estudio ManpowerGroup de Proyección de Empleo 3T, 2018

LOS 10 PERFILES MÁS DEMANDADOS EN EL MUNDO


Si con la inteligencia artificial asistimos a una rápida expansión de todo lo que es susceptible de automatización, con la tecnología se está produciendo una redefinición de los perfiles más demandados, más que una sustitución de esos perfiles. Oficios manuales cualificados —electricistas, soldadores y mecánicos, entre otros—; representantes comerciales; ingenieros; conductores, y técnicos han sido los cinco perfiles más difíciles de encontrar en los últimos diez años.



Uno de cada cuatro directivos afirma que encontrar perfiles de profesionales cualificados es más difícil ahora que hace un año.

La demanda de conductores y personal de atención al cliente sigue siendo alta, ya que se ve estimulada por un mayor consumismo —dado el aumento del comercio minorista online, la logística y la distribución. Sin embargo, estos perfiles han cambiado mucho en la última década y siguen cambiando, por lo que requieren nuevas habilidades y formación.


1 OFICIOS MANUALES CUALIFICADOS
electricistas, soldadores, mecánicos



2 REPRESENTANTES COMERCIALES
B2B, B2C, centros de atención multicanal




3 INGENIEROS
ingeniería química, eléctrica, civil, mecánica




4 CONDUCTORES
camioneros, distribución, construcción, transporte público



5 TÉCNICOS
control de calidad, personal técnico




6 TI
expertos en ciberseguridad, administradores de redes, asistencia técnica



7 CONTABILIDAD Y FINANZAS
censores jurados de cuentas, auditores, analistas financieros



8 PROFESIONALES
jefes de proyectos, abogados, investigadores



9 SOPORTE ADMINISTRATIVO
personal administrativo, secretariado de dirección, recepcionistas



10 FABRICACIÓN
operadores de producción y maquinaria



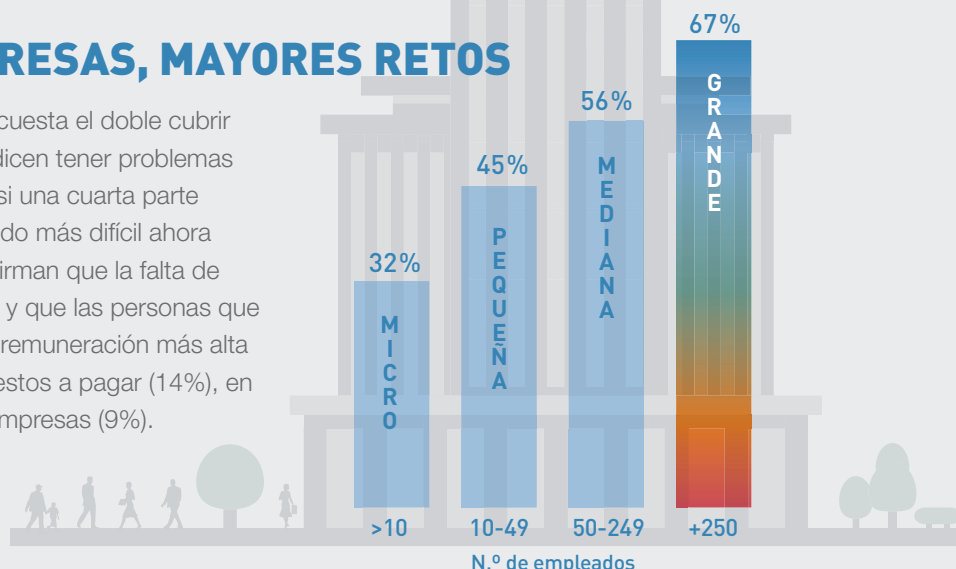
La mayoría de los diez perfiles más demandados hoy en día requieren formación técnica superior y no siempre exigen un grado universitario. Perfiles de cualificación media como estos representan el 40% de todos los puestos de trabajo en la OCDE³ y su demanda va en aumento.

