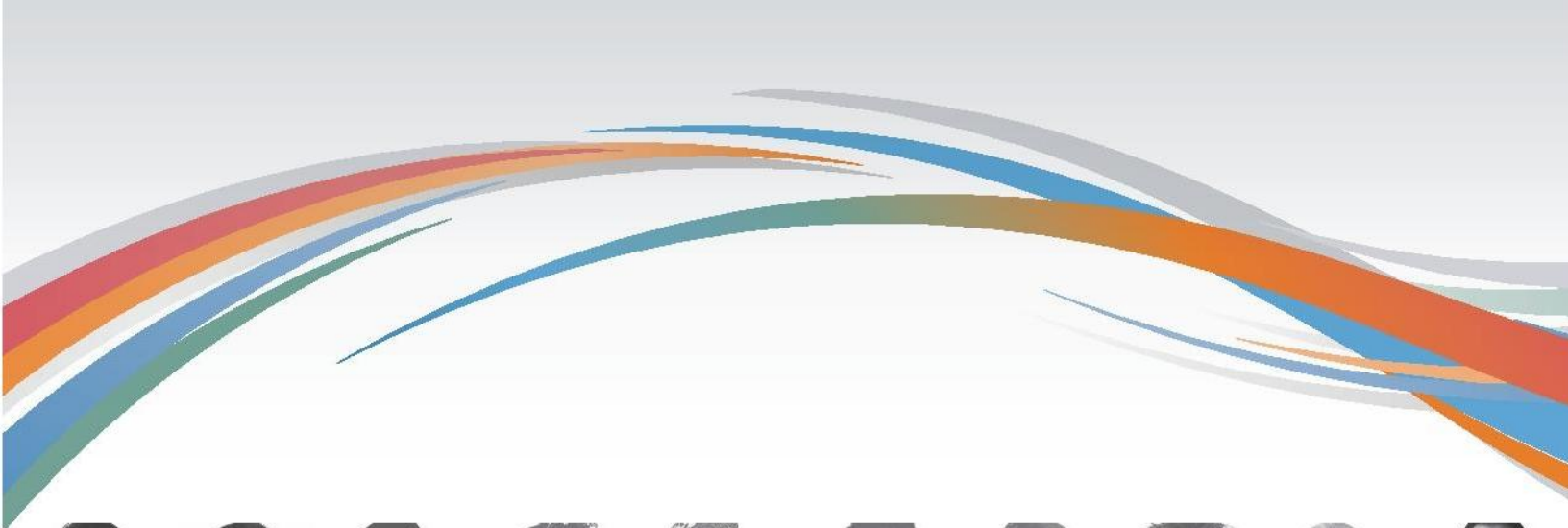




ENCUESTA DE ESCASEZ DE TALENTO 2013



ManpowerGroup





RESUMEN EJECUTIVO

ManpowerGroup encuestó recientemente a más de 38.000 empleadores a lo largo de 42 países y territorios, para la Encuesta Anual de Escasez de Talento. La del 2013 es la octava en la serie. La investigación en las páginas siguientes identifica la proporción de empleados que reportan dificultad para cubrir posiciones dentro de su organización. Informa que posiciones son más difíciles de cubrir según los empleadores, e identifica deficiencias en los candidatos que impiden que los empleadores cubran las posiciones. Se les pide también a los empleadores que estimen el grado de impacto que la escasez de talento tiene en sus organizaciones y que estrategias están usando para sobrellevar el gap de capacidades.

Acercándonos a mediados del 2013, es claro que la recuperación de la recesión global continua a paso constante pero frustrantemente lenta. El desempleo continúa alto en varios mercados laborales globales y el crecimiento del empleo en su mayoría, parecería estar estancado a medida que los empleadores continúan navegando en un entorno económico incierto.

El entorno empresarial competitivo hoy continúa sumando presión sobre los empleadores, ya que necesitan cada vez más flexibilidad en sus costos de estructura, a la vez que negocian en ciclos económicos cada vez más volátiles. Los líderes de negocios deben confrontar el desafío de ejecutar estrategias de negocios y permanecer competitivos, a la vez que simultáneamente lidian con compresiones de valor/márgenes en medio de una incertidumbre económica que continua.

Como queda claro en la era del Potencial Humano, asegurarse el acceso a un cada vez más limitado pool de individuos con las capacidades requeridas, será fundamental para el éxito del negocio.

En este contexto pedimos a miles de empleadores a lo largo del mundo que participen en nuestra octava Encuesta Anual sobre Escasez de Talento. La encuesta pretende revelar la percepción sobre los siguientes problemas:

- Si los empleadores están experimentando escasez de talento en sus respectivas organizaciones
- Si están experimentándola, que posiciones son las más difíciles de cubrir
- Por qué las posiciones abiertas en sus empresas siguen siendo difíciles de cubrir
- Como la escasez de talentos está afectando la capacidad de cara al cliente de sus organizaciones
- Qué pasos están tomando los empleadores para alinear las prácticas de manejo de talento y así asegurarse las capacidades que sus empresas requieren

A nivel mundial, 35% de casi 38.000 empleadores encuestados, reportan estar teniendo dificultades para cubrir puestos debido a la falta de talento disponible. Esto representa una leve suba en comparación con la encuesta del 2012 y es la mayor proporción de empleadores que expresan preocupación sobre la escasez de talento desde 2007.

Adicionalmente, la proporción de empleadores que nos informan que la escasez de talento está impactando en las “habilidades de cara al cliente” en un grado medio o alto, aumentó a más de la mitad (54%). Viendo las categorías impactadas individualmente, el porcentaje de empleadores que reportan que la escasez de talento impacta sus resultados de negocio en un nivel alto subió del 13% en 2012 a 19% en 2013, mientras que aquellos que identifican un impacto medio subió de 29% en 2012 a 35% en 2013.

¿Por qué el cambio? Claramente el año pasado los empleadores aún estaban midiendo el terreno, poniendo en espera decisiones de contratación hasta que el negocio retornara nuevamente a carriles habituales. Sin embargo los negocios no retomaron un patrón familiar, y aquellos empleadores que aún están esperando esto, probablemente lo estén haciendo en vano.

De hecho, el número creciente de empleadores reportando alto o medio impacto debe ser visto como un signo. El repunte indica que más empleadores reconocen la necesidad de acceso a los mejores talentos; en un ambiente de negocios incierto las capacidades correctas son esenciales para impulsar oportunidades una vez que aparecen. Los resultados de la encuesta indican que menos empleadores están resignados a esperar el retorno a la normalidad.

Este año también le pedimos a los empleadores que identifiquen otros impactos asociados a la imposibilidad de que su empresa cubra los roles clave. Casi cuatro de diez de aquellos que respondieron, asociaron la escasez de talento con menor competitividad y productividad. Uno de cuatro culpó a la imposibilidad de cubrir posiciones con una mayor rotación de empleados.

Los resultados de nuestra investigación también indican que un creciente número de empleadores reconoce el peligro de llevar adelante el negocio, cuando las estrategias de talento con visión de futuro son puestas en espera. Como resultado, casi ocho de cada diez empleadores encuestados nos dicen que están adoptando medidas para hacer crecer el pool de talento y asegurarse el acceso a las capacidades correctas que ayudarán a lograr resultados en sus negocios. Aún más de uno entre cinco empleadores reportan que no están haciendo nada para remediar las brechas en materia de capacidades, indicando que pueden no estar entendiendo cómo la escasez de talento puede poner su negocio en riesgo o simplemente no saben cómo solucionar el problema de forma efectiva.

LOS TEMAS DESTACADOS DE LA ENCUESTA DE ESCASEZ DE TALENTO 2013 INCLUYEN:

- Casi 1 entre 5 empleadores que están enfrentando escasez de talento en el presente dice que esto está teniendo un alto impacto en la habilidad de su empresa de cumplir con las necesidades de sus clientes.
- De acuerdo a los gerentes de RRHH, es muy probable que la performance del negocio sea impactada por la escasez de talentos en términos de una menor capacidad de servicio al cliente y menor competitividad.
- La escasez de talento más aguda fue reportada por empleadores de Japón, Brasil, India, Turquía y Hong Kong.
- Los empleadores en América reportaron la mayor dificultad para cubrir puestos técnicos, mientras que las posiciones más difíciles de cubrir en Asia Pacífico son las de representantes de ventas. Los empleadores de EMEA (Europa, Oriente Medio y África) reportan que su mayor dificultad es en el abastecimiento de trabajadores de oficio calificados.
- Falta de candidatos con competencias técnicas tales como calificación profesional y trabajadores de oficio calificados, son las explicaciones más comunes para la escasez de talento tanto en EMEA como en las Américas. No obstante, los empleadores de Asia Pacífico citan una simple falta de candidatos disponibles como el desafío más acuciante.
- La respuesta más probable de los empleadores para aliviar la escasez de talento es entrenar y desarrollar al staff existente para poder alcanzar sus necesidades. Los empleadores también reportan que sus organizaciones están aumentando cada vez más su foco en el flujo de talento y necesitando proveerse por fuera de los pools de talento establecidos.

