



2013

# ESTUDIO

## MANPOWERGROUP SOBRE ESCASEZ DE TALENTO

RESULTADOS



ManpowerGroup™



## RESUMEN

ManpowerGroup ha entrevistado recientemente a más de 38.000 directivos de 42 países y territorios en relación con nuestro Estudio ManpowerGroup sobre Escasez de Talento, que alcanza su octava edición con esta de 2013. La investigación abordada en las páginas siguientes describe el porcentaje de directivos que informan de sus dificultades a la hora de cubrir puestos en su organización. Además explica cuáles son los puestos de trabajo que mayores dificultades plantean a los directivos a la hora de encontrar a los profesionales idóneos e identifica las carencias de los candidatos que impiden que los directivos puedan cubrir esos puestos. También se solicita a los directivos que valoren qué repercusiones tiene la escasez de talento en sus organizaciones y a qué estrategias recurren para compensar las carencias de habilidades.

Acercándonos ya al ecuador de 2013, es evidente que la recuperación de la recesión global sigue adelante a un ritmo constante, pero con una lentitud frustrante. La tasa de desempleo se mantiene elevada en muchos mercados laborales a nivel global y parece que se ha estancado el aumento de puestos de trabajo, en su mayor parte, mientras los empresarios siguen navegando en un entorno económico incierto.

El competitivo entorno empresarial actual sigue aumentando la presión sobre los directivos, quienes buscan una mayor flexibilidad de la estructura de costes a la vez que negocian unos ciclos económicos cada vez más imprevisibles. Los líderes empresariales deben afrontar el reto de llevar a cabo sus estrategias empresariales y seguir siendo competitivos, al mismo tiempo que gestionan la reducción del valor/margen en un entorno de incertidumbre económica constante.

Tal como se está poniendo claramente de manifiesto en *Human Age*, la Era de las Personas y el Talento, va a ser fundamental, para lograr el éxito empresarial, garantizarse el acceso a una reserva cada vez más finita de personas con el conjunto de habilidades más demandadas.

En este contexto, ManpowerGroup solicitó a directivos de todo el planeta que participaran en nuestro octavo Estudio ManpowerGroup sobre Escasez de Talento. Esta investigación tiene como finalidad descubrir nuevas perspectivas acerca de las cuestiones siguientes:

- Si los directivos experimentan una escasez de talento en sus respectivas organizaciones.
- En caso afirmativo, qué puestos son los que les resulta más difícil cubrir.
- Por qué los puestos vacantes en sus organizaciones resultan difíciles de cubrir.
- Cómo influye la escasez de talento en la capacidad de servicio a los clientes de sus organizaciones.
- Qué medidas están tomando los directivos para alinear sus prácticas de gestión del talento con el fin de asegurar que cuentan con las habilidades que sus organizaciones requieren.

En todo el mundo, el 35% de los más de 38.000 directivos encuestados indican que encuentran dificultades a la hora de cubrir vacantes a causa de la falta de talento disponible. Esta cifra representa un ligero aumento en comparación con los datos del estudio de 2012 y es el porcentaje más elevado de directivos que expresan su preocupación acerca de la escasez de talento desde 2007.

Además, el porcentaje de directivos que nos informan de que la escasez de talento tiene una repercusión entre media y alta respecto a la capacidad de servicio a los clientes ha aumentado y llega ya hasta más de la mitad (54%). Si analizamos individualmente las categorías afectadas, el porcentaje de directivos que indican que la escasez de talento tiene una alta repercusión en los resultados de la empresa ha pasado de ser del 13% en 2012 al 19% en 2013, mientras que los que indican que ha tenido una repercusión media han aumentado del 29% en 2012 al 35% en 2013.

¿Por qué este cambio? Está claro que el año pasado los directivos todavía estaban estudiando el terreno, postergando muchas decisiones en materia de contratación hasta que la situación empresarial volviera a transcurrir por cauces conocidos. Sin embargo, esto no ha sido así y los directivos que todavía se mantienen a la expectativa probablemente esperan en vano.

De hecho, el aumento del número de directivos que prevén una repercusión media o alta podría verse incluso como un signo alentador. Ese repunte indica que son más los directivos que reconocen que existe una necesidad de acceder a los profesionales con más talento; en un entorno empresarial incierto, contar con las habilidades adecuadas es esencial para aprovechar las oportunidades tan pronto como se presentan. Los resultados del estudio indican que hay menos directivos resignados a esperar que se regrese a la situación empresarial de siempre.

Por otro lado, este año también solicitamos a los directivos que identificaran otras repercusiones asociadas a la incapacidad de sus organizaciones de cubrir puestos clave. Casi cuatro de cada diez encuestados asociaron la escasez de talento con una menor competitividad y productividad. Uno de cada cuatro entrevistados, de hecho, achacó la incapacidad para cubrir puestos a una mayor rotación de la plantilla.

Los resultados de nuestra investigación también indican que un creciente número de directivos reconocen los peligros inherentes en realización a sus negocios si se retrasa la aplicación de una estrategia de gestión de talento que tengan visión de futuro. Como consecuencia, casi ocho de cada diez directivos encuestados nos comunican que están tomando medidas para incrementar su reserva de talento y garantizar su acceso a una serie de habilidades necesarias para impulsar los resultados de su negocio. Sin embargo, más de uno de cada cinco directivos declara no estar haciendo nada en la actualidad para compensar la carencia de habilidades, lo que indica que quizás no hayan comprendido de qué manera este déficit de talento puede colocar a su negocio en una situación de riesgo, o simplemente que no saben cómo resolver eficazmente este problema.

#### ASPECTOS MÁS DESTACADOS DEL ESTUDIO MANPOWERGROUP SOBRE ESCASEZ DE TALENTO DE 2013:

- Casi uno de cada cinco directivos que se enfrentan actualmente a la escasez de talento afirman que este problema está teniendo una gran repercusión en la capacidad de su organización para satisfacer las necesidades de los clientes.
- El rendimiento empresarial probablemente se verá influido por la escasez de talento en términos de menor capacidad de servicio al cliente y de menor competitividad, según los directivos de recursos humanos.
- La escasez de talento más acentuada es la registrada por los directivos de Japón, Brasil, India, Turquía y Hong Kong.
- Los directivos de la región de América destacan los puestos técnicos cualificados como los más difíciles de cubrir, mientras que las vacantes más difíciles de cubrir en la región de Asia Pacífico son las de cargos comerciales. Los directivos de EMEA son los que mayores dificultades presentan para encontrar talento en oficios manuales cualificados.
- La falta de candidatos con competencias técnicas, como titulaciones profesionales y experiencia en oficios manuales cualificados, es la explicación más habitual para la escasez de talento tanto en EMEA como en América. Sin embargo, en la región de Asia Pacífico los directivos citan simplemente la falta de candidatos disponibles como el desafío más acuciante.
- La respuesta más habitual de los directivos para paliar la escasez de talento consiste en la formación y el desarrollo de su plantilla actual para satisfacer sus necesidades. Los directivos informan también de que sus organizaciones están haciendo mayor hincapié en la reserva de talento y en la búsqueda de ese talento fuera de las bolsas de talento establecidas.

# GLOBAL

## ¿QUÉ GRADO DE DIFICULTAD TIENEN LOS DIRECTIVOS PARA CUBRIR PUESTOS VACANTES DEBIDO A LA FALTA DE TALENTO DISPONIBLE?

*La escasez de talento afecta a más de una de cada tres empresas a escala mundial. El problema es más grave en Japón y Brasil*

De los 38.618 directivos que participaron en el estudio de 2013, más de uno de cada tres notificaron tener dificultades para cubrir vacantes por la falta de candidatos idóneos; este 35% que informa de esta escasez representa el porcentaje más alto desde 2007, justo antes de la recesión global. (Gráfico 1)

Según los resultados del estudio de 2013 (y por segundo año consecutivo), la escasez de talento más grave se registra en Japón (85%) y en Brasil (68%). (Gráfico 2) El problema es generalizado en la región de Asia Pacífico, donde más de la mitad de los directivos encuestados en India (61%), Hong Kong (57%) y Nueva Zelanda (51%) afirman que la escasez de talento les impide contratar a personal con las habilidades necesarias.

A pesar del elevado porcentaje de dificultad registrado por los directivos en Brasil, el porcentaje global en la región de América cae 2 puntos porcentuales hasta situarse en el 39%.

Mientras tanto, los directivos de muchos países de la región EMEA manifiestan que la carencia de habilidades está influyendo en menor medida en su capacidad de contratar a los candidatos idóneos. Este hecho no resulta especialmente sorprendente dadas las elevadas tasas de desempleo registradas en gran parte de la región. Los directivos son menos propensos a quejarse por cuestiones asociadas con la escasez de talento en Irlanda (3%) y España (3%) y el porcentaje también es relativamente bajo en Sudáfrica (6%), la República Checa (6%) y los Países Bajos (9%). Sin embargo, la dificultad para encontrar a los candidatos idóneos sigue representando un problema para los directivos de algunos países de la región EMEA, principalmente Turquía (58%), Bulgaria (54%) y Rumanía (54%).



GRÁFICO 1

Cabe observar que el grado de dificultad que presentan los directivos no siempre se corresponde con las tasas de desempleo del país. En Japón, por ejemplo, las tasas de desempleo son similares a las registradas en China y Taiwán, y los directivos de estos tres países indican que buscan una serie de habilidades similares. A pesar de ello, el grado de dificultad declarado tanto en China como en Taiwán es significativamente inferior al registrado en la cuarta mayor economía del mundo; la demanda de habilidades específicas en Japón supera con creces la oferta actual. De forma análoga, en Grecia (38%), donde la tasa de desempleo ronda el 30%, el porcentaje de dificultad sigue siendo superior a la media mundial. Esto refleja la pérdida de una serie de personas cualificadas que buscaron trabajo en otros países, dejando así a los directivos griegos con un superávit de personas que buscan trabajo, pero con un déficit de personas con las habilidades que actualmente necesitan las organizaciones.