En la era digital, para encontrar un empleo no siempre va a ser necesario contar con estudios universitarios, pero sí será importante el desarrollo continuo de las habilidades, ya que hasta los puestos de trabajo más tradicionales han variado con la nueva tecnología

³ Perspectivas de empleo, OCDE, 2017

MAYORES EMPRESAS, MAYORES RETOS

A las grandes empresas les cuesta el doble cubrir puestos de trabajo: el 67% dicen tener problemas para contratar personal y casi una cuarta parte afirman que les está resultando más difícil ahora que hace un año.⁴ El 35% afirman que la falta de candidatos es su mayor reto y que las personas que buscan trabajo esperan una remuneración más alta que la que ellos están dispuestos a pagar (14%), en comparación con las microempresas (9%).



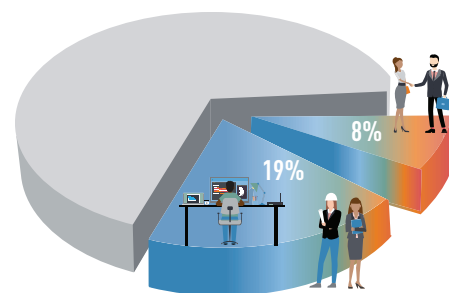
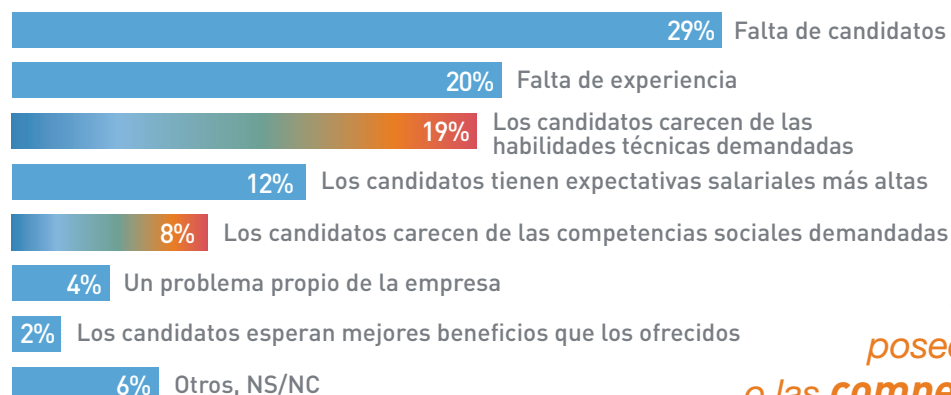
Dificultad para cubrir puestos de trabajo según el tamaño de las empresas

¿POR QUÉ LAS EMPRESAS NO PUEDEN ENCONTRAR EL TALENTO QUE NECESITAN?

Casi un tercio de los empresarios afirman que el principal motivo por el que no pueden cubrir determinados puestos de trabajo es la falta de candidatos. Otro 20% dicen que los candidatos no cuentan con la experiencia necesaria. Con la digitalización, la automatización y la transformación de las empresas, encontrar candidatos con la combinación idónea de competencias técnicas y fortalezas humanas es más importante que nunca —y, sin embargo, el 27% de los empresarios afirman que los candidatos carecen de las habilidades técnicas o de las competencias sociales que necesitan. A nivel mundial, más de la mitad (56%) de los empresarios indican que las habilidades de comunicación, oral y escrita, son las fortalezas humanas que más valoran, seguidas de la colaboración y la resolución de problemas.⁵

El protagonismo de la atención al cliente y la distribución en prácticamente todos los sectores implica que poseer la combinación de habilidades idónea es clave. Los representantes comerciales tienen que mostrar un buen conocimiento del producto, capacidad de influencia y de gestión de las relaciones, así como capacidad de utilizar herramientas digitales de inventario y análisis, mientras que para los puestos de TI se requieren, además de habilidades técnicas, capacidad de gestión de personas y buenas habilidades de comunicación.