GLOBAL

¿Cuánta dificultad tienen los empleadores para cubrir puestos debido a la falta de talento disponible?

La escasez de talento afecta a más de una de tres empresas a nivel global. El problema es más severo en Japón y Brasil.

De los 38.618 empleadores que participaron de la encuesta de 2013, más de uno entre tres reportaron dificultades para cubrir posiciones como resultado de la falta de candidatos adecuados; el 35% que reporta escasez representa la mayor proporción desde 2007, justo antes de la recesión global (Figura 1).

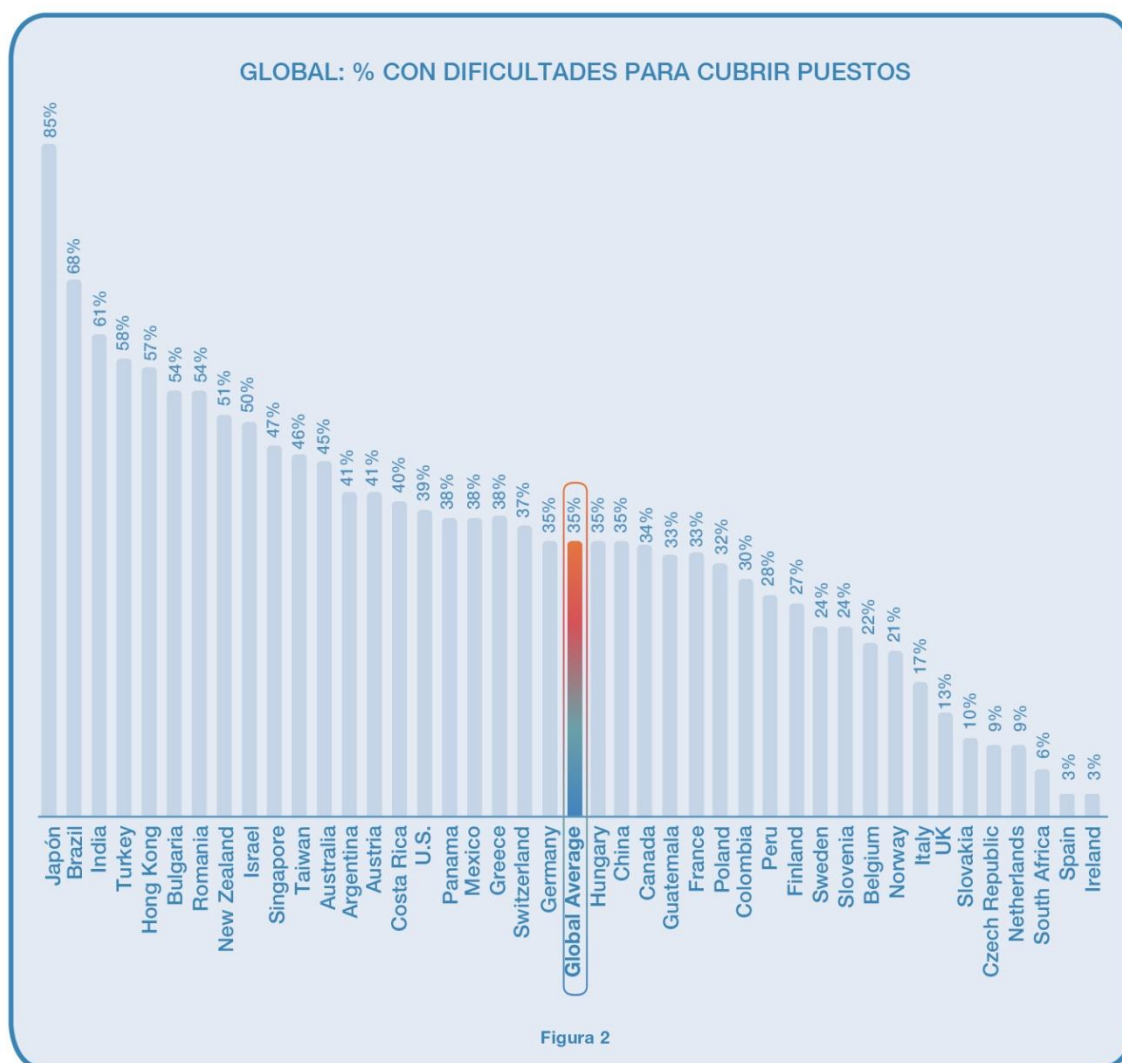
De acuerdo a los resultados de la encuesta de 2013 – y por segundo año consecutivo – la escasez de talento más aguda se reporta en Japón (85%) y Brasil (68%) (Figura2). El problema se extiende en Asia Pacifico, con más de la mitad de los empleadores encuestados en India (61%), Hong Kong (57%) y Nueva Zelanda (51%) declarando que la escasez de talentos, les impide contratar gente con las capacidades que necesitan.

A pesar de la alta dificultad que reportan los empleadores en Brasil, el porcentaje general en las Américas cae dos puntos porcentuales a 39%.

Mientras tanto, empleadores en varios países de EMEA reportan que los gaps de capacidades están teniendo menor impacto en su habilidad de proveerse de candidatos adecuados. Esto no es particularmente sorprendente dada la alta tasa de desempleo reportada en gran parte de la región. Los empleadores son menos proclives a reportar problemas asociados con la escasez de talento en Irlanda (3%), y España (3%), y la proporción es también relativamente baja en Sudáfrica (6%) y en los Países Bajos (9%). No obstante, la imposibilidad de proveerse de candidatos adecuados sigue siendo un problema para los empleadores en algunos países de EMEA, más notablemente en Turquía (58%), Bulgaria (54%) y Rumania (54%).

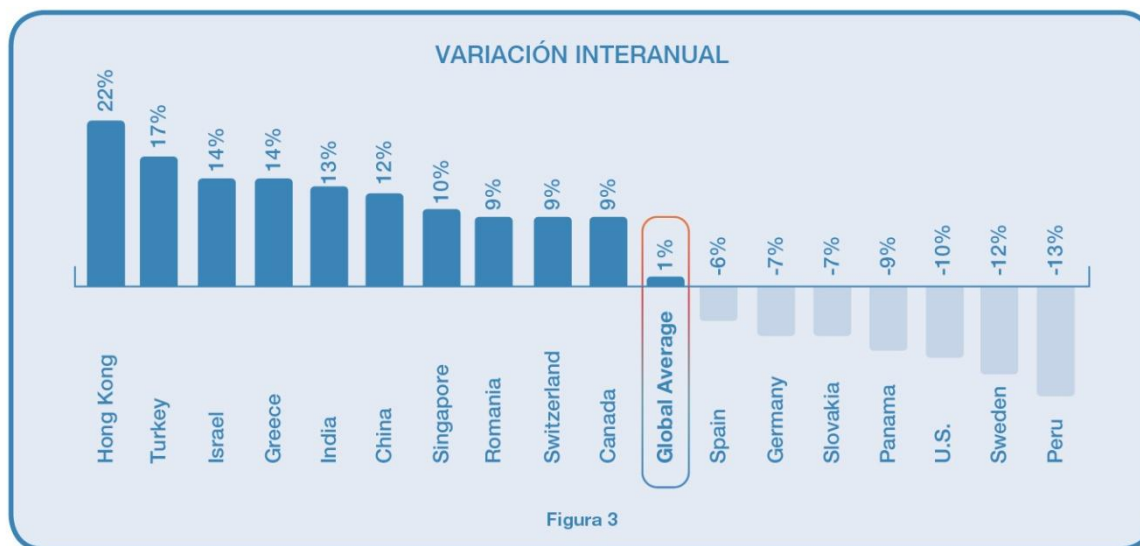


Vale la pena remarcar que el grado de dificultad reportado por los empleadores no siempre se corresponde con la tasa de desempleo de un país. En Japón, por ejemplo, las tasas de desempleo son similares a las reportadas en China y Taiwán, y los empleadores en los tres países indican que están buscando sets de capacidades similares. No obstante el grado de dificultad reportado tanto en China como en Taiwán es significativamente menor que el reportado en la cuarta mayor economía mundial; la demanda de sets de capacidades específicas en Japón excede con creces la provisión actual. De forma similar, en Grecia (38%) donde la tasa de desempleados ronda cerca del 30%, el porcentaje de dificultad continúa más alto que el promedio global. Esto refleja la pérdida de un número de individuos capacitados que hicieron su búsqueda de trabajo en otro lugar, dejando a los empleadores griegos con un superávit de personas que buscan trabajo, pero con una falta de individuos con las capacidades que las organizaciones actualmente necesitan.