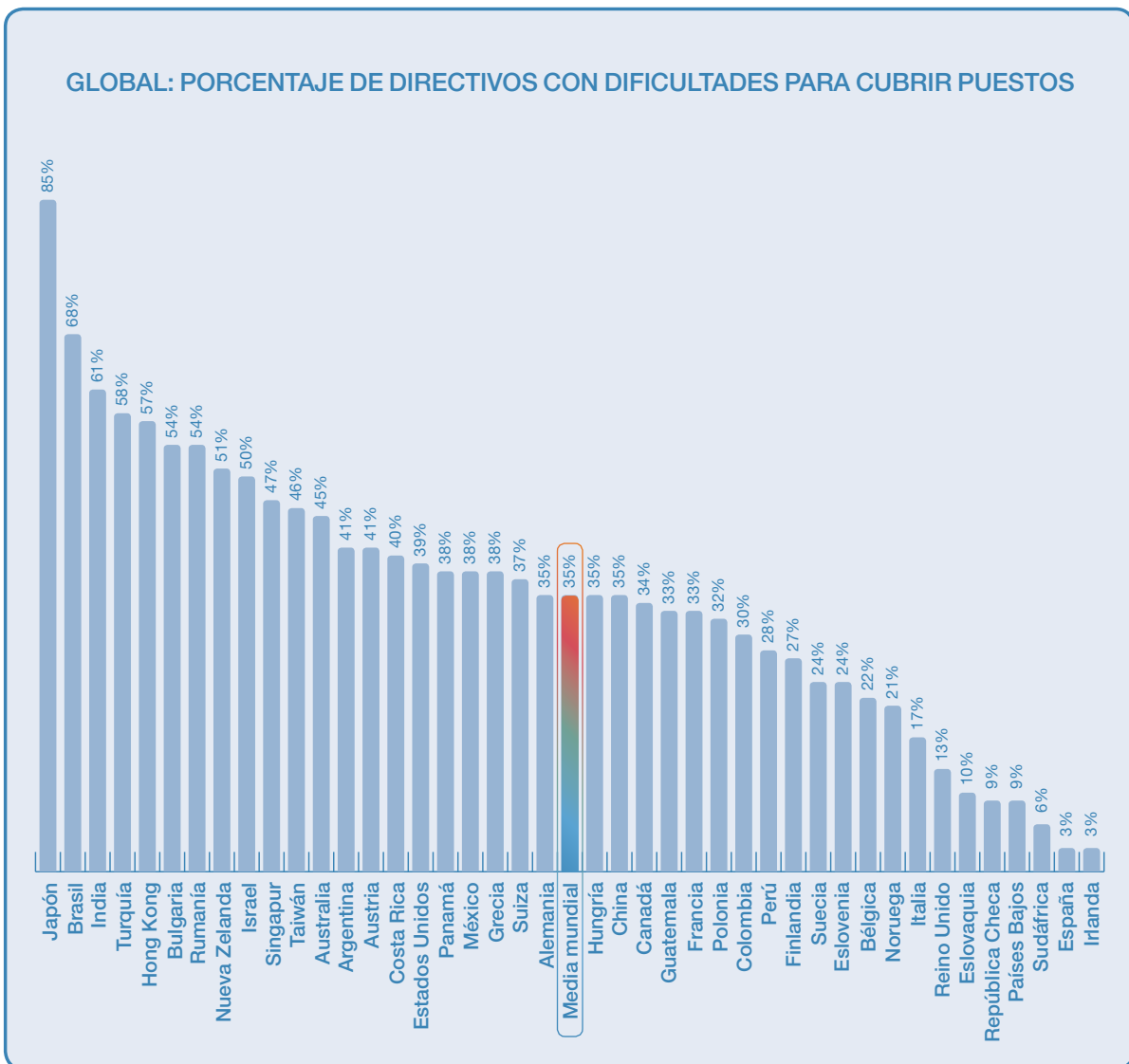


GRÁFICO 2

Si se comparan las cifras de 2013 con las de 2012, el reto de la escasez de talento revela una tendencia al alza en una serie de países y territorios. (Gráfico 3) El cambio más destacado es el registrado por los directivos de Hong Kong (57%), donde el porcentaje de directivos con mayores dificultades para cubrir puestos vacantes ha aumentado en 22 puntos porcentuales. El porcentaje en Turquía es 17 puntos porcentuales más alto, mientras que los directivos israelitas (50%) y griegos (38%) registran incrementos de 14 puntos porcentuales.

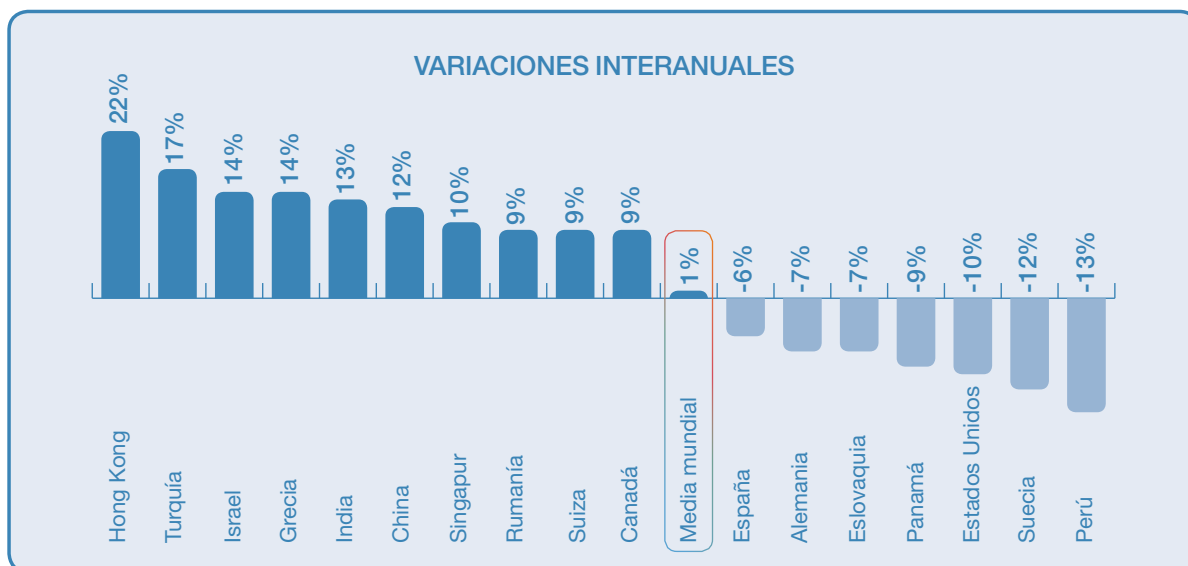


GRÁFICO 3

En comparación con 2012, la escasez de talento constituye un problema creciente en las tres mayores economías asiáticas (China, 35%; Japón, 85%, e India, 61%) donde el volumen de directivos que comunican la carencia de habilidades ha aumentado en 12, en 4 y en 13 puntos porcentuales, respectivamente. El porcentaje de dificultad notificado por los directivos japoneses es actualmente el más alto registrado en los ocho años de historia del estudio. La escasez registrada también alcanza su máximo en seis años tanto en Canadá (34%), donde el repunte ha sido de 9 puntos porcentuales interanuales, como en Francia (33%), donde el porcentaje ha crecido 4 puntos porcentuales.

Mientras tanto, los directivos de EE.UU. (39%) y Alemania (35%) declaran tener menos dificultades para cubrir vacantes en comparación con 2012; los porcentajes en ambos países caen hasta los niveles más bajos registrados desde 2010. El porcentaje se contrae 10 puntos porcentuales en EE.UU. y 7 puntos porcentuales en Alemania. Los porcentajes alcanzan su mayor margen de reducción interanual en Perú y Suecia, donde la preocupación de los directivos en este sentido desciende en 13 y 12 puntos porcentuales, respectivamente. (Gráfico 3)

### ¿QUÉ TIPO DE PUESTO ES MÁS DIFÍCIL CUBRIR?

*Del mismo modo que en 2012, las vacantes para oficios manuales cualificados son las que más cuesta cubrir en todo el mundo, seguidas de los puestos de ingeniería y comerciales*

A escala mundial, las vacantes más difíciles de cubrir en 2013 son las de profesionales de oficios manuales cualificados. Esta categoría de habilidades ha liderado las clasificaciones durante cinco de los seis últimos años, siendo la única excepción el año 2011, cuando se situó en tercera posición. Las categorías laborales que ocupan la segunda, tercera y cuarta posiciones (ingenieros, comerciales y técnicos cualificados, respectivamente) siguen siendo las mismas año tras año. El personal contable

y financiero sube una posición en las clasificaciones hasta situarse en quinto lugar, mientras que el personal directivo ocupa la sexta plaza, tras subir dos puestos respecto a 2012. La categoría de perfiles IT baja dos posiciones, situándose en séptimo lugar en las clasificaciones de 2013, mientras que la de conductores profesionales cae hasta el octavo puesto este año. La categoría de secretarías y personal administrativo es novena (décima en 2012), mientras que los peones caen hasta el décimo puesto este año (del noveno que ocupaban en 2012). (Gráfico 5)

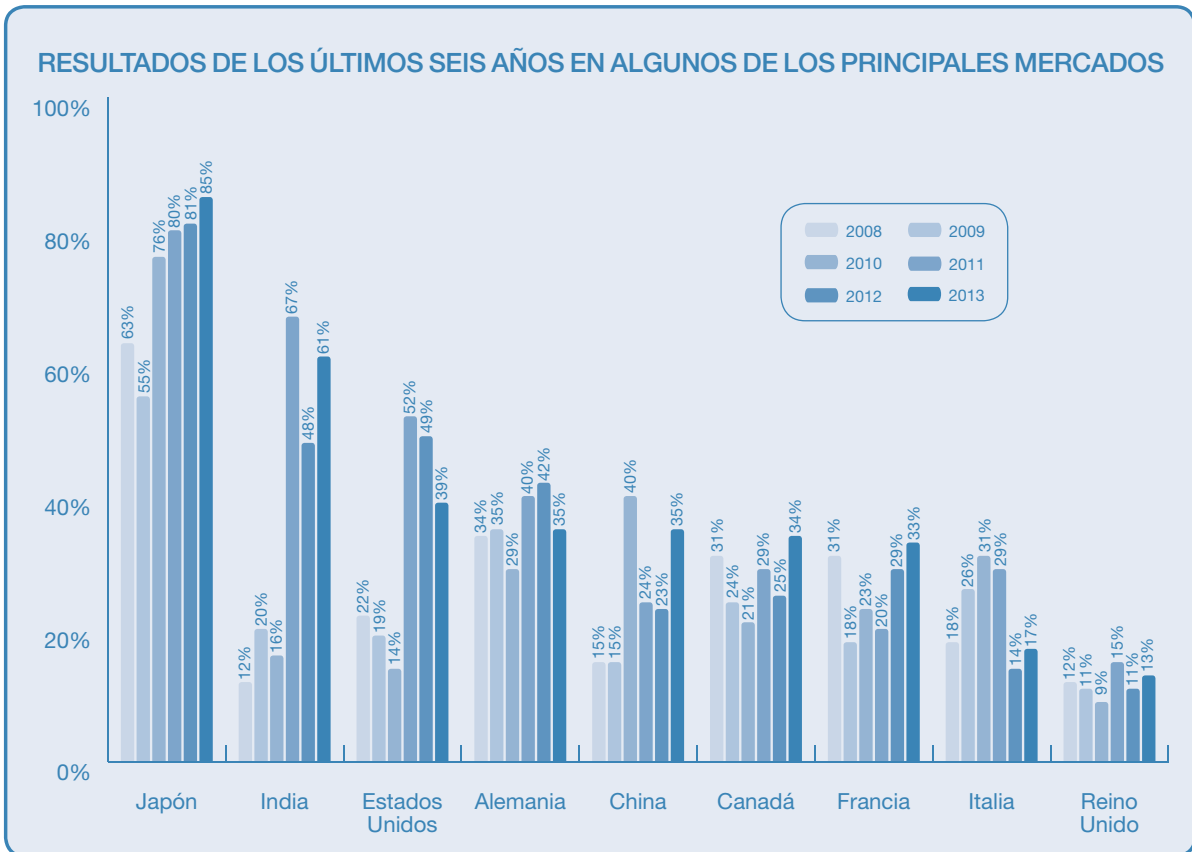


GRÁFICO 4

- ### LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR A NIVEL MUNDIAL
- 1 | Oficios manuales cualificados
  - 2 | Ingenieros
  - 3 | Comerciales
  - 4 | Técnicos cualificados
  - 5 | Personal contable y financiero
  - 6 | Directivos
  - 7 | Perfiles IT
  - 8 | Conductores
  - 9 | Secretarías y personal administrativo
  - 10 | Peones

GRÁFICO 5



## ¿POR QUÉ LOS DIRECTIVOS TIENEN DIFICULTADES PARA CUBRIR LOS PUESTOS VACANTES?

A escala mundial, los directivos de recursos humanos indican que la escasez de talento tiende a reflejar una falta de competencias técnicas o bien una falta más generalizada de aspirantes para un puesto en particular, como fue el caso en 2012

Al solicitárseles que citaran los factores principales que contribuyen a la escasez de talento con la que se encuentran, los directivos de recursos humanos respondieron de forma similar al estudio de 2012. El mayor porcentaje (34%) citó la falta de competencias técnicas específicas (las llamadas habilidades técnicas o *hard skills*) requeridas para una función en concreto, seguidas muy de cerca de la simple falta de aspirantes (32%) (Gráfico 6). Entre los directivos que indican la falta de habilidades técnicas, los déficits se producen más frecuentemente como resultado de la falta de las cualificaciones profesionales necesarias de los candidatos o de la falta de experiencia en los correspondientes oficios manuales.