La falta de candidatos, de experiencia y de habilidades, los tres principales causantes de la Escasez de Talento



El 27% de los directivos afirman que los candidatos no poseen las habilidades técnicas o las competencias sociales necesarias para desempeñar sus funciones.

⁴ Estudio realizado por última vez en 2016.

⁵ Skills Revolution 2.0: Robots Need Not Apply, ManpowerGroup, 2018.

EL RETO DE LA ESCASEZ DE TALENTO: QUÉ ESTÁN HACIENDO LAS EMPRESAS ACTUALMENTE

En la Revolución de las Competencias, emergen nuevos perfiles tan rápido como otros quedan obsoletos. Ante esta situación, los empresarios se están dando cuenta de que lo que se puede aprender es más importante que lo que ya se sabe. Las empresas están empezando a abordar el problema de la Escasez de Talento a través de la mejora de las habilidades de su plantilla: **más de la mitad están invirtiendo en plataformas de aprendizaje y herramientas para atraer y desarrollar Talento, frente a solo un 20% en el 2016.**

Estrategias que utilizan las empresas para superar la Escasez de Talento



Las empresas también se están dando cuenta de que la combinación de habilidades técnicas y no técnicas es la mejor mezcla posible. El 64% de las empresas están mejorando las habilidades técnicas de sus empleados mediante certificaciones, programas de aprendizaje y cursos, y el 56% están mejorando las competencias sociales como la atención al cliente, las ventas y la comunicación.

Las empresas también están intentando llegar a nuevas bolsas de talento y atraer a más personas de reservas talento más alejadas para que se incorporen ellas. El 33% están considerando otros sectores de la población, franjas de edad o zonas geográficas; recurren a redes sociales y medios tradicionales para dar con potenciales empleados allí donde se encuentren, o aprovechan reincorporaciones tras la jubilación, la maternidad o paternidad, o un período de trabajo a tiempo parcial. Más de un tercio (el 36%) están siendo más flexibles en los requisitos de formación para los puestos.

El 32% están mejorando los beneficios —por ejemplo, más vacaciones, incentivos para nuevos empleados e incentivos de mejora de la calidad de vida— como una potente herramienta para atraer empleados y para potenciar la marca de la empresa. Y si los beneficios no funcionan, está el dinero: este año, el 29% de las empresas están planteándose aumentar los salarios, un 3% más que en el 2016.

La externalización a otra empresa o a otro país es otra posibilidad que consideran el 16% de las empresas que no pueden encontrar el talento que necesitan, un 4% menos que en el 2016. Trabajar con partners especializados en perfiles técnicos sometidos a cambios rápidos y que suelen depender de proyectos concretos —informática en la nube, Java+, DevOps o ciberseguridad— puede ser más eficiente que asumir la contratación y actualizar las capacidades internamente.

Las empresas están más activas que nunca en la aplicación de una combinación de estrategias de personal para abordar la Escasez de Talento.



Dr. Tomas Chamorro-Premuzic
Chief Talent Scientist
ManpowerGroup

No sabemos cómo serán los puestos de trabajo del futuro, pero podemos suponer sin temor a equivocarnos que aquellas personas con ganas y capacidad de aprender, que sean más inteligentes, tengan más competencias sociales y sean más trabajadoras estarán en mejores condiciones de desempeñarlos.

Independientemente de sus cualificaciones, ya sea un ingeniero, un vendedor o un especialista en marketing, no va a triunfar si no cuenta con una base de habilidades no técnicas. Además, necesita poseer la combinación idónea de competencias sociales, puesto que hay muchísimas. La mejor fórmula es centrarse en las cualidades universales de la capacidad de aprendizaje: curiosidad, empuje y emprendimiento. Las empresas que logren crear esa cultura de la curiosidad y cuiden las «mentes ávidas de aprender» probablemente aventajarán a otras rivales menos curiosas.