El desafío asociado con la escasez de talentos está creciendo en una cantidad de países y territorios si comparamos las cifras del 2012 con las del 2013. (Figura 3) El cambio más notorio se reporta por parte de los empleadores de Hong Kong (57%), donde la proporción de empleadores con vacantes difíciles de cubrir esta en 22 puntos porcentuales. La proporción en Turquía está 17 puntos porcentuales más alto, a la vez que 14 puntos porcentuales se reportan por parte de los empleadores Israelíes (50%) y griegos (38%).

Variación Interanual



Si lo comparamos con 2012, la escasez de talento es un problema en crecimiento a lo largo de las 3 mayores economías asiáticas – China (35%), Japón (85%) e India (61%) donde la proporción de empleadores reportando gaps de capacidades aumenta 12,4 y 13 puntos porcentuales respectivamente. El porcentaje de dificultad reportada por los empleadores de Japón es hoy la más alta registrada a lo largo de los 8 años de historia de la encuesta. La escasez reportada también es mayor tanto en Canadá (34%) donde la proporción creció 9 puntos porcentuales de un año a otro, y en Francia (33%) donde el porcentaje sube 4 puntos porcentuales.

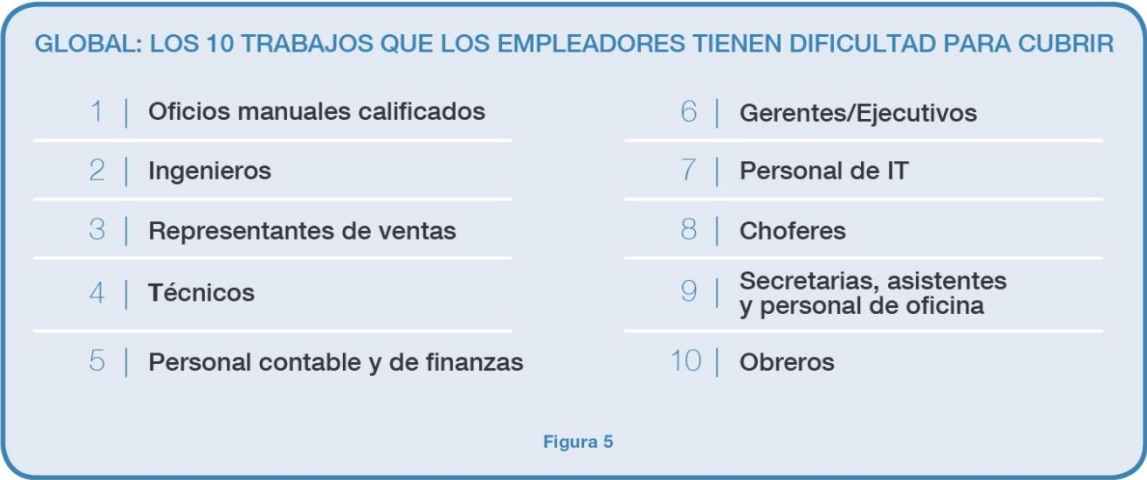
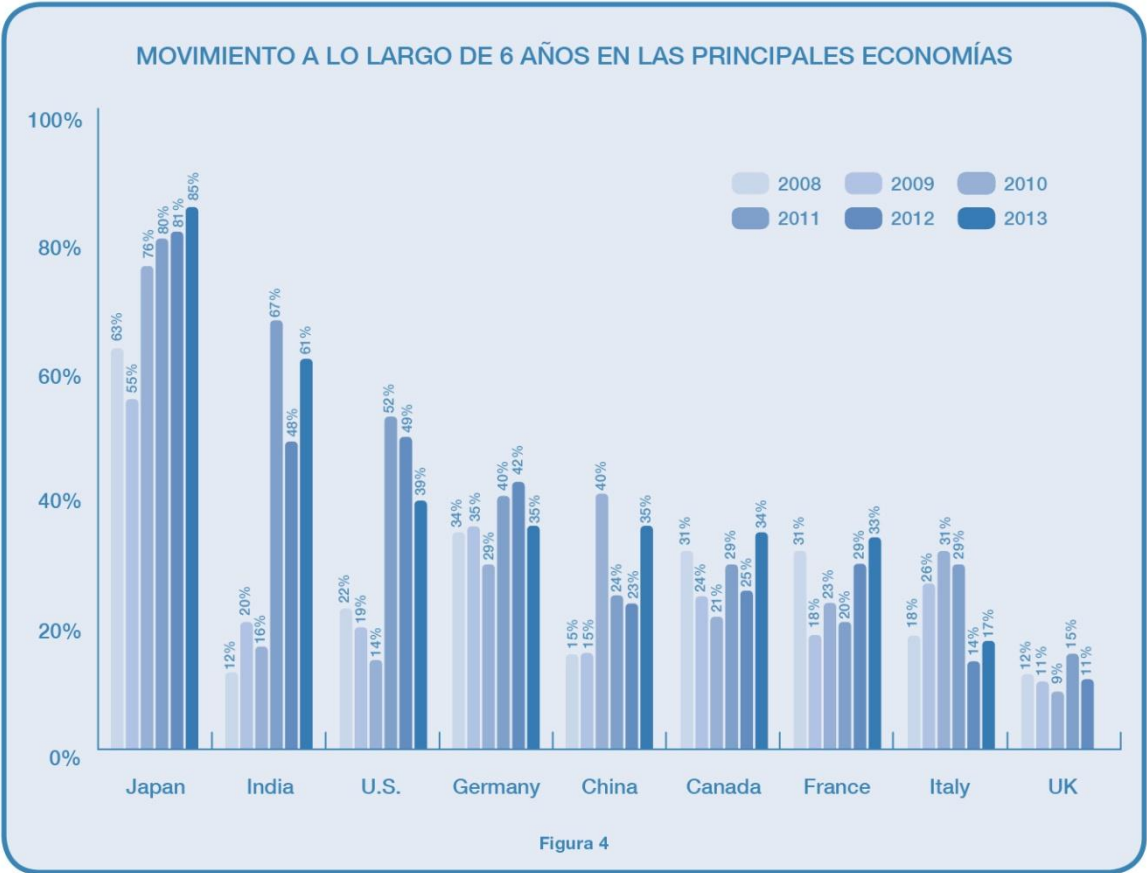
Mientras tanto, los empleadores de USA (39%) y Alemania (35%) reportan menores dificultades para cubrir puestos que en el 2012. Los porcentajes en ambos países cayeron a sus niveles más bajos reportados desde 2010. El porcentaje se contrae 10 puntos porcentuales en USA y 7 puntos porcentuales en Alemania. Los porcentajes se redujeron respecto del año anterior por el mayor margen en Perú y Suecia, donde las preocupaciones de los empleadores declinaron entre 13 y 12 puntos porcentuales respectivamente (figura 3).

¿CUAL ES LA POSICION QUE LOS EMPLEADORES TIENEN MAYOR DIFICULTAD PARA CUBRIR?

Como en 2012, las vacantes de trabajadores de oficio calificados son las más difíciles de cubrir a nivel global.

Esta categoría lidero los rankings en 5 de los últimos 6 años, siendo la excepción 2011, cuando estuvo situada en el tercer lugar. Las categorías laborales en segundo, tercer y cuarto puestos - ingenieros, representantes de ventas y técnicos, respectivamente - permanecen iguales año tras año. Personal contable y de finanzas sube un puesto en los rankings para situarse quintos, mientras que gerentes y ejecutivos se sitúa sexto, dos puestos por encima del 2012. Personal de IT se desplaza dos puestos hasta el séptimo lugar en los rankings del 2013, mientras que los choferes profesionales se desplazan al octavo puesto este año. La categoría de

secretarias/asistentes y personal de oficina se encuentra en noveno (décimo en 2012), mientras que los operarios se desplazan al 10mo lugar este año (desde el puesto noveno en 2012) (Figura5).