Aproximadamente uno de cada cuatro directivos (24%) a escala mundial destacan que la falta de experiencia general es el motivo básico de la escasez de talento con la que se encuentran, mientras que casi uno de cada cinco directivos (19%) afirma que los candidatos carecen de las competencias de empleabilidad (las llamadas habilidades sociales o *soft skills*) requeridas. Los directivos han identificado una serie de déficits en materia de habilidades sociales, entre los que se incluyen el entusiasmo/motivación (5%), las habilidades de trato interpersonal (4%), la profesionalidad, es decir, el cuidado por el aspecto, la puntualidad, etc. (4%), y la flexibilidad y adaptabilidad (4%). Más de uno de cada diez directivos afirma que los candidatos buscan una retribución superior a la ofrecida, si bien el porcentaje de directivos que cita este factor ha disminuido, pasando del 13% en 2012 al 11% en 2013.



GRÁFICO 6



## ¿QUÉ REPERCUSIÓN TIENE LA ESCASEZ DE TALENTO EN LA CAPACIDAD DE ATENDER A LOS CLIENTES?

*Más de la mitad de los directivos afirman que la carencia de habilidades afecta a la capacidad de servicio a los clientes en un índice alto o medio*

Una de las cuestiones obvias asociadas a la carencia de habilidades es el nivel de repercusión que dichos déficits ejercen en la capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Es el tercer año que formulamos esta pregunta y el año pasado observamos una sorprendente caída en el porcentaje de directivos que señalaron que la escasez de talento ejercía una influencia notable en su capacidad de atención al cliente. Así, el porcentaje de directivos que informaron entonces de que la escasez de talento tenía una repercusión media o alta en su negocio registró un retroceso, pasando del 57% en 2011 al 42% en 2012. En 2013 dicho porcentaje ha repuntado hasta situarse en el 54%.

De los más de 16.000 directivos que manifestaron tener dificultades para cubrir puestos vacantes, más de la mitad nos comunicaron que la escasez de talento influye en su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes en un grado alto (19%) o medio (35%). Otro 26% afirma que la escasez de talento tiene una escasa influencia, mientras que menos de uno de cada cinco (19%) cree que sus capacidades de atención al cliente y su respuesta a las necesidades de otras partes interesadas no se ven actualmente afectadas por la carencia de habilidades (Gráfico 7).

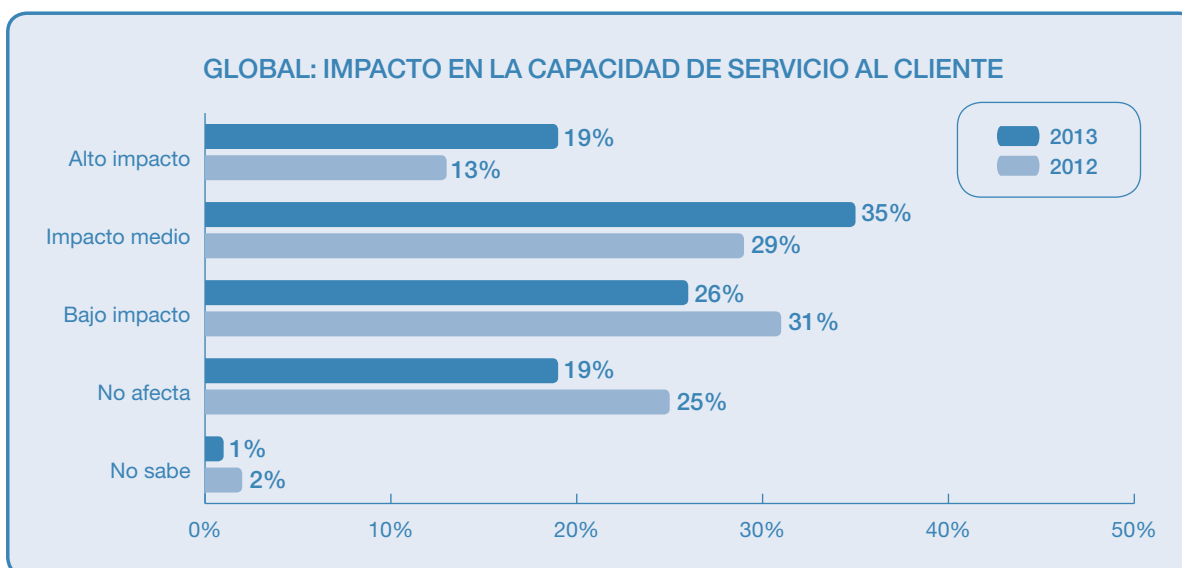


GRÁFICO 7

## CÓMO INFLUYE EN GENERAL LA ESCASEZ DE TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN

*Los directivos creen que la escasez de talento reduce la competitividad y aumenta la rotación de la plantilla*

En 2013 solicitamos a los directivos que nos facilitaran más datos sobre cómo influye en general la incapacidad para encontrar talento en sus organizaciones. La repercusión en el servicio al cliente sigue siendo la principal preocupación, pero el estudio revela otros aspectos adicionales en las que la carencia de habilidades afecta negativamente a una organización. (Gráfico 8)

El principal de ellos es la reducción de la capacidad de atender adecuadamente a los clientes que manifiesta un 43% de los directivos. Además, el 39% afirma que la escasez de talento reduce la



GRÁFICO 8

competitividad y la productividad en general. Según el 25% de los directivos, la escasez de talento, de hecho, se traduce en una mayor rotación de la plantilla, mientras que el 22% opina que la escasez de talento puede reducir la creatividad e innovación. Más de uno de cada cinco directivos afirma que la escasez de talento comporta mayores costes de indemnización (21%) y también ejerce un efecto perjudicial para el compromiso/motivación del empleado (21%).

**¿QUÉ ESTRATEGIAS SIGUEN LOS DIRECTIVOS PARA COMPENSAR LA ESCASEZ DE TALENTO?**

*Fomentar el desarrollo de la plantilla actual es la estrategia que se utiliza con mayor frecuencia para abordar la carencia de habilidades, seguida de la mejora de la reserva de talento y la contratación en bolsas de talento todavía sin explotar*

Las estrategias más comunes que utilizan las organizaciones para abordar la escasez de talento se concentran en prácticas de gestión de talento (45%), como proporcionar oportunidades de desarrollo adicionales para la actual plantilla, redefinir las descripciones de las funciones del puesto o mejorar los paquetes retributivos. Alrededor de una cuarta parte cuentan con estrategias que incluyen la implantación de diferentes modelos de organización del trabajo (27%), como la oferta de condiciones de trabajo más flexibles o el rediseño de los actuales procedimientos para llevar a cabo las tareas, mientras que el 24% explora fuentes alternativas de talento, como contratar a trabajadores de más edad y a jóvenes o trasladar el trabajo justo allí donde se localiza el talento. Sin embargo, una parte considerable de los directivos entrevistados prevé actualmente escasas medidas para compensar la carencia de habilidades que ellos mismos han identificado; más de uno de cada cinco directivos de recursos humanos (22%) afirma no estar aplicando ninguna estrategia en la actualidad para abordar esta carencia de habilidades (Gráfico 9).

Entre los directivos que aplican prácticas de gestión de talento para esta carencia de habilidades, el mayor porcentaje ofrece oportunidades adicionales de formación y desarrollo a los miembros de su plantilla actual (23%). Uno de cada diez directivos afirma utilizar prácticas de reclutamiento no tradicionales (o no probadas anteriormente) como seleccionar a candidatos que no estén buscando activamente un nuevo puesto de trabajo, o volviendo a considerar a candidatos anteriores que hubieran sido descartados en un proceso de selección anterior. Un porcentaje ligeramente inferior de los directivos (7%) redefine las cualificaciones laborales para incluir a personas que carezcan

actualmente de ciertas habilidades requeridas, pero que posean el potencial necesario para desarrollarlas, tal como se explicaba por primera vez en el libro blanco de ManpowerGroup “*Teachable Fit: A New Approach to Easing the Talent Mismatch*”, sobre procesos de selección basados en la identificación de capacidades críticas y en la capacidad de aprender nuevas aptitudes. Un 6% de los directivos ofrece mejoras en los paquetes de beneficios extrasalariales, mientras que el 5% ofrece unos salarios iniciales más elevados. Algunos directivos afirman que ofrecen a los candidatos unas oportunidades claramente definidas de desarrollo profesional durante el proceso de selección (4%), mientras que otros indican que crean funciones eventuales para personas con talento y habilidades con mucha demanda (3%). (Gráfico 10)

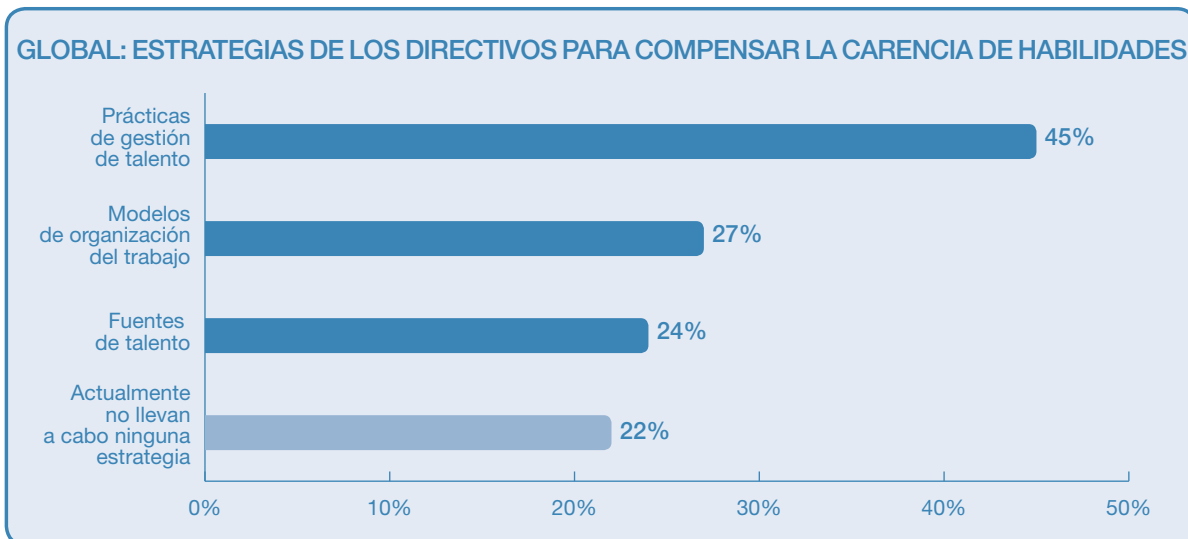


GRÁFICO 9



GRÁFICO 10

Muchos de los directivos entrevistados utilizan estrategias de modelos de organización del trabajo para mejorar su reserva de talento. Por ejemplo, el 13% de los directivos indica que identifican a las personas con mayor potencial y después estructuran un plan de gestión de sucesiones para incorporarlas. Algunos directivos indican que rediseñan los procedimientos actuales de trabajo, como la asignación de tareas compartidas entre empleados o departamentos (6%). Otras estrategias