Por otra parte, está «cómo» se miden esas habilidades, y ahí el instinto —«reconocer el talento en cuanto se ve»— no sirve. Es necesario apartarse de la intuición sesgada y aprovechar mejor la IA y los datos, desde los tests psicométricos, las evaluaciones 360º y las entrevistas, hasta la nueva generación de herramientas, como la extracción de Big Data, el análisis de redes sociales y la ludificación. Hay que dejar hablar a los datos.

Estamos viviendo una época interesante. Nunca había sido tan fácil deducir cuáles son los talentos de las personas. Por supuesto, esto también significa que, si desea aventajar a sus competidores, debe tener aún más criterio a la hora de detectar el potencial de las personas antes de que otros puedan verlo. Las empresas obtienen mejores resultados cuando conocen a sus profesionales y los profesionales tienen un mejor rendimiento cuando los conocen.

CREAR, ATRAER, COMPARTIR Y TRANSFORMAR: SUPERAR LA ESCASEZ DE TALENTO EN EL FUTURO

Para que una empresa salga airosa en la era digital, una estrategia de talento eficaz debe constar de cuatro partes: *crear, atraer, compartir y transformar*. Construya su ciclo de talento, adquiera habilidades cuando sea necesario, comparta Talento con fuentes externas y ayude a los profesionales con habilidades adyacentes a asumir otras funciones para complementar las existentes.

1 CREAR



Una mejora en los análisis de recursos humanos, la evaluación psicométrica, el rendimiento predictivo y la IA significa que las empresas pueden tener una visión más clara que nunca del personal existente y el potencial, y mejorar sus habilidades como nunca antes. Los empresarios deben hacer hincapié en que la formación continua es algo beneficioso para ambas partes: por un lado, es esencial para que las personas tomen mejores decisiones respecto a su carrera profesional y mantengan su empleabilidad, y por otro, también es fundamental para que las empresas puedan desarrollar el talento que necesitan. **Identificar el potencial futuro, fomentar una cultura de la capacidad de aprendizaje en toda la empresa y ofrecer programas de formación acelerados va a ser decisivo para lograr el éxito en la era digital.**

2 ATRAER



En un mercado laboral complicado, las empresas deben trabajar intensamente para atraer a los trabajadores mostrando una sólida propuesta de valor para el empleado, unos propósitos claros y una cultura atractiva. Si no lo hacen, tendrán que estar preparadas para pagar una prima con beneficios, sueldos u otras prestaciones. Un entorno con un bajo nivel de paro y con escasez de talento puede favorecer un aumento de los salarios y el desgaste de los trabajadores. **Las empresas deben comprender que los candidatos también son consumidores; para atraer e implicar a los mejores y los más brillantes, en el área de recursos humanos deben ser también expertos en marketing.**



1 CREAR

Invierta en formación y desarrollo para aumentar el flujo de talento



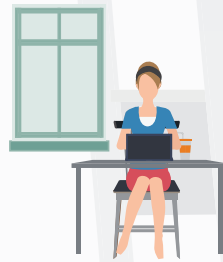
2 ATRAER

Acuda al mercado externo para encontrar el mejor talento que no puede generar internamente en el período de tiempo requerido

3

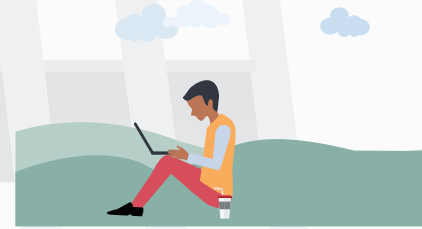
COMPARTIR

Observar las comunidades de talento fuera de la empresa: trabajo a tiempo parcial, freelance, contratos por obra y servicio y trabajadores temporales para complementar el personal de la empresa