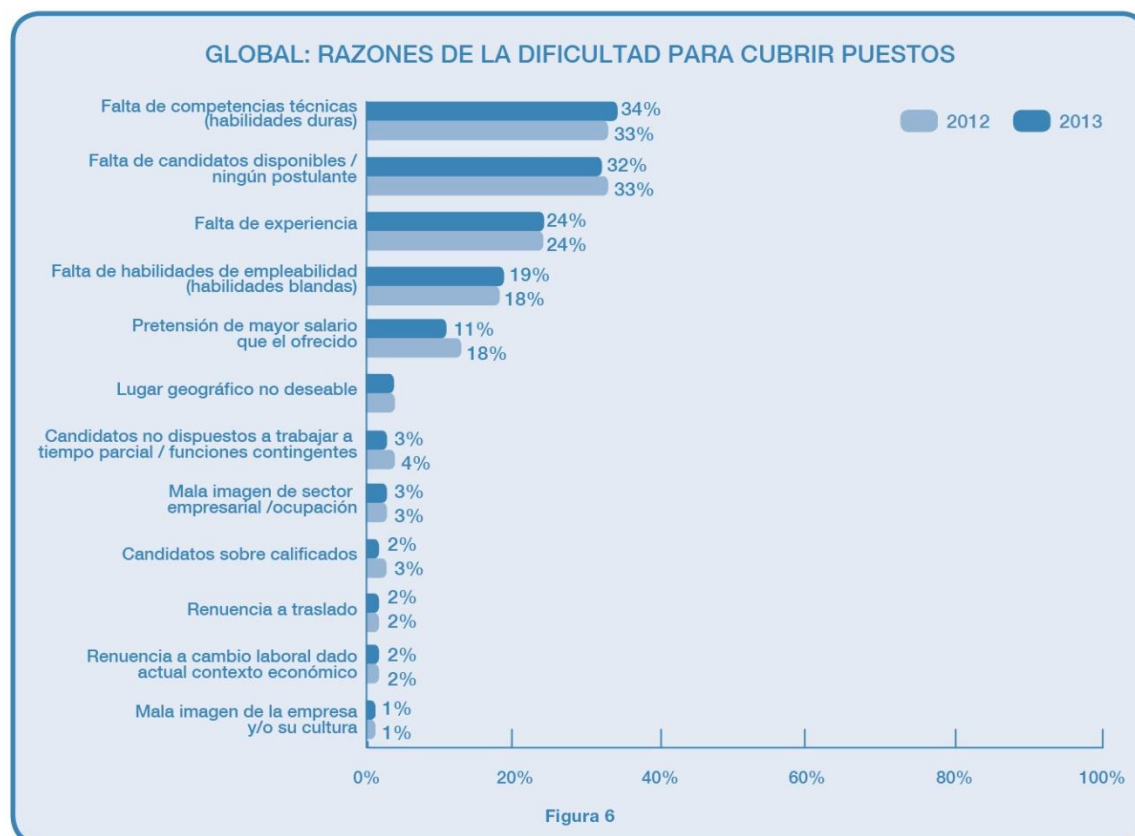


¿POR QUÉ LOS EMPLEADORES TIENEN PROBLEMAS PARA CUBRIR POSICIONES?

A nivel global los gerentes de RRHH reportan que la escasez de talento es más probable que refleje una falta de competencias técnicas o una falta más general de candidatos para un puesto determinado, como fue el caso en 2012.

Cuando se les pide que digan los factores principales que contribuyen a la escasez de talentos que enfrentan, los gerentes de RRHH responden de forma similar a la encuesta del 2012. La mayor proporción (34%) menciona una falta de competencias técnicas específicas (o habilidades duras) requeridas para un rol particular, seguido de cerca por una directa falta de candidatos (32%) (Figura 6). Entre los empleadores que reportan falta de habilidades duras, la escasez es más a menudo el resultado de candidatos que carecen tanto de las calificaciones profesionales necesarias o de la experiencia relevante en oficios calificados.

Aproximadamente uno de cuatro empleadores (24%) a nivel global reporta que la falta general de experiencia es la raíz de la escasez de talentos que enfrenta, mientras que uno de cada cinco empleadores (19%) dice que los candidatos carecen de las habilidades de empleabilidad requeridas o las “habilidades blandas”. Los empleadores identificaron una cantidad de deficiencias en las habilidades blandas, incluyendo entusiasmo/motivación (5%), habilidades interpersonales (4%), profesionalismo (ej. Apariencia, puntualidad) (4%) y flexibilidad y adaptabilidad (4%). Más de uno entre diez dice que los candidatos buscan mayor remuneración que la que se ofrece, a pesar que la proporción de gerentes de RRHH que manifiestan esto declino de 13% en 2012 a 11% en 2013.

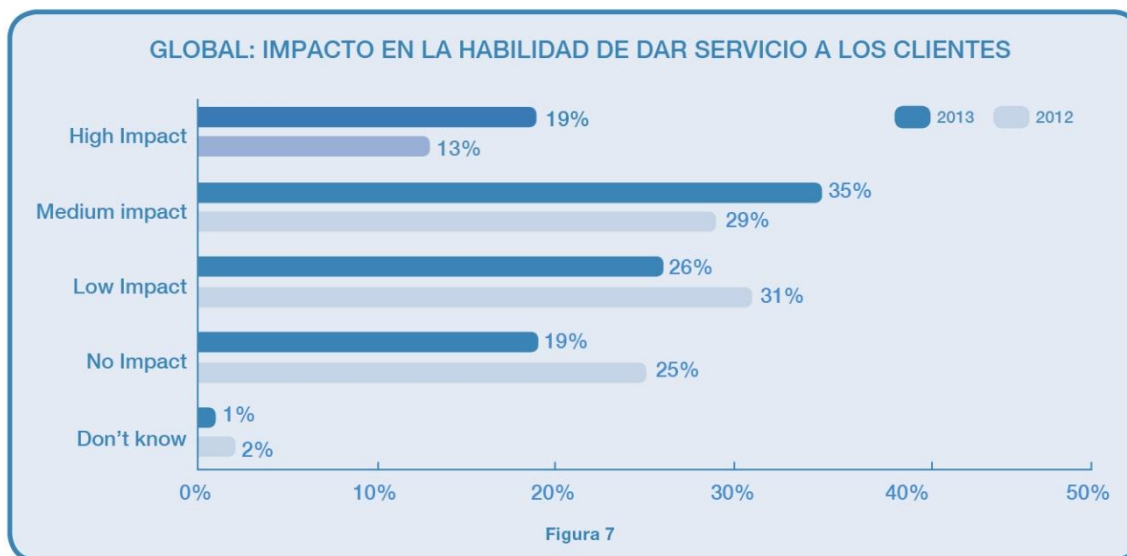


¿QUE GRADO DE IMPACTO TIENE LA ESCASEZ DE TALENTO EN LA HABILIDAD DE DAR SERVICIO AL CLIENTE?

Más de la mitad de los empleadores manifiestan que las brechas en habilidades impactan en su capacidad de dar servicio al cliente en un nivel alto o medio.

Una de las preguntas obvias asociadas con las deficiencias en materia de habilidades es el nivel de impacto que esta escasez tiene en la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes. Este es el tercer año que hacemos esta pregunta. El año pasado notamos una caída sorprendente en el porcentaje de empleadores que indicaron que la escasez de talento estaba teniendo un impacto notable en sus capacidades de cara al cliente. El porcentaje de empleadores que nos manifestó que la escasez de talento estaba teniendo un impacto alto o medio en sus negocios cayó de un 57% en 2011 a un 42% en 2012. En 2013 ese porcentaje subió al 54%.

De los más de 16.000 gerentes de RRHH que reportaron dificultad para cubrir puestos, más de la mitad nos dijo que la escasez de talentos está impactando su habilidad para satisfacer las necesidades del cliente en un nivel alto (19%) o medio (35%). Un 26% adicional manifiesta que la escasez de talentos tiene un bajo impacto, mientras que menos de uno entre cinco (19%) cree que su capacidad de cara al cliente y las respuestas a las necesidades de los grupos de interés están actualmente afectadas por las deficiencias o brechas en materia de habilidades (Figura 7).



COMO LA ESCASEZ DE TALENTOS IMPACTA A LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL

Los empleadores creen que la escasez de talento reduce la competitividad e incrementa la rotación de los empleados.

En 2013 le pedimos a los empleadores que nos dijeran con detalles, como la imposibilidad de encontrar talento impacta sus organizaciones como un todo. El impacto en el servicio al cliente sigue siendo la mayor preocupación, pero la encuesta revela formas adicionales en las que las brechas en habilidades impactan de forma negativa una organización (Figura 8).



La más importante entre éstas es la disminución de la capacidad para atender adecuadamente a los clientes, reportada por 43% de los empleadores. Además el 39% manifiesta que la escasez de talento reduce la competitividad y la productividad en general. De acuerdo al 25% de los empleadores, la escasez de talento resulta en una mayor rotación del personal (25%). Mientras que el 25% cree que la escasez de talento puede reducir la creatividad y la innovación. Más de uno entre cinco empleadores manifiesta que la escasez de talento lleva a un aumento en los costos de compensación (21%) y que también tienen un efecto en detrimento del compromiso y la moral del empleado (21%).

¿QUE ESTRATEGIAS SIGUEN LOS EMPLEADORES PARA SUPERAR LA ESCASEZ DE TALENTOS?