### GLOBAL: MODELOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

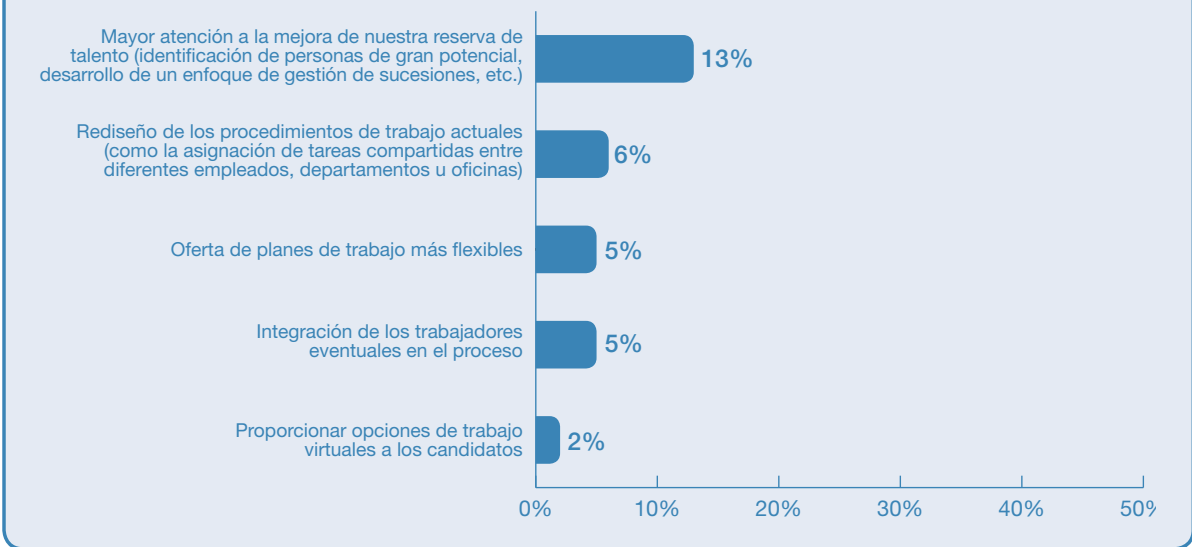


GRÁFICO 11

basadas en modelos de organización del trabajo incluyen la puesta en práctica de unas condiciones de trabajo más flexibles (5%), la integración de trabajadores eventuales (5%) y proporcionar opciones de trabajo virtual a los empleados (2%). (Gráfico 11)

Entre los directivos que recurren a la atracción de talento para cubrir la carencia de habilidades, el 13% indica que acude a bolsas de talento no utilizadas anteriormente. (Gráfico 12) Algunas de las bolsas de talento no explotadas a las que se recurre con más frecuencia son los candidatos ubicados fuera de la región (5%), los candidatos ubicados fuera del país (4%) y los jóvenes (4%). El hecho de designar a candidatos que actualmente carecen de las habilidades necesarias, pero que cuentan con el potencial necesario para aprenderlas y crecer es una táctica adoptada por el 7%, mientras que el 6% se asocian con instituciones educativas locales para crear un plan de estudios acorde a las necesidades de talento de la empresa.

### GLOBAL: FUENTES DE TALENTO

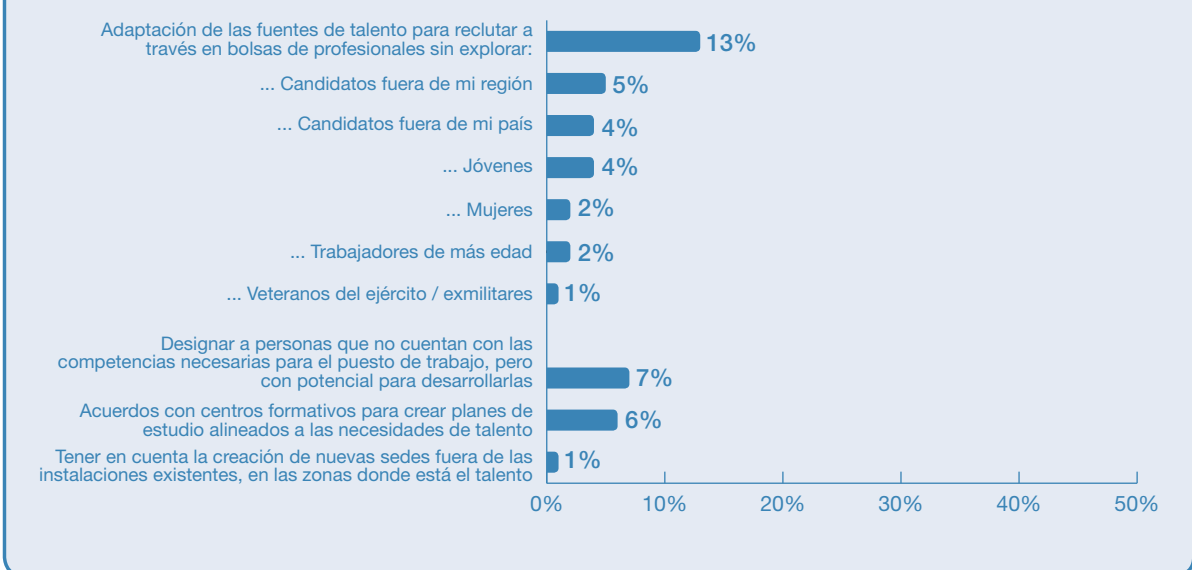


GRÁFICO 12

# AMÉRICA

El Estudio ManpowerGroup sobre Escasez de Talento 2013 incluye las respuestas de casi 10.000 directivos de recursos humanos de Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, Guatemala, México, Panamá y Perú. El porcentaje de directivos que manifiesta tener dificultades a la hora de encontrar el talento que precisan sus organizaciones ha caído ligeramente con respecto a las cifras de 2012. Sin embargo, el porcentaje de directivos que indica que la escasez de talento está teniendo una influencia significativa en su capacidad de atender a clientes y a otras partes interesadas ha aumentado de forma significativa, pasando del 41% en 2012 al 52% en 2013.

*“Unos candidatos que carecen de las habilidades técnicas (hard skills) necesarias y una falta generalizada de aspirantes son los dos principales motivos por los cuales los directivos americanos se enfrentan a la escasez de talento.”*

## ¿QUÉ GRADO DE DIFICULTAD TIENEN LOS DIRECTIVOS PARA CUBRIR PUESTOS VACANTES DEBIDO A LA FALTA DE TALENTO DISPONIBLE?

En América, el 39% de los directivos manifiesta enfrentarse a dificultades en materia de contratación causados por la escasez de talento. (Gráfico 13) En comparación con las cifras de 2012, el porcentaje disminuye en 2 puntos porcentuales, pero es el segundo más alto desde 2007. La falta de talento disponible con las habilidades necesarias afectará más probablemente a los directivos de Brasil (68%), mientras que los directivos de Perú (28%) y Colombia (30%) registran los niveles más bajos de preocupación en este sentido de toda la región.

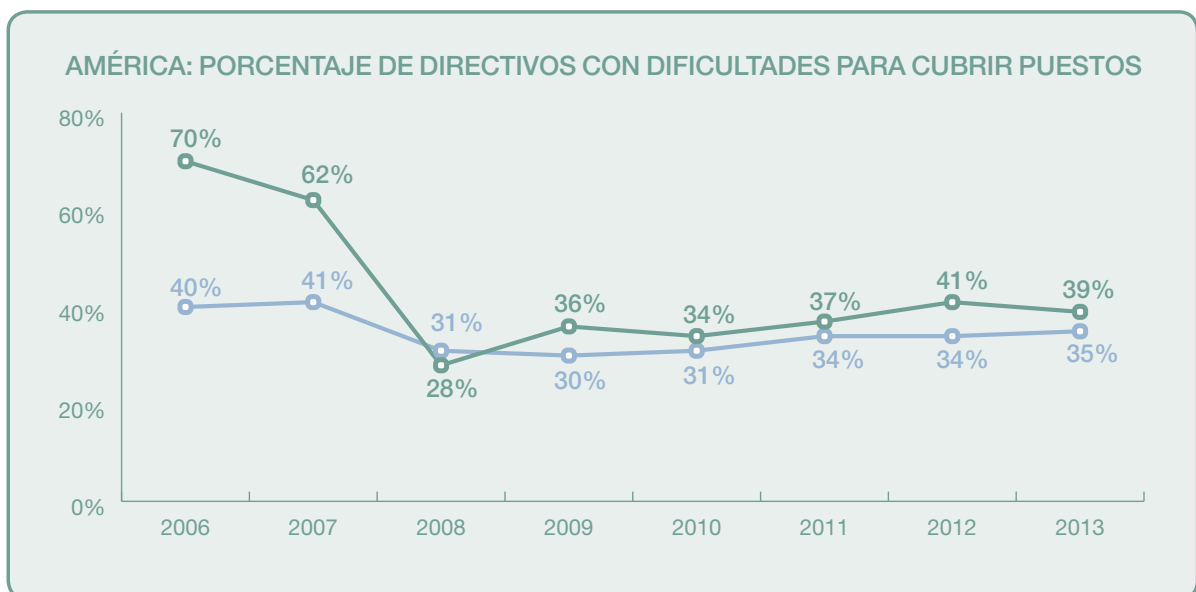


GRÁFICO 13

Respecto al año anterior, el porcentaje de directivos que declara tener dificultades a la hora de cubrir vacantes no ha crecido sustancialmente en ninguno de los 10 países encuestados de la región. Sin embargo, las cifras han disminuido en unos márgenes considerables en tres países: Perú, cuyo porcentaje se desploma 13 puntos porcentuales; EE.UU. con 10 puntos porcentuales, y Panamá, con 9 puntos porcentuales.

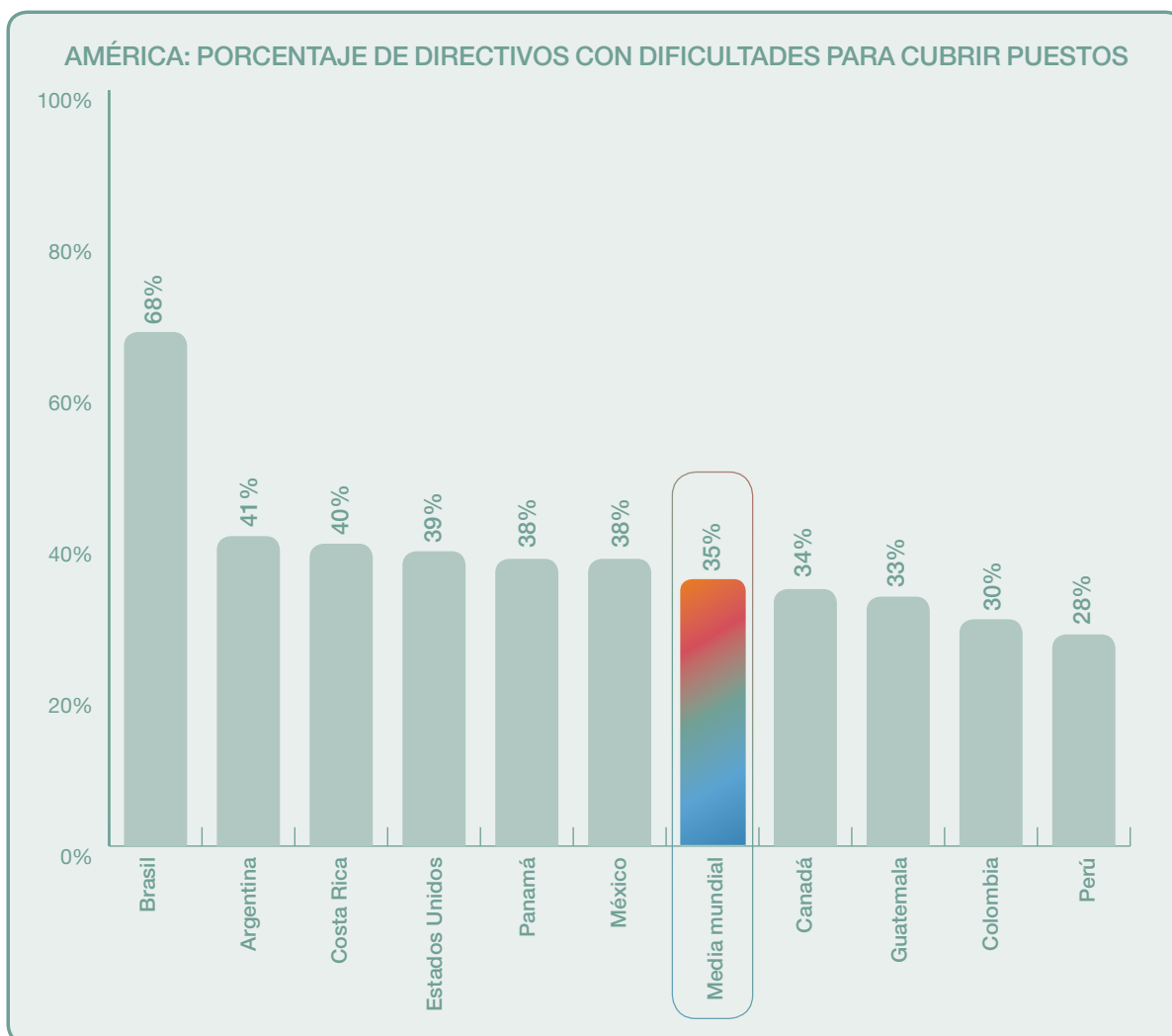


GRÁFICO 14

### ¿QUÉ TIPO DE PUESTO ES MÁS DIFÍCIL CUBRIR?

*Las vacantes de puestos técnicos cualificados son las más difíciles de cubrir en América en 2013, sustituyendo a los de ingeniería en la parte más alta de la clasificación*

Los técnicos cualificados vuelven a encabezar la lista según los directivos de la región de América. A excepción del estudio de 2012, en el que los ingenieros lideraban las clasificaciones, los cargos técnicos cualificados han sido los más difíciles de cubrir desde 2008. Este año, los puestos de ingeniería caen hasta la tercera posición, situándose por detrás de los comerciales, que ascienden un puesto desde el tercer lugar ocupado en la clasificación de 2012 para situarse segundos. (Gráfico 15)

Los profesionales de oficios manuales cualificados se sitúan cuartos en la lista por segundo año consecutivo, seguidos de los operarios de producción, que son quintos igual que en 2012. Es sexta en la lista la categoría de personal contable y financiero, que intercambia sus posiciones con la categoría de secretarías y personal administrativo, que pasa a ocupar la séptima plaza. Los tres puestos restantes entre los diez primeros corresponden a los conductores profesionales, peones y directivos, respectivamente.