3

COMPARTIR



Las áreas de recursos humanos tradicionalmente se han centrado en los empleados fijos de las empresas, pero cuando es necesario complementar las habilidades existentes, cubrir demandas puntuales para proyectos de corta duración o encontrar rápidamente expertos de los que carece la empresa, es momento de compartir, por ejemplo, a través de contratistas o trabajadores temporales. Cada vez son más los trabajadores cualificados que optan por trabajar de esta forma. El 87% de los trabajadores están abiertos al empleo *NextGen* —trabajo a tiempo parcial, eventual, por obra y servicio, *freelance* o temporal.⁶ **Las empresas tienen que aprender a permanecer atentas a las comunidades de profesionales, tanto internas como externas a la empresa.** Deben explorar soluciones totales de gestión del talento, desarrollar el pensamiento sistémico, mejorar su *marketing* y aprovechar cualquier forma de talento disponible.

4

TRANSFORMAR



4

TRANSFORMAR

Ayudar a los empleados a asumir nuevos puestos o promocionarse dentro o fuera de la empresa

La transformación, la digitalización y la automatización han traído consigo una Revolución de las Competencias en la que emergen nuevos perfiles tan rápido como otros quedan obsoletos. **Los directivos tienen un papel fundamental a la hora de optimizar las habilidades de las que disponen y encontrar vías alternativas para que aquellos trabajadores con habilidades que ya no se ajusten a las necesidades de su puesto puedan pasar a desempeñar funciones emergentes o que han cambiado.**

En el caso de que no sea posible asignar nuevas funciones dentro de la empresa a esos empleados, las empresas deben tratarlos con respeto y dignidad, y ayudarlos a que la transición sea óptima, buscando nuevos puestos de trabajo fuera de la empresa que encajen con sus habilidades.

⁶ #GigResponsibly: The Rise of NextGen Work, ManpowerGroup, 2017.

Estamos asistiendo al nacimiento de un nuevo entorno del talento que llega para satisfacer las demandas que plantea la Revolución de las Competencias. Ante un panorama muy cambiante propiciado por la tecnología, las empresas deben crear una cultura del aprendizaje y poner a las personas por encima de todo desarrollando una estrategia en la que se incorporen los pasos en torno crear, atraer, compartir y transformar. Así es como vamos a solucionar la Escasez de Talento y capacitar a las personas y las empresas para poder ofrecer todo su potencial en la era digital.



Manpower[®]



Experis[®]
ManpowerGroup



ManpowerGroup[™]
Solutions



FuturSkill[™]
ManpowerGroup



Right
Management[™]
ManpowerGroup



Human Age
Institute
by ManpowerGroup

MANPOWERGROUP ESPAÑA

ManpowerGroup es líder mundial en soluciones innovadoras en la Estrategia de Talento que garantizan la continua atracción, desarrollo y compromiso del talento, ahora y en un futuro a nivel global, para impulsar el desarrollo de las personas, las empresas, las comunidades y los países. Bajo cinco marcas (ManpowerGroup Solutions, Experis, Manpower, Right Management y FuturSkill), abarca todas las necesidades de talento de las empresas: trabajo flexible, selección y evaluación, formación y desarrollo, gestión de carreras profesionales, recolocación, externalización y consultoría. Además, ManpowerGroup ha puesto en marcha en España Human Age Institute, la mayor iniciativa sobre talento en nuestro país. Este es un espacio de referencia donde debatir, investigar y profundizar en el ámbito del talento, a la vez que lleva a cabo programas para mejorar la empleabilidad de las personas, contribuyendo a su inserción laboral, siendo esta labor parte de la estrategia de responsabilidad corporativa del grupo.

www.manpowergroup.es

www.humanageinstitute.org

ÚNETE A LA CONVERSACIÓN



@ManpowerGroupES



facebook.com/ManpowerGroup



linkedin.com/company/ManpowerGroupEspaña

www.manpowergroup.com/talent-shortage-2018