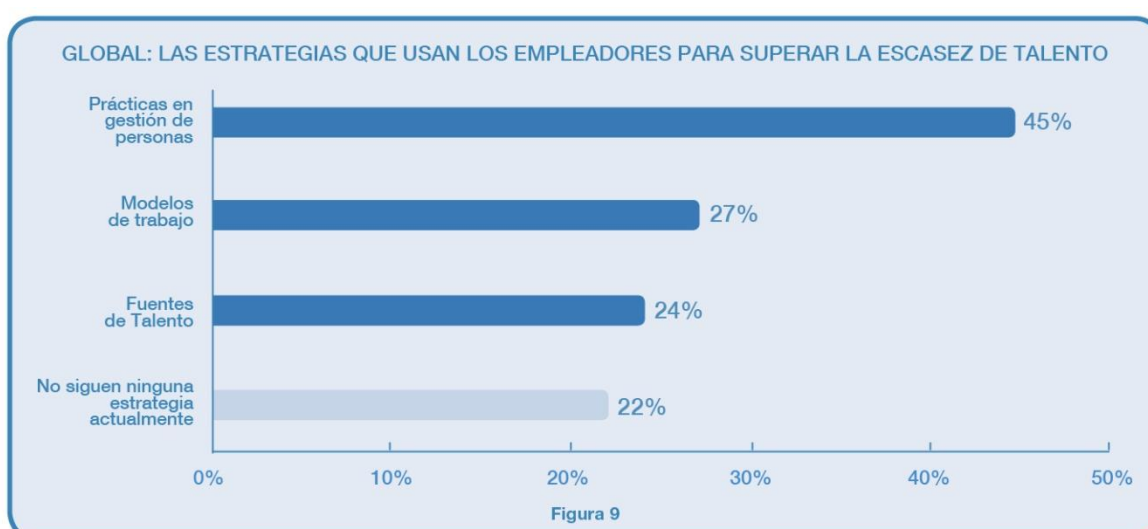
El desarrollo del personal existente es la estrategia más utilizada para tratar la deficiencia o brecha en materia de habilidades, seguido de la mejora en el flujo de talento y el reclutamiento en reservas o fuentes de talento inexploradas.

Las estrategias más comunes que usan las organizaciones para solucionar la escasez de talento se enfocan en las prácticas de recursos humanos (45%) tales como proveer mejores oportunidades de desarrollo para el personal actual, redefinir las descripciones de puesto o mejorar los beneficios. Alrededor de un cuarto tiene estrategias que incluyen la implementación de distintos modelos de trabajo (27%) tales como ofrecer acuerdos de trabajo más flexibles o rediseñar los actuales procedimientos de tareas, mientras que el 24% está explorando fuentes de talento alternativas tales como trabajadores de más edad, jóvenes o mudar el trabajo donde se encuentra el talento. No obstante, una importante porción de empleadores entrevistados está actualmente haciendo muy poco para solucionar las brechas en capacidades que identificaron; más de un gerente de RRHH entre cinco (22%) manifiesta no estar siguiendo ninguna estrategia para lidiar con las brechas y deficiencias en materia de habilidades (Figura 9).

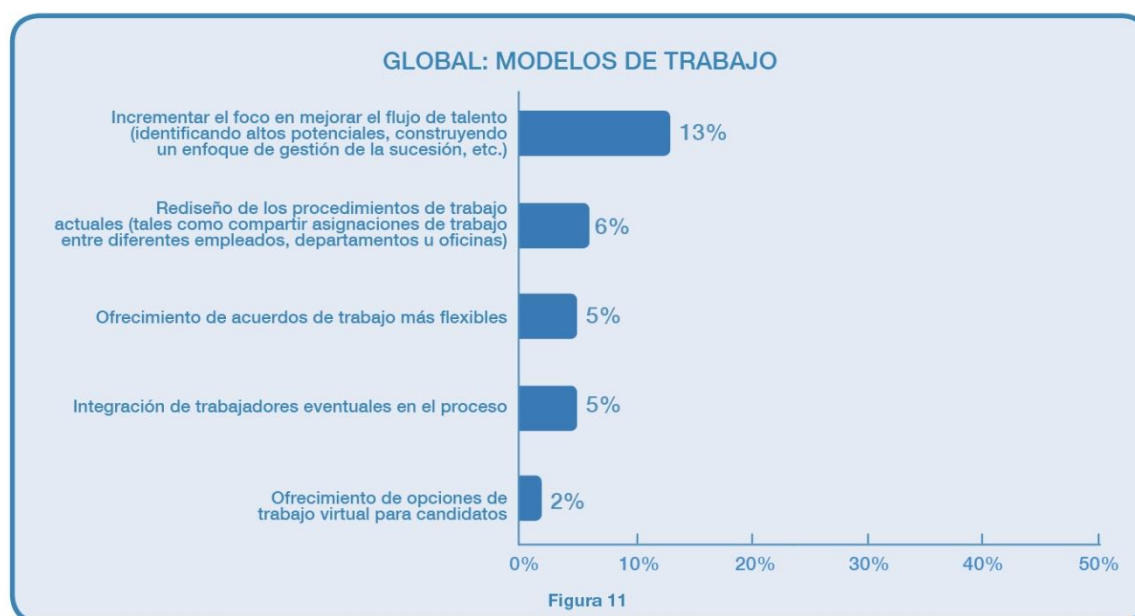
Entre los empleadores que utilizan mejores prácticas en gestión de personas para solucionar las brechas en capacidades, el mayor porcentaje provee oportunidades de entrenamiento y desarrollo adicional al personal existente (23%). Un gerente de RRHH entre diez manifiesta que utilizan

prácticas de reclutamiento no tradicionales (previamente no utilizadas) tales como el reclutamiento de candidatos que no están activamente buscando nuevas posiciones, o echar una segunda mirada a ex candidatos que pudieron haber sido rechazados en un reclutamiento anterior. Un porcentaje de empleadores levemente menor (7%) están redefiniendo las calificaciones de los puestos para incluir gente que actualmente carece de alguna de las capacidades deseadas, pero que tienen el potencial para desarrollarlas tal como se describió en el documento de ManpowerGroup: “Perfil educable: Una nueva veta para mitigar la falta de correspondencia de talento” (2010).

Mejores paquetes de beneficios son ofrecidos por el 6% de los empleadores mientras que el 5% ofrece salarios de inicio más altos. Algunos gerentes de RRHH manifiestan que ofrecen a los candidatos oportunidades de carrera claramente definidas durante el reclutamiento (4%) mientras que otros manifiestan que crean roles eventuales para individuos talentosos con habilidades en demanda (3%) (Figura 10).



Muchos de los empleadores entrevistados usan estrategias de modelo de trabajo para mejorar su flujo de talento. Por ejemplo, 13% de los empleadores manifiestan que identifican a los altos potenciales y luego estructuran un plan de sucesión gerencial para satisfacerlos. Algunos empleadores reportan estar rediseñando sus actuales prácticas de trabajo, tales como el inicio de asignaciones de trabajo compartido entre empleados o departamentos (6%). Otras estrategias basadas en modelos de trabajo incluyen la implementación de acuerdos de trabajo más flexibles (5%) la integración de trabajadores eventuales (5%) y ofrecer al empleado opciones de trabajo virtual (2%) (Figura 11).



Entre los empleadores que recurren a remedios de provisión de talento para cerrar brechas de habilidades, el 13% indica que están reclutando en fuentes de talento no usadas previamente. (Figura 12) comúnmente los pools de talento no explotados son candidatos fuera de la región local (5%) candidatos de fuera del país (4%) y gente joven (4%). Nombrar candidatos que no tienen actualmente las habilidades requeridas pero que tienen el potencial para aprender y crecer es una táctica adoptada por el 7%, mientras que el 6% se asocia con instituciones educativas locales para crear planes de estudio alineados con las necesidades de talento de los negocios.



AMERICAS

La encuesta de escasez de talento del 2013 incluye respuestas de casi 10.000 gerentes de RRHH en Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Panamá, Perú y Estados Unidos. El porcentaje de empleadores que reportaron dificultades para encontrar el talento que sus empresas requieren baja levemente con relación al 2012. No obstante, el porcentaje de empleadores que indican que la escasez de talento está teniendo un impacto significativo en su habilidad para dar servicio al cliente crece significativamente de un 41% en 2012 a un 52% en 2013.