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

- 1 | Técnicos cualificados
- 2 | Comerciales
- 3 | Ingenieros
- 4 | Oficios manuales cualificados
- 5 | Operarios de producción
- 6 | Personal contable y financiero
- 7 | Secretarías y personal administrativo
- 8 | Conductores
- 9 | Peones
- 10 | Directivos

GRÁFICO 15

#### ¿POR QUÉ LOS DIRECTIVOS TIENEN DIFICULTADES PARA CUBRIR LOS PUESTOS VACANTES?

*Unos candidatos que carecen de las habilidades técnicas (hard skills) necesarias y una falta generalizada de aspirantes son los dos principales motivos por los cuales los directivos americanos se enfrentan a la escasez de talento*

Los motivos citados por los directivos para justificar la escasez de habilidades en América son similares a las respuestas globales. Uno de cada tres directivos (33%) destaca la falta de habilidades técnicas (*hard skills*) como el motivo clave de sus dificultades, aunque este porcentaje es ligeramente inferior al de 2012 (36%). La escasez de habilidades técnicas se explica habitualmente como la falta de cualificaciones profesionales específicas de un sector o como la falta de certificaciones en oficios manuales específicos del sector. (Gráfico 16)

Igual que en el estudio de 2012, los directivos incluyeron simplemente la falta de candidatos entre los dos motivos principales que provocan la carencia de habilidades a la que se enfrentan. Sin embargo, este año ha mencionado este factor un porcentaje ligeramente inferior de directivos (31%) en comparación con el 36% que lo citaron el año pasado. De forma similar, la falta de candidatos con experiencia representaba un problema para el 31% de los directivos en 2012, pero esta cifra ha descendido hasta el 24% en 2013. Mientras tanto, el porcentaje de directivos que denuncia una falta de habilidades sociales (*soft skills*) en el mercado laboral se mantiene relativamente estable (16%) en comparación con el año anterior. La habilidad social que más preocupa es la falta de entusiasmo y motivación por parte de los candidatos.



## AMÉRICA: MOTIVOS QUE DIFICULTAN CUBRIR PUESTOS

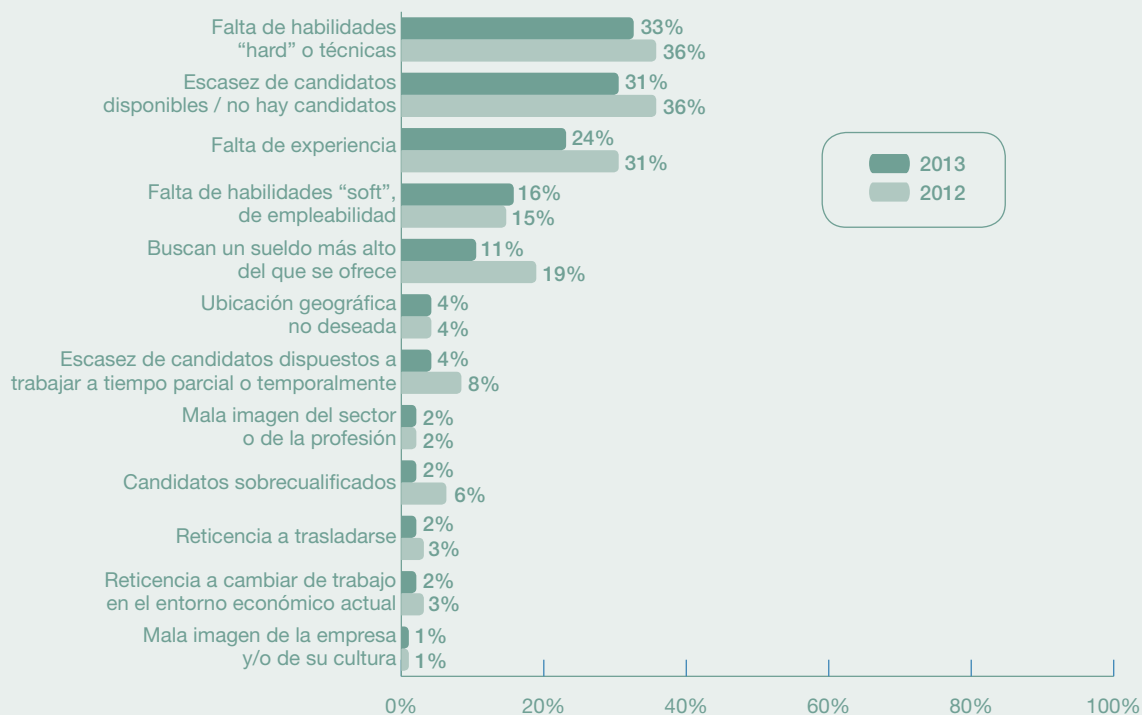


GRÁFICO 16

Existe un notable descenso del porcentaje de directivos de recursos humanos que explica que la escasez de talento debida a que los candidatos buscan un sueldo mayor que el ofrecido se reduce del 19% en 2012 al 11% en 2013. El porcentaje de directivos que afirman ser incapaces de encontrar a suficientes aspirantes que estén dispuestos a asumir puestos eventuales o a tiempo parcial también ha disminuido, pasando del 8% en 2012 a tan solo el 4% este año.

### ¿QUÉ REPERCUSIÓN TIENE LA ESCASEZ DE TALENTO EN LA CAPACIDAD DE ATENCIÓN A LOS CLIENTES?

*La repercusión que tienen las vacantes difíciles de cubrir a la hora de prestar servicios a los clientes es más grave en Brasil, según los directivos*

Entre los directivos que manifiestan la existencia de una escasez de talento en la región de América, un 19% afirma que este hecho afecta en gran medida a su capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes, mientras que un 33% adicional indica que tiene una repercusión media. Solamente alrededor de uno de cada ocho (13%) cree que la escasez de talento no tiene actualmente ningún efecto en la prestación de servicios a los clientes. (Gráfico 17)

La gravedad de la repercusión causada por la escasez de talento varía considerablemente en los distintos países de la región. En Brasil, el 78% afirma que tiene una repercusión alta o media en la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes, mientras que tan solo el 34% de los directivos peruanos se queja por ese motivo.

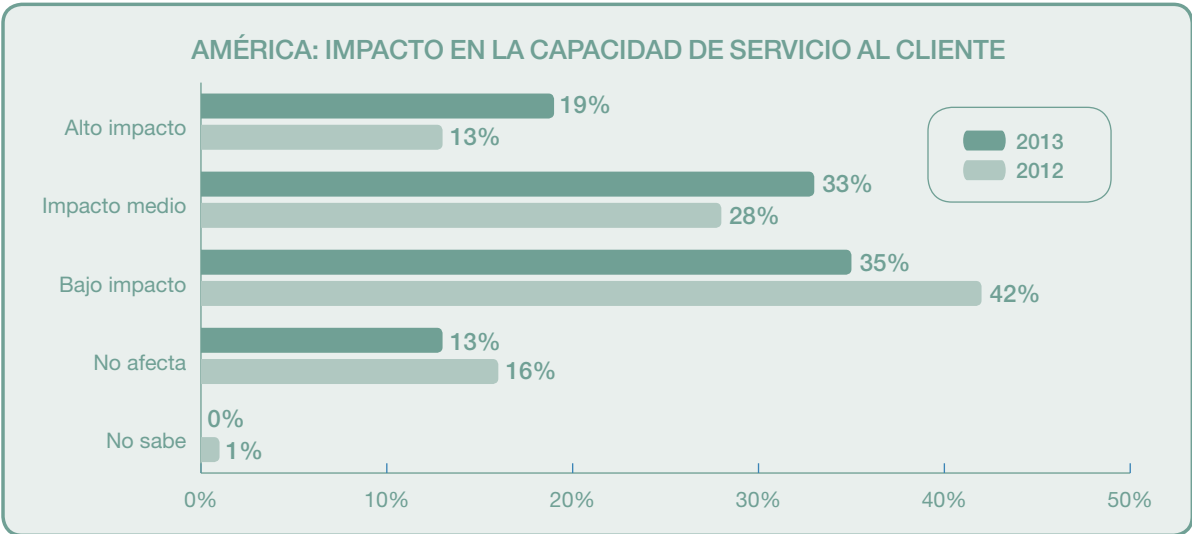


GRÁFICO 17

**CÓMO INFLUYE EN GENERAL LA ESCASEZ DE TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN**

*El problema que mayor preocupación suscita entre los directivos de América es de qué modo la escasez de talento mina su capacidad de atender a los clientes, seguido muy de cerca por las inquietudes relativas a la repercusión que ejerce, sobre la competitividad y la productividad, la carencia de habilidades*

En América, los problemas asociados a la escasez de talento son similares a los registrados en cualquier otro lugar del mundo. La principal preocupación de los directivos de recursos humanos es la repercusión de la escasez de talento sobre su capacidad de atender a los clientes (39%), mientras que aproximadamente uno de cada tres (34%) afirma que la incapacidad para cubrir las vacantes reduce la competitividad y la productividad. Casi tres de cada diez directivos (29%) creen que esos déficits se traducen en una mayor rotación de la plantilla. Otras consecuencias identificadas de la escasez de talento incluyen unos mayores costes de indemnización (23%), la menor motivación y compromiso del empleado (21%) y una innovación y creatividad reducidas (18%). (Gráfico 18)



GRÁFICO 18

Sin embargo, una comparación realizada en toda la región revela que las inquietudes de los directivos no son uniformes. La cuestión que más preocupa a los directivos en América (la menor capacidad de atender a los clientes) encabeza la lista en cinco de los diez países de la región (Canadá, Costa Rica, EE.UU., México y Panamá). Por lo que respecta a los directivos brasileños, la escasez de talento está más asociada a una mayor rotación de la plantilla, mientras la menor competitividad lidera la clasificación de inquietudes tanto en Perú como en Guatemala.