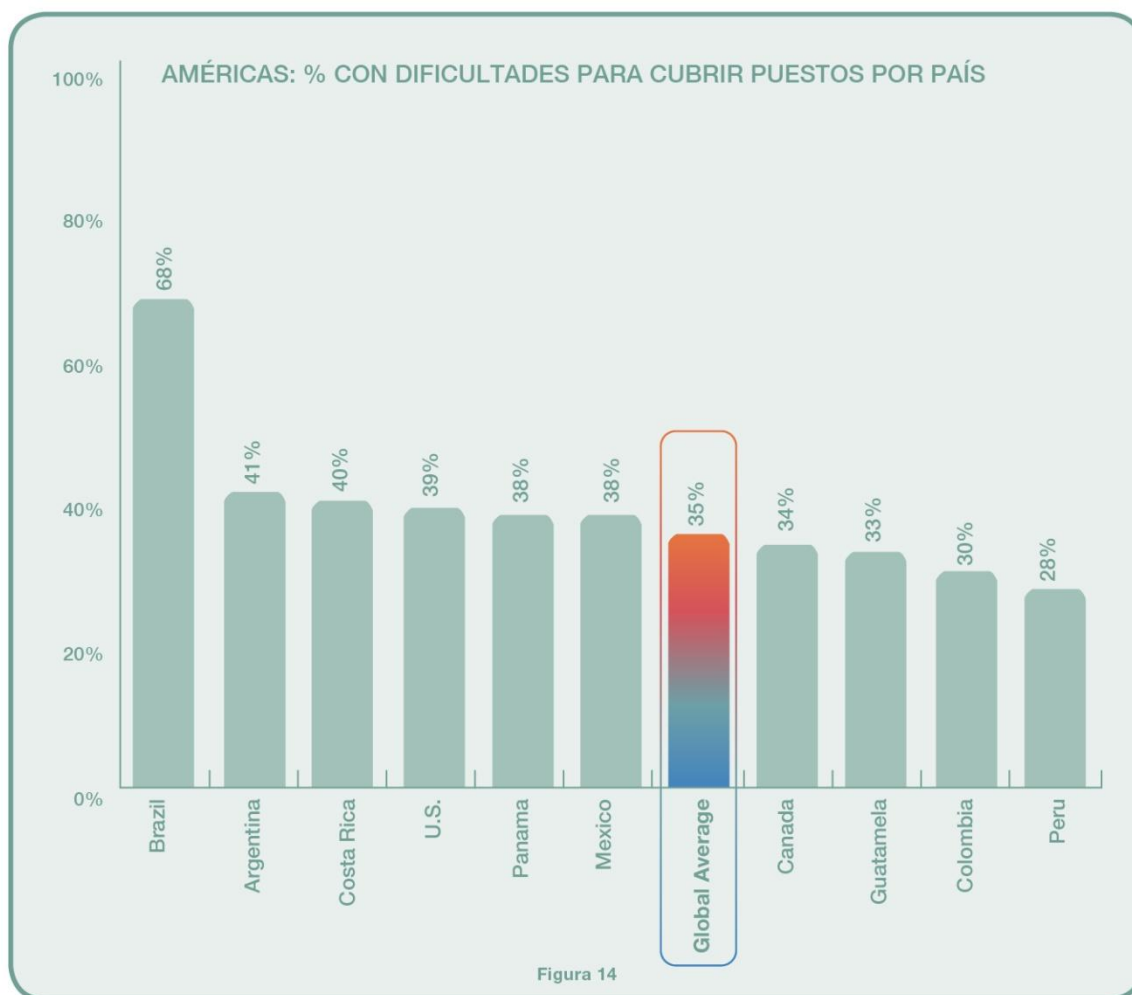
¿CUANTA DIFICULTAD TIENEN LOS EMPLEADORES PARA CUBRIR POSICIONES DEBIDO A LA FALTA DE TALENTO DISPONIBLE?

Candidatos que carecen de las habilidades duras necesarias y la ausencia general de postulantes, son dos de las razones clave por las cuales los empleadores en las Américas están enfrentando escasez de talento.

En las Américas, 39% de los empleadores reportan desafíos de reclutamiento causados por la escasez de talentos (figura 13). Cuando se compara con el 2012, la proporción declina 2 puntos porcentuales, pero es la segunda más alta desde 2007. La falta de talento disponible con las habilidades necesarias es muy probable que sea un desafío para los empleadores en Brasil (68%), mientras que los empleadores peruanos (28%) y los colombianos (30%) reportan los niveles más bajos de preocupación de la región.



Año tras año, la proporción de empleadores reportando vacantes difíciles de cubrir no creció sustancialmente en ninguno de los países encuestados de la región. No obstante los números declinaron considerablemente en tres países: En Perú, la proporción cae en 13 puntos porcentuales, en 10 puntos porcentuales en Estados Unidos y en 9 puntos porcentuales en Panamá.



¿CUAL ES EL PUESTO QUE LOS EMPLEADORES TIENEN MAS DIFICULTAD PARA CUBRIR?

Las vacantes técnicas son las más difíciles de cubrir en las Américas en 2013, reemplazando a los puestos de ingenieros en el tope del ranking.

Los puestos técnicos regresan al tope de la lista de acuerdo a los empleadores de la región de las Américas. Con excepción de la encuesta de 2012 cuando los ingenieros encabezaban el ranking, los roles técnicos han sido los más difíciles de cubrir desde 2008. Este año los roles de ingenieros caen al tercer puesto, detrás de los representantes de ventas que suben a segundo lugar desde su tercer lugar en 2012 (figura 15).

Los trabajadores de oficio calificados se ubican en cuarto lugar en la lista por segundo año consecutivo, seguidos de los operarios de producción en quinto, tal como en 2012. Sexto en la lista está el personal contable y de finanzas cambiando de lugar con la categoría de secretarías/asistentes y personal de oficina, ahora posicionada séptima. Los tres lugares restantes en la lista de top ten para las Américas se completan con choferes, obreros y ejecutivos/gerentes respectivamente.

AMÉRICAS: LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR PARA LOS EMPLEADORES

1	Técnicos	6	Personal contable y de finanzas
2	Representantes de ventas	7	Secretarias / Asistentes y personal de oficina
3	Ingenieros	8	Choferes
4	Oficios manuales calificados	9	Obreros
5	Operarios de producción	10	Gerentes/ejecutivos

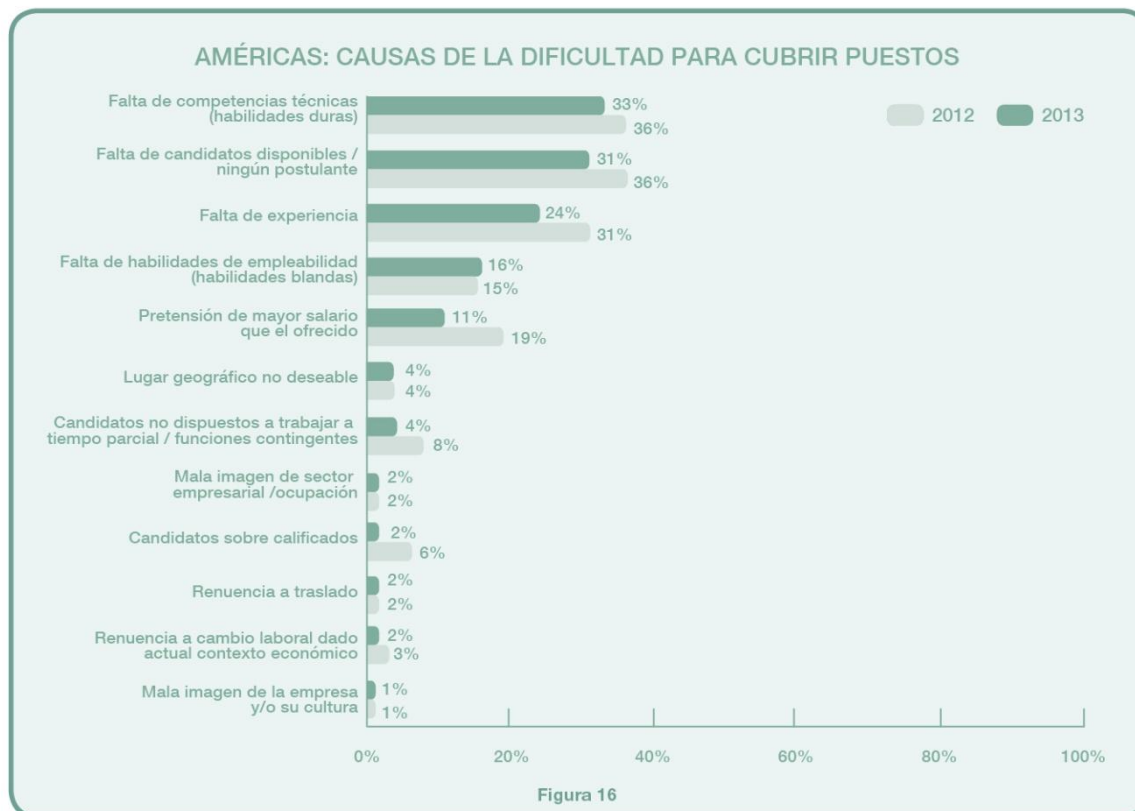
Figura 15

PORQUE LOS EMPLEADORES TIENEN DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS

Candidatos que carecen de las habilidades duras necesarias y la ausencia general de postulantes son dos de las razones clave por las cuales los empleadores en las Américas están enfrentando escasez de talento.