### ¿QUÉ ESTRATEGIAS SIGUEN LOS DIRECTIVOS PARA COMPENSAR LA ESCASEZ DE TALENTO?

*Los directivos de la región de América tienden a abordar la escasez de talento impartiendo formación a su plantilla actual para mejorar sus habilidades o bien adoptando otras medidas para potenciar su reserva de talento*

Entre los directivos que actualmente se quejan de la escasez de talento, el 46% aborda el reto a través de la adopción de nuevas estrategias en materia de prácticas de gestión de talento, mientras que el 31% recurren a modelos de organización del trabajo modificados. Aproximadamente uno de cada cinco (21%) aplica estrategias diferentes de búsqueda de talento. En un porcentaje similar a las respuestas globales, el 20% afirma no seguir actualmente ninguna estrategia específica para hacer frente a la carencia de habilidades. (Gráfico 19)

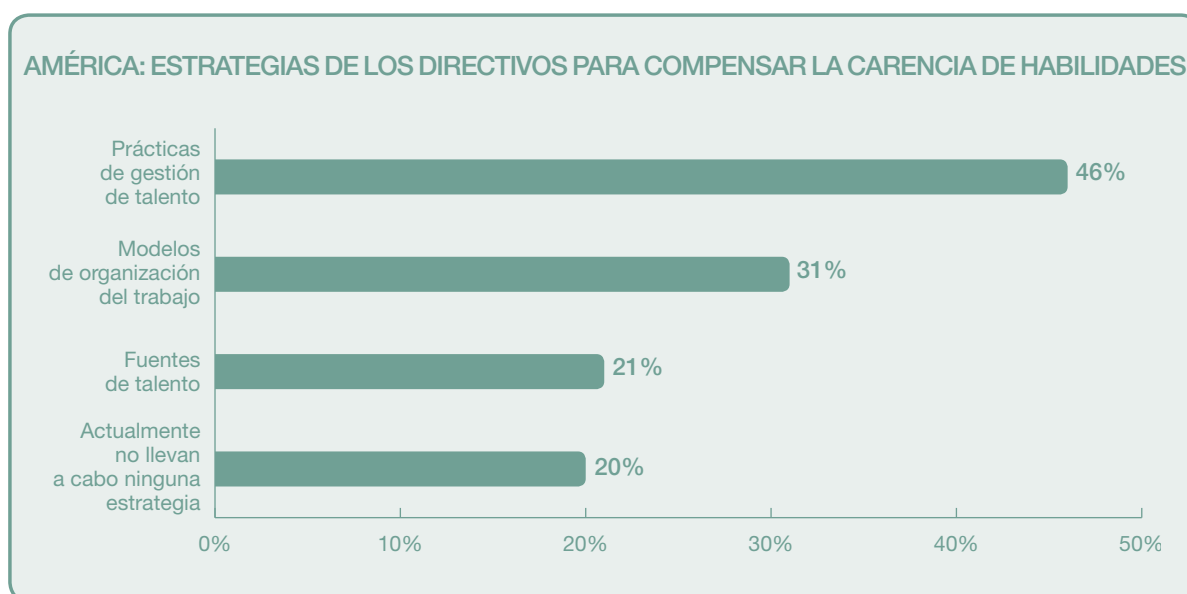


GRÁFICO 19

Algo menos de un tercio de los directivos de recursos humanos que se quejan de la carencia de habilidades, indican que aplican soluciones de gestión de talento para mitigar la escasez existente en su mercado laboral local. (Gráfico 20) Más de uno de cada cuatro (26%) directivos indica que ofrece formación y desarrollo adicionales al personal que tiene actualmente en plantilla. Otro 9% ha redefinido los criterios de cualificación para incluir a aquellas personas que quizás carezcan de ciertas competencias clave, pero que poseen el potencial necesario para adquirirlas. Algunos directivos informan del uso de prácticas de reclutamiento no tradicionales (7%) y algunos han aplicado enfoques basados en la retribución, como ofrecer mayores beneficios extrasalariales (6%) e incrementar los salarios iniciales (5%).

### AMÉRICA: PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO

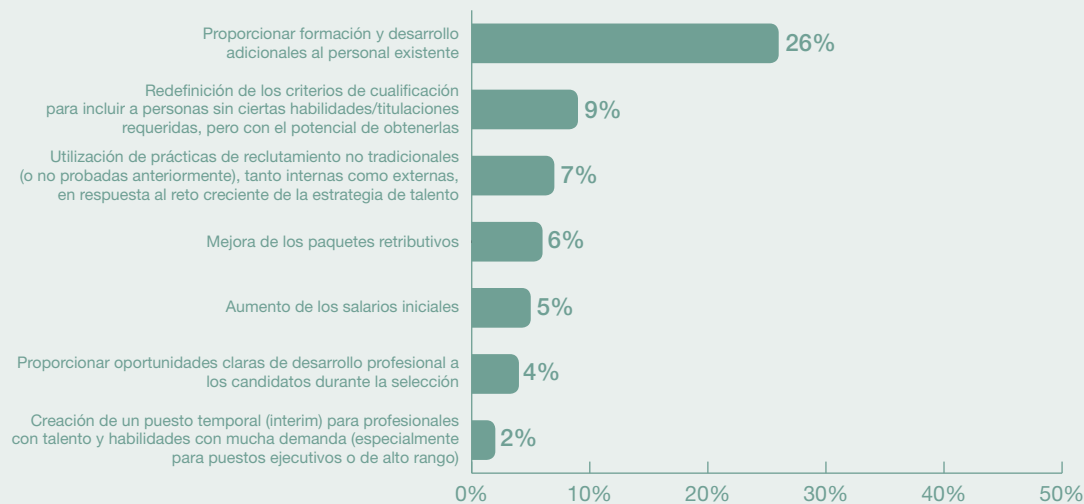


GRÁFICO 20

Entre los directivos que basan sus estrategias en nuevos modelos de organización del trabajo (Gráfico 21), el enfoque más frecuente consiste en aumentar la atención sobre la reserva de talento (16%), como la identificación de las personas con mayor potencial y la elaboración de un plan de gestión de sucesiones. Además, el 8% afirma que rediseñan los actuales procedimientos de trabajo, por ejemplo para permitir que se compartan las tareas entre compañeros de trabajo y/o departamentos de la empresa, y el 4% ofrece unas condiciones laborales más flexibles, como el trabajo virtual o los horarios flexibles.

### AMÉRICA: MODELOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

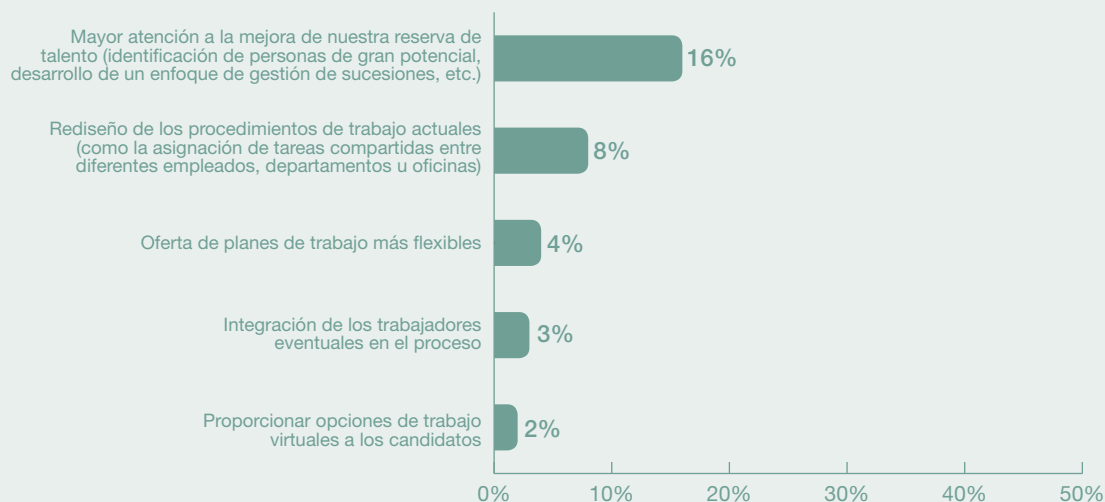


GRÁFICO 21

Las estrategias que implican soluciones de atracción de talento tienden a recurrir a la selección de bolsas de talento no explotadas anteriormente (8%) y/o a la designación de candidatos que actualmente carezcan de las habilidades necesarias, pero que posean el potencial necesario para desarrollarlas (8%). (Gráfico 22) Para los directivos de América, los candidatos que residen fuera de su región constituyen la bolsa de nuevo talento más atractiva a la que recurrir (4%). Otra estrategia utilizada por algunos directivos consiste en asociarse con instituciones educativas locales para garantizar la creación de un plan de estudios acorde a las necesidades de talento de la empresa (7%).

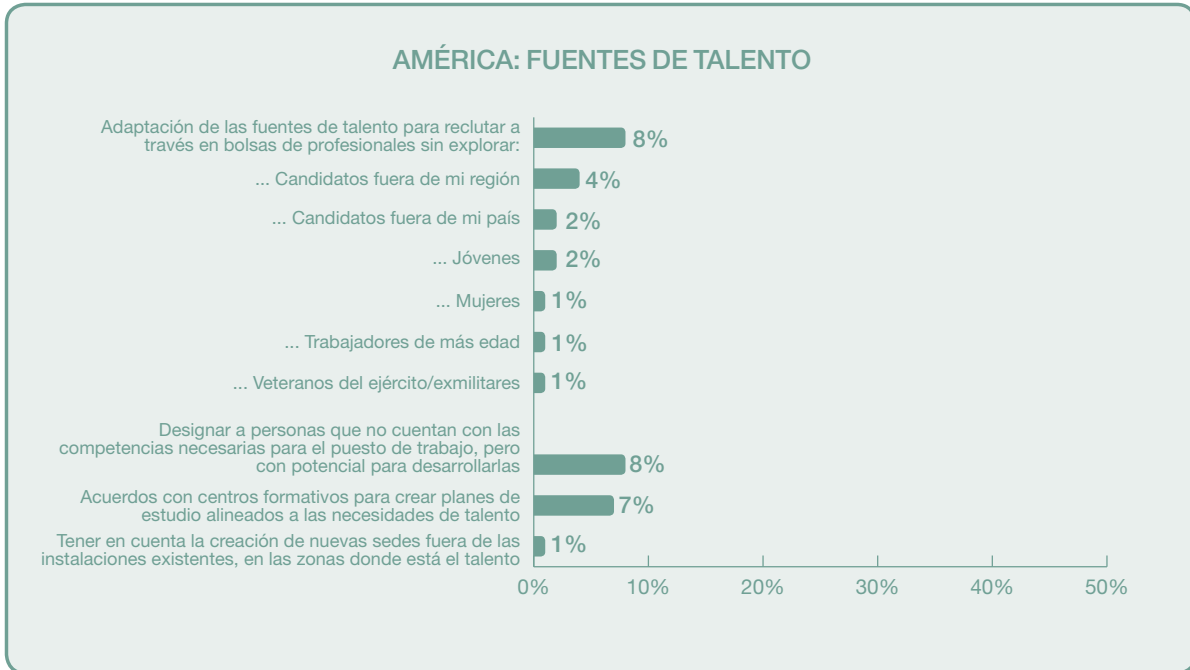


GRÁFICO 22

# ASIA PACÍFICO

## ¿QUÉ GRADO DE DIFICULTAD TIENEN LOS DIRECTIVOS PARA CUBRIR PUESTOS VACANTES DEBIDO A LA FALTA DE TALENTO DISPONIBLE?

Por primera vez en la serie de ocho estudios anuales sobre escasez de talento, más de la mitad (51%) de los directivos de la región de Asia Pacífico encuestados afirman que la carencia de habilidades está planteando dificultades en el proceso de contratación. Las respuestas del estudio proceden de casi 8.600 directivos de selección de personal de Australia, China continental, Hong Kong, India, Japón, Nueva Zelanda, Singapur y Taiwán.

En comparación con 2012, el porcentaje de directivos que manifiesta la existencia de problemas relacionados con la escasez de talento ha aumentado en 6 puntos porcentuales, partiendo del 45%. (Gráfico 23) Al igual que en 2012, los directivos japoneses (85%) presenta la escasez de talento más grave a escala mundial, mientras que en 2013 la incapacidad para localizar a las personas adecuadas también supone un problema para más de seis de cada diez directivos indios (61%). Por otro lado, los directivos chinos (35%) son los menos proclives a manifestar una escasez de talento en la región; el porcentaje es idéntico a la media de todos los países y territorios encuestados.