Las razones citadas por los empleadores para la escasez de habilidades en las Américas son similares a las respuestas globales. Uno de cada tres empleadores (33%) cita una falta de habilidades técnicas/duras como la razón clave para sus dificultades, a pesar de que es una leve proporción menor que en 2012 (36%). La escasez de talentos duros es más comúnmente explicada como una falta de calificación profesional específica de la industria o una falta de certificaciones de oficios específica de la industria (figura 16).

Como en la encuesta de 2012, los empleadores contaron - una simple falta de candidatos - entre las dos mayores razones detrás de las brechas de habilidades que enfrentan. No obstante, la falta de candidatos fue nombrada por una levemente menor proporción de empleadores este año (31%) comparado con el 36% que lo eligió el año pasado. En forma similar, una falta de candidatos experimentados es una preocupación para el 31% de los empleadores en 2012, pero declino a 24% en 2013. Mientras tanto, la proporción de empleadores que reporta una falta de habilidades blandas en el mercado laboral permanece relativamente estable (16%) en comparación con el año pasado. La habilidad blanda de mayor preocupación es la falta de entusiasmo y motivación por parte de los candidatos.



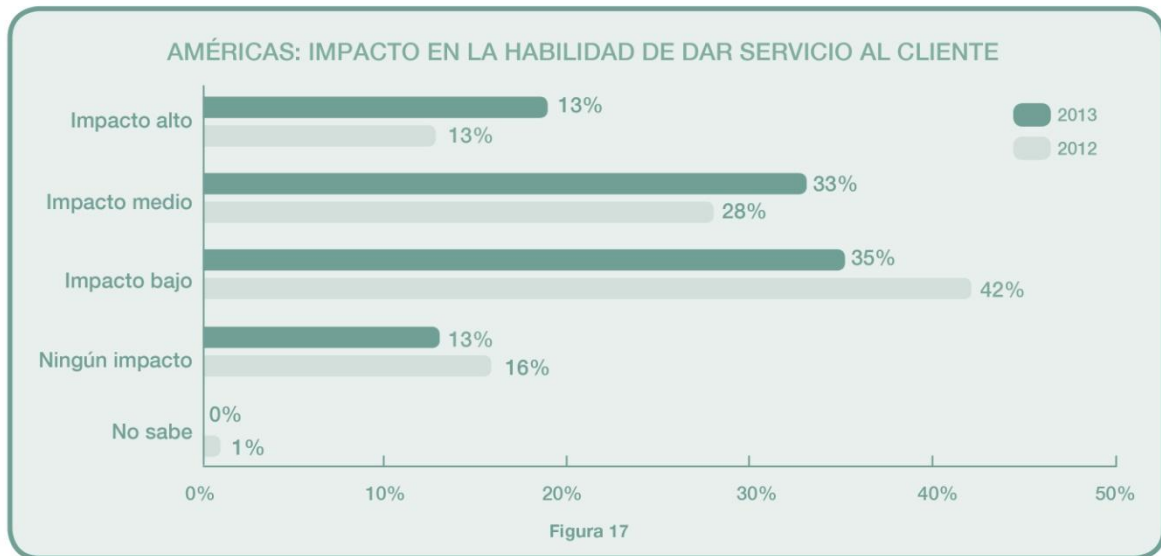
Hay una declinación notable en la proporción de los gerentes de RRHH que explican la escasez de talento en términos de candidatos que buscan más salario del que se ofrece, de 19% en 2012 a 11% en 2013. La proporción de empleadores que manifiesta que no pueden encontrar los suficientes candidatos deseosos de tomar roles part-time o eventuales también declinó de 8% en 2012 a solo 4% este año.

¿QUE GRADO DE IMPACTO TIENE LA ESCASEZ DE TALENTO EN LA HABILIDAD DE DAR SERVICIO AL CLIENTE?

El impacto de las vacantes difíciles de cubrir en el servicio al cliente es más severo en Brasil, de acuerdo a los empleadores.

Entre los empleadores que reportan escasez de talento en la región de las Américas, 19% manifiesta que está teniendo un gran impacto en su habilidad de satisfacer las necesidades de los clientes, con un 33% que además reporta un nivel de impacto medio. Solo cerca de uno entre ocho (13%) cree que la escasez de talento no tiene impacto actual en el servicio al cliente (figura 17).

La severidad del impacto causado por la escasez de talento varía considerablemente a lo largo de la región. En Brasil, 78% reporta un impacto alto o mediano en la habilidad de satisfacer las necesidades de los clientes, mientras que preocupaciones similares se reportan por solamente el 34% de los empleadores peruanos.



COMO LA ESCASEZ DE TALENTO IMPACTA A LA ORGANIZACIÓN COMPLETA

El problema que más preocupa a los empleadores de las Américas es como la escasez de talento mina su habilidad de dar servicio a los clientes, seguida de cerca por la preocupación del impacto que las brechas o carencias en habilidades tienen sobre la competitividad y productividad.

En las Américas, los problemas asociados con la escasez de talento son similares a aquellos reportados en otras partes del mundo. Los empleadores están más preocupados por el impacto que la escasez de talento tiene en su habilidad para dar servicio al cliente (39%). Mientras que aproximadamente uno de tres (34%) manifiesta que la imposibilidad de cubrir vacantes reduce la competitividad y la productividad. Cerca de tres de diez empleadores (29%) creen que la escasez lleva a una mayor rotación de empleados. Otras consecuencias identificadas de la escasez de talento incluyen mayores costos de compensación (23%), moral de los empleados más baja (21%) y menor innovación y creatividad (18%) (Figura 18).

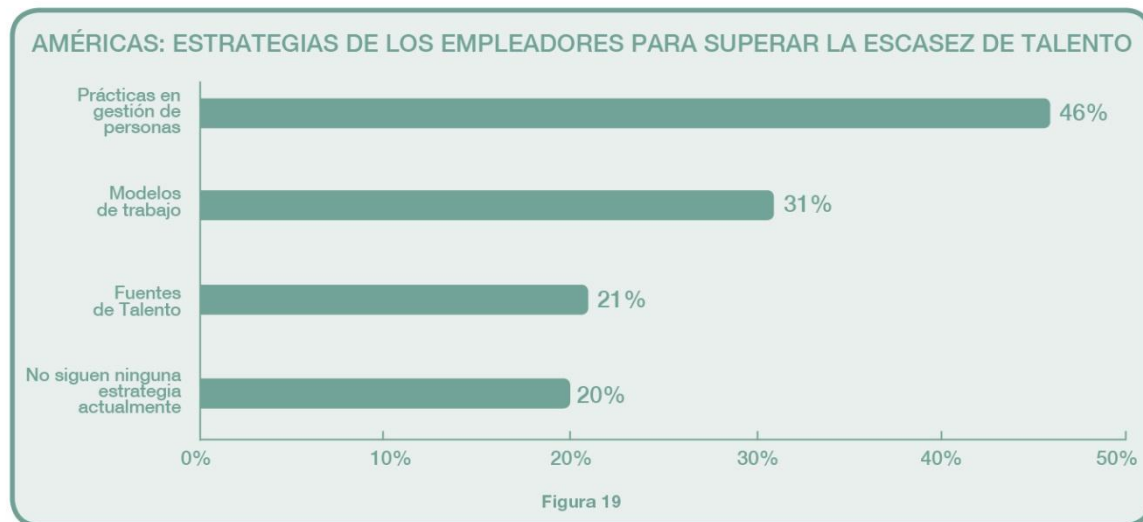


No obstante, una comparación a través de la región indica que las preocupaciones del empleador no son uniformes. El problema de mayor preocupación para los empleadores en las Américas - menor habilidad para dar servicio al cliente - lidera la lista en cinco de los diez países de la región- Canadá, Costa Rica, México, Panamá y Estados Unidos. Para los empleadores brasileños, la escasez de talento está más asociada con una mayor rotación de los empleados, mientras que menor competitividad lidera la preocupación de los empleadores tanto en Perú como en Guatemala.

¿QUE ESTRATEGIAS SIGUEN LOS EMPLEADORES PARA SUPERAR LA ESCASEZ DE TALENTO?