GRÁFICO 23

## ¿QUÉ TIPO DE PUESTO ES MÁS DIFÍCIL CUBRIR?

Las tres categorías principales de talento más difíciles de cubrir son las mismas que las publicadas en 2012: los comerciales siguen siendo el puesto más difícil de cubrir en la región de Asia Pacífico, seguidos de las categorías de ingeniería y técnicos cualificados. La función de comercial ha encabezado todos los años la lista de la región de Asia Pacífico en esta serie de estudios, desde 2006 hasta 2013. (Gráfico 25)

Los directivos también presentan una creciente preocupación respecto a la disponibilidad de candidatos para cubrir puestos directivos y esta categoría ha escalado posiciones, de la séptima a la cuarta, en la comparativa interanual. La categoría de personal contable y financiero también sube en la lista y se sitúa en quinto lugar, desbancando a la categoría de perfiles IT que ocupa ahora la sexta plaza. Los trabajadores de oficios manuales cualificados fueron cuartos en la lista de 2012, pero ahora son séptimos. Las restantes tres categorías de las diez principales de la región de Asia Pacífico son directores comerciales, peones e investigadores (I+D).

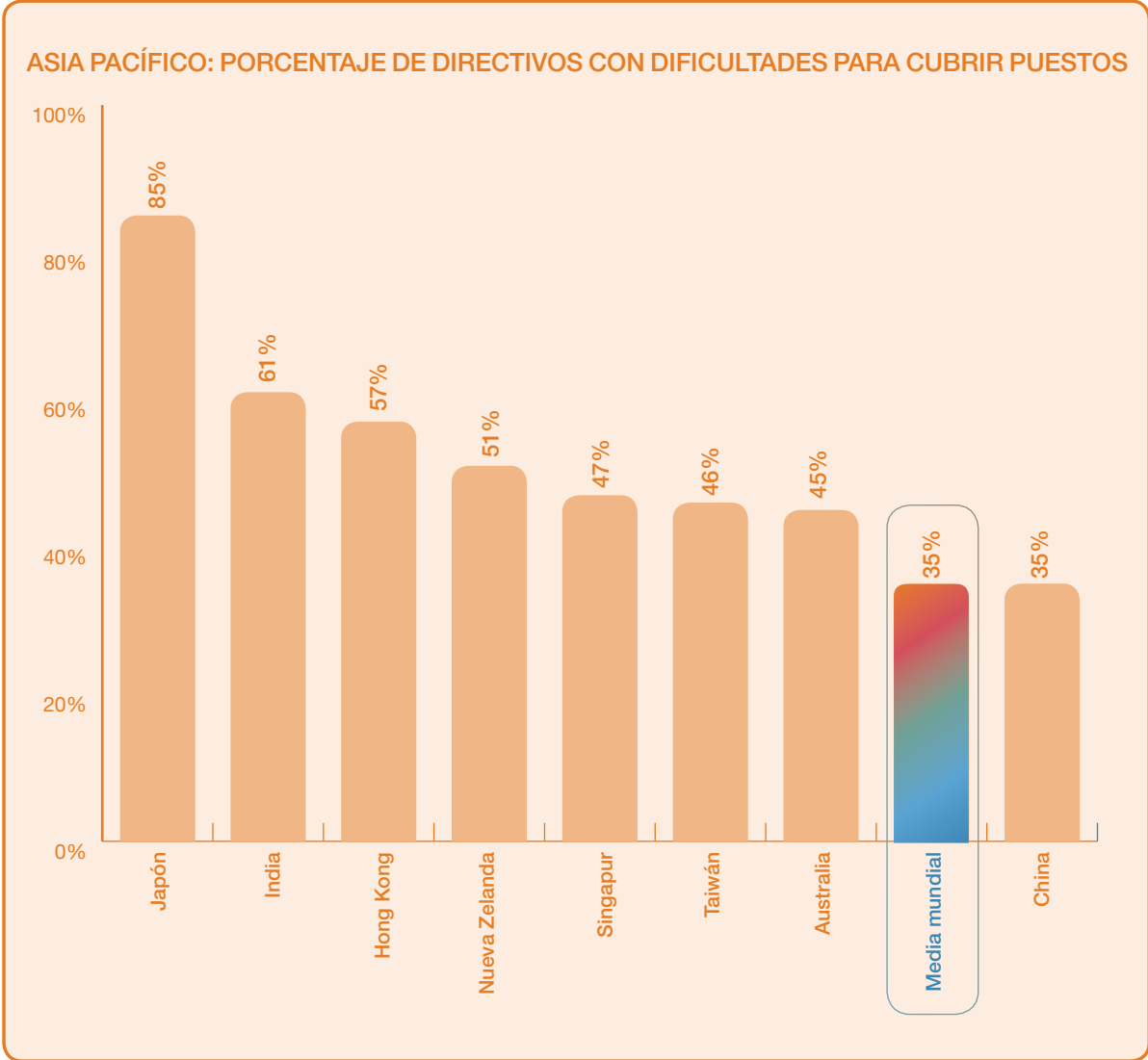


GRÁFICO 24

**¿POR QUÉ LOS DIRECTIVOS TIENEN DIFICULTADES PARA CUBRIR LOS PUESTOS VACANTES?**

*Los directivos manifiestan que el motivo clave de la escasez de talento en la región de Asia Pacífico es simplemente la falta de candidatos, aunque la carencia de habilidades técnicas entre los candidatos también resulta un problema cada vez más común*

Como en 2012, la falta global de aspirantes es el reto más frecuente mencionado por los directivos que se enfrentan a la escasez de talento en la región de Asia Pacífico. Casi un tercio (32%) afirma que les supone un problema, aunque este porcentaje disminuye tres puntos porcentuales en comparación con los datos del año anterior. Muy cerca, en el segundo lugar de la lista de motivos que provocan la carencia de habilidades, se sitúa la falta de competencias técnicas entre los candidatos del mercado laboral (31%, un aumento de dos puntos porcentuales sobre 2012). Los directivos que aducen la falta de habilidades técnicas o *hard skills* tienden a afirmar que esta escasez se debe a una falta de cualificaciones profesionales adecuadas o de certificaciones de oficios manuales cualificados. (Gráfico 26)



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

- 1 | Comerciales
- 2 | Ingenieros
- 3 | Técnicos cualificados
- 4 | Directivos
- 5 | Personal contable y financiero
- 6 | Perfiles IT
- 7 | Oficios manuales cualificados
- 8 | Directores comerciales
- 9 | Peones
- 10 | Investigadores (I+D)

GRÁFICO 25

### ASIA PACÍFICO: MOTIVOS QUE DIFICULTAN CUBRIR PUESTOS

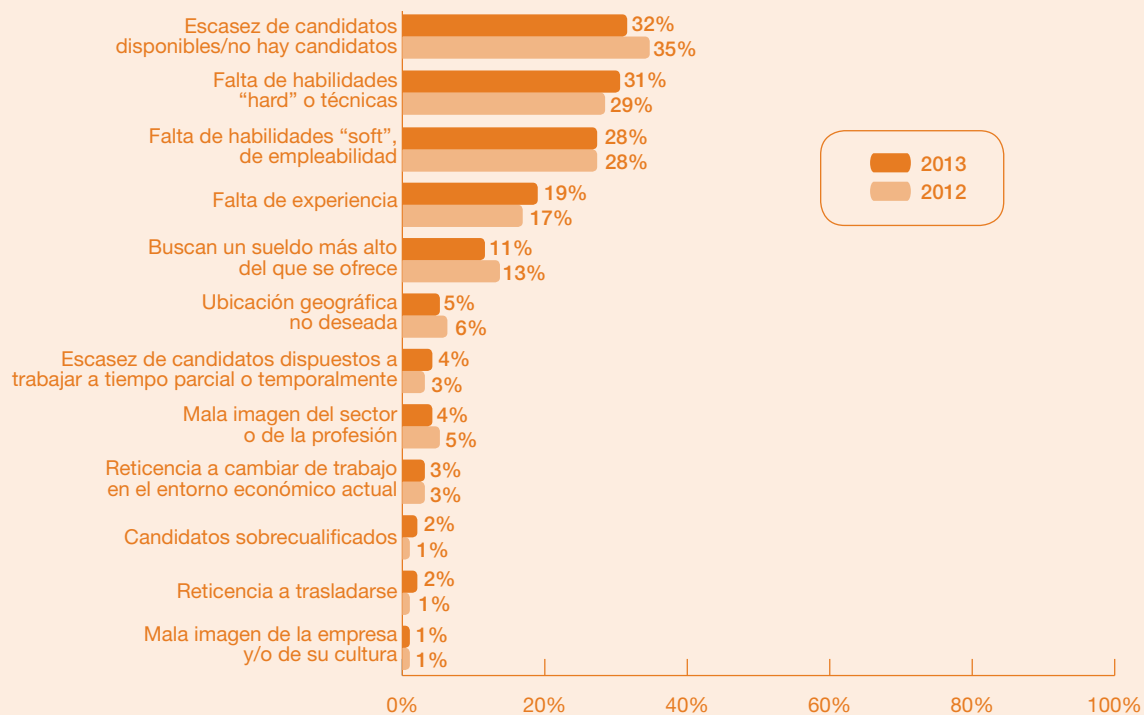


GRÁFICO 26

Casi tres de cada diez (28%) directivos de recursos humanos (el mismo porcentaje que en 2012) citan la escasez de habilidades sociales como el factor decisivo para la carencia de habilidades registrada en sus mercados laborales. Los candidatos tienden a no satisfacer las expectativas de

los directivos debido a que se percibe en ellos una falta de flexibilidad, adaptabilidad, entusiasmo y motivación. En 2012, el 12% de los directivos manifestó que había una falta de habilidades interpersonales, pero este porcentaje se ha reducido hasta el 6% en 2013.

El porcentaje de directivos que manifestó que uno de los motivos era que a los candidatos les faltaba experiencia (19%) es ligeramente superior en 2013 que en el año anterior (17%). Sin embargo, los casos mencionados de candidatos que buscan percibir unas retribuciones superiores a las que se ofrecen (11%) es ligeramente inferior al porcentaje de 2012 (13%).

### ¿QUÉ GRADO DE REPERCUSIÓN TIENE LA ESCASEZ DE TALENTO EN LA CAPACIDAD DE ATENCIÓN A LOS CLIENTES?

La escasez de talento tiene un mayor impacto en la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes en China, Hong Kong y Japón

Tres de cada cinco directivos de la región de Asia Pacífico que se enfrentan en estos momentos a la escasez de talento creen que este problema tiene una repercusión media o alta en la capacidad de su organización de satisfacer las necesidades de los clientes. Otro 26% afirma que la escasez de talento tiene una escasa repercusión en la actividad orientada a los clientes, mientras que el 13% opina que el servicio no se ve afectado por la incapacidad de cubrir determinados puestos. (Gráfico 27)

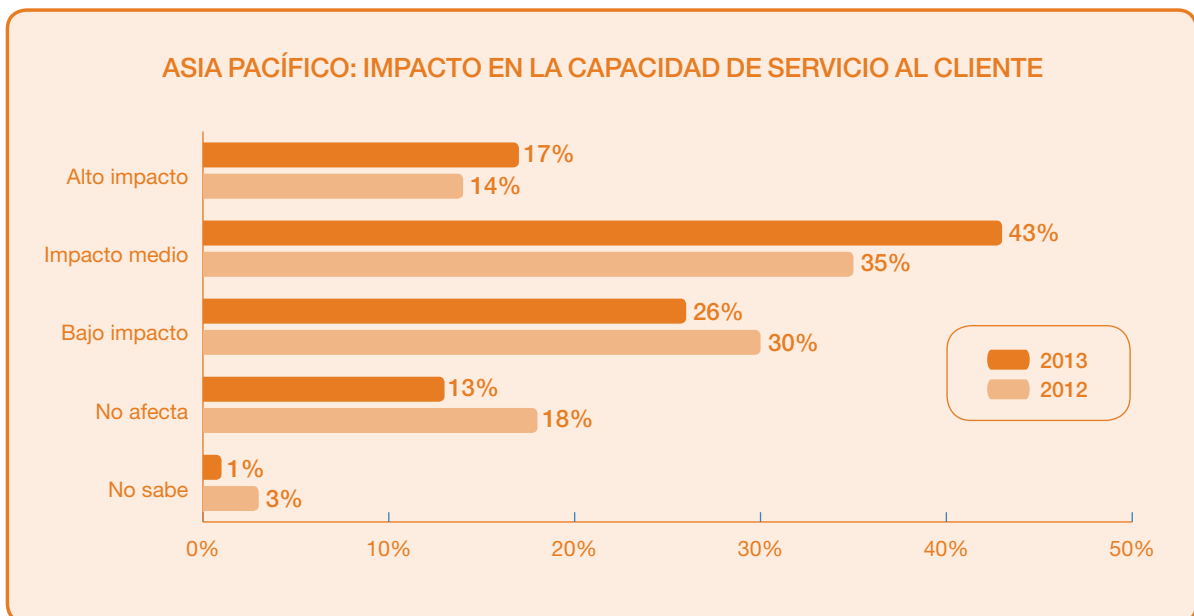


GRÁFICO 27

Los niveles de preocupación sobre la repercusión que la escasez de talento tiene en la prestación de servicios varían ampliamente entre los diferentes países y territorios de la región. Una gran mayoría de los directivos que se enfrentan a la escasez de habilidades en China (86%), Hong Kong (86%) y Japón (85%) cree que este hecho tiene una repercusión media o alta sobre el servicio al cliente, mientras que las cifras correspondientes de India (29%) y Taiwán (33%) son considerablemente inferiores.