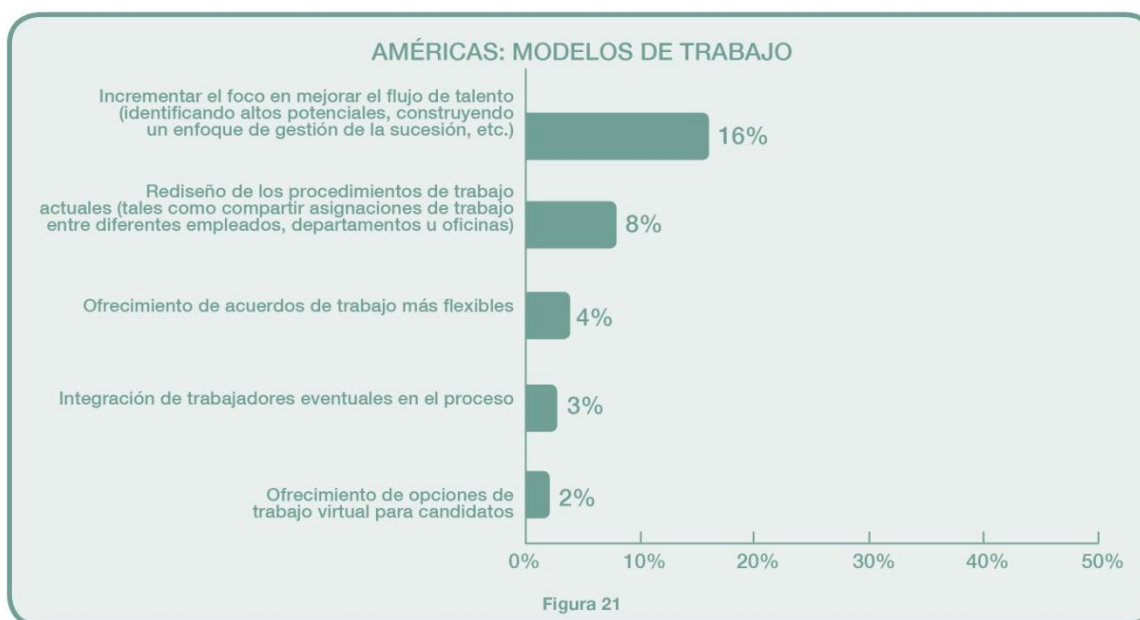
Los empleadores en las Américas tienden a abordar la escasez de talento mediante la mejora de competencias de su fuerza laboral existente o adoptando otras medidas para mejorar el flujo de talento.

Entre los empleadores que actualmente reportan escasez de talento, el 46% aborda el desafío adoptando nuevas estrategias de prácticas de RRHH, mientras que el 31% usa modelos de trabajo modificados. Aproximadamente uno de cinco (21%) están buscando proveerse de talento de forma diferente. En una proporción similar a las respuestas globales (20%) manifiestan que no están siguiendo actualmente ninguna estrategia específica para lidiar con las brechas en habilidades (Figura 19).



Algo menos de un tercio de los gerentes de RRHH que reportan brechas en las capacidades manifiestan que utilizan soluciones de prácticas en gestión de personas para mitigar la escasez de talento en su mercado laboral local (Figura 20). Más de un empleador de cuatro (26%) manifiesta que ofrecen entrenamiento adicional y desarrollo al personal existente. Otro 9% redefinió el criterio de calificación para incluir candidatos que pueden carecer de algunas habilidades pero que tienen el potencial para adquirirlas. Algunos empleadores reportan que utilizan prácticas de reclutamiento no tradicionales (7%) y algunos implementaron abordajes enfocados en las recompensas, tales como ofrecer mejores beneficios (6%) y aumento del salario inicial (5%).

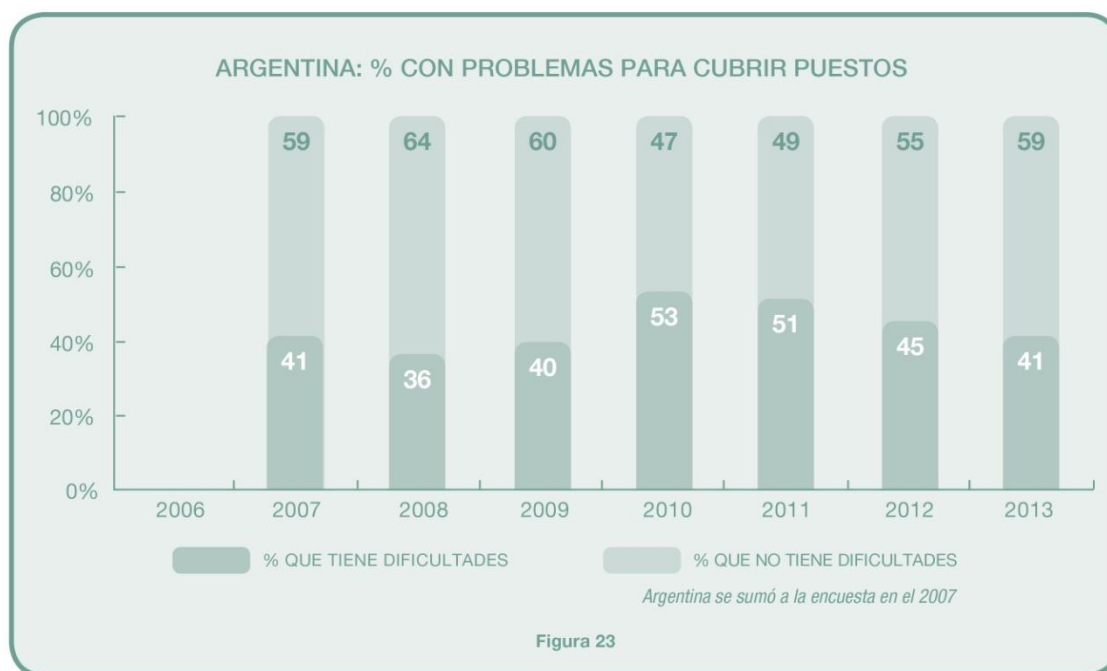
Entre los empleadores que basan sus estrategias en modelos de trabajo (figura 21) el abordaje más frecuente es aumentar el foco en el flujo de talento (16%) tales como identificar a los altos potenciales y crear un plan de sucesión gerencial. Además el 8% manifiesta que están rediseñando sus procedimientos laborales actuales, por ejemplo permitiendo que se comparta el trabajo entre colegas y/o departamentos, y el 4% está ofreciendo acuerdos más flexibles, tales como trabajo virtual o flexible.



Las estrategias que involucran soluciones de provisión de talento más probablemente involucrarán el reclutamiento en fuentes o reservas de talento sin explorar (8%) y/o la designación de candidatos que no tienen actualmente las capacidades requeridas pero que tienen el potencial para desarrollarlas (8%) (Figura 22). Para los empleadores de las Américas, los candidatos fuera de la región local son la fuente de talento más atractivo para explorar (4%). Otra estrategia utilizada por algunos empleadores es la de asociarse con instituciones educativas locales para asegurarse que los planes de estudios estén alineados con las necesidades de talento de la empresa (7%).



ARGENTINA



ARGENTINA: LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR PARA LOS EMPLEADORES

1 | Técnicos

2 | Ingenieros

3 | Oficios manuales calificados

4 | Personal contable y de finanzas

5 | Secretarias / Asistentes
y personal de oficina

6 | Representantes de servicios
al cliente y soporte al cliente

7 | Obreros

8 | Personal de IT

9 | Choferes

10 | Operarios de producción

Figura 24

ACERCA DE MANPOWERGROUP

ManpowerGroup™ Argentina es líder en soluciones laborales innovadoras que aseguren la sustentabilidad del talento comunidades, -personas. Especializada en soluciones que ayudan a las organizaciones a lograr agilidad empresarial y flexibilidad del capital humano, ManpowerGroup aprovecha sus 48 años de experiencia local en el mundo del trabajo para crear modelos laborales, diseñar prácticas de recursos humanos y acceder a las fuentes de talento que sus clientes necesitan para el futuro. Desde reclutamiento y selección, contratación temporal o permanente, consultoría, tercerización, *outplacement* y gestión de carrera hasta evaluación de empleados, capacitación y desarrollo, ManpowerGroup ofrece el talento para impulsar la innovación y productividad de las organizaciones en un mundo donde el talentismo es el sistema económico dominante. Cada día, ManpowerGroup conecta a miles de personas con su trabajo contribuyendo a construir sus experiencias y aptitudes para el empleo, a través de sus relación con más de 2000 clientes en todo el país.

El paquete de soluciones de ManpowerGroup se ofrece a través de ManpowerGroup™ Solutions, Manpower®, Experis™ y Right Management®. ManpowerGroup fue nombrada una de las Empresas más Éticas del Mundo por tercer año consecutivo en 2013, confirmando así nuestra posición como la marca más confiable en la industria de soluciones de RRHH. Conozca más acerca de cómo ManpowerGroup hace más humanamente posible el mundo del trabajo en www.manpowergroup.com.ar. Siga en Twitter al Presidente y CEO de ManpowerGroup Argentina, Alfredo Fagalde: [Twitter.com/ManpowerGroupAF](https://twitter.com/ManpowerGroupAF)

Siga en Twitter al Presidente y CEO de ManpowerGroup Argentina, Alfredo Fagalde: [Twitter.com/ManpowerGroupAF](https://twitter.com/ManpowerGroupAF)