## CÓMO INFLUYE EN GENERAL LA ESCASEZ DE TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN

*La reducción de la capacidad de atención a los clientes es la principal preocupación de los directivos de Australia y Nueva Zelanda, mientras que la limitación de la competitividad aparece citada en primer lugar por los directivos de Japón, Hong Kong y Taiwán*

Los directivos de la región de Asia Pacífico están prácticamente divididos por igual sobre cómo influye en sus empresas la dificultad para cubrir vacantes clave. El 41% de los directivos menciona la reducción de la competitividad y la productividad, mientras que el 40% cita una menor capacidad para atender a los clientes. Uno de cada cuatro cree que la carencia de habilidades da como resultado una menor innovación y creatividad, el 24% manifiesta el impacto negativo en la motivación y el compromiso de los empleados y el 23% cita una mayor rotación de la plantilla. Menos de uno de cada cinco (18%) menciona el incremento de los costes de indemnización como consecuencia de la escasez de talento en áreas clave. (Gráfico 28)

*“Como en 2012, la falta global de aspirantes es el reto más frecuente mencionado por los directivos que se enfrentan a la escasez de talento en la región de Asia Pacífico.”*



GRÁFICO 28

Tanto en Australia como en Nueva Zelanda, los directivos creen que la escasez de talento reduce su capacidad de atender a los clientes, mientras que su repercusión sobre la competitividad y la productividad encabezan la lista en Taiwán, Japón y Hong Kong. Los directivos chinos destinan igual énfasis a ambas cuestiones a la hora de valorar cómo la carencia de habilidades puede perjudicar su rendimiento empresarial. Por otro lado, en India la preocupación principal gira en torno a la reducción de la innovación y la creatividad, mientras que la principal inquietud en Singapur es el aumento de la rotación de la plantilla.

## ¿QUÉ ESTRATEGIAS SIGUEN LOS DIRECTIVOS PARA COMPENSAR LA ESCASEZ DE TALENTO?

*Los directivos de la región de Asia Pacífico prevén aprovechar nuevas bolsas de talento, ampliar la formación y el desarrollo de su plantilla actual e incrementar su atención a la reserva de talento para abordar la creciente escasez de talento que afecta a la región*

En Asia Pacífico (donde es muy probable que los directivos se enfrenten a la escasez de talento), el 44% de las empresas adoptan estrategias consistentes en prácticas de gestión de talento, el 33% está cambiando su enfoque de selección de profesionales y el 29% están modificando los modelos de organización del trabajo con el fin de abordar la carencia de habilidades. Una minoría de directivos (14%) afirma no haber formulado todavía ninguna estrategia para abordar la escasez de talento, pero este porcentaje es muy inferior a la media global. (Gráfico 29)

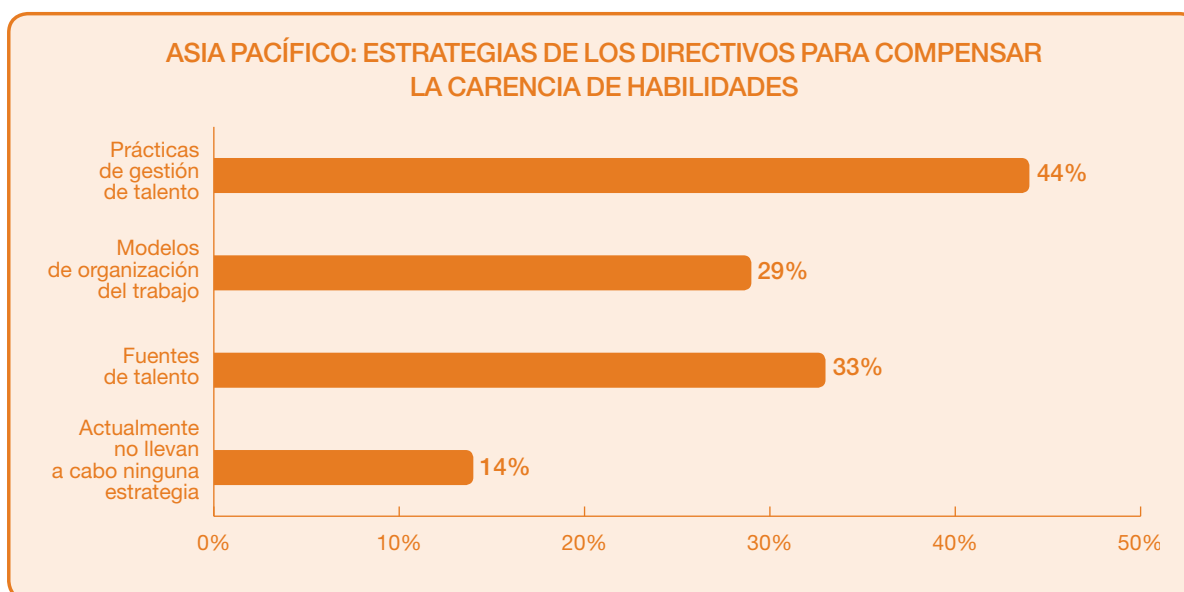


GRÁFICO 29

Casi uno de cada cinco directivos (19%) de Asia Pacífico con un problema de escasez de talento ofrece formación y desarrollo adicionales a la plantilla actual para compensar esas carencias, mientras que el 11% recurre a prácticas de reclutamiento no tradicionales, tanto internas como externas. Otros enfoques basados en prácticas de gestión de talento son la redefinición de los criterios de cualificación para que incluyan a candidatos que actualmente puedan carecer de ciertas competencias pero que tengan el potencial necesario para adquirirlas (7%), la mejora de los paquetes retributivos (7%) y la oferta de unos salarios iniciales más elevados (7%). (Gráfico 30)

La búsqueda de nuevos profesionales en otras bolsas de talento existentes (22%) también es un factor clave de la estrategia de muchos directivos de la región Asia Pacífico. La tendencia se encamina a buscar a candidatos de fuera del país (8%) y de fuera de la región (7%), junto con personas más jóvenes (5%). Algunos directivos buscan asociarse con las instituciones educativas locales para garantizarse un plan de estudios acorde a sus necesidades de talento (7%) y el 6% designa a personas que todavía no cuentan con las habilidades necesarias, pero que poseen el potencial necesario para desarrollarlas. (Gráfico 31)

### ASIA PACÍFICO: PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO

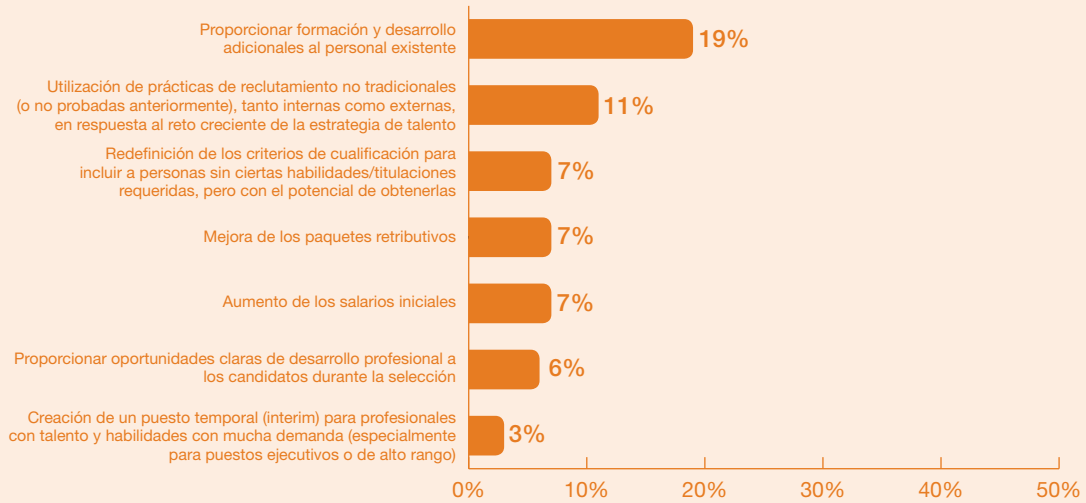


GRÁFICO 30

### ASIA PACÍFICO: FUENTES DE TALENTO

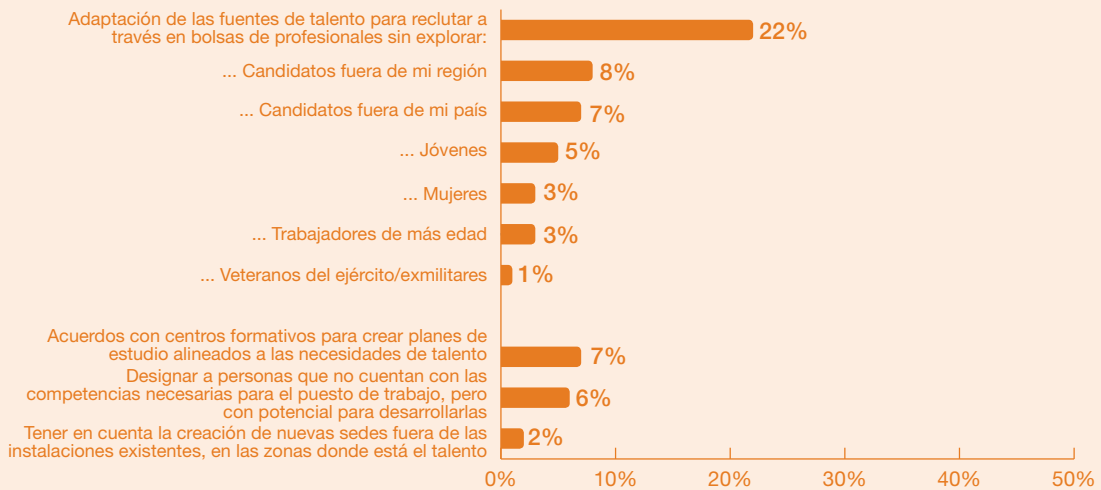


GRÁFICO 31

Aquellos directivos cuyo enfoque incluye la modificación de los modelos de organización del trabajo tenderán a concentrarse en la mejora de su reserva de talento, por ejemplo mediante la identificación de personas de gran potencial y la creación de un plan de gestión de sucesiones (17%). Otras de estas estrategias incluyen la oferta de condiciones laborales más flexibles (5%), la integración de trabajadores eventuales en el proceso (5%) y el rediseño de los procedimientos de trabajo actuales (5%). (Gráfico 32)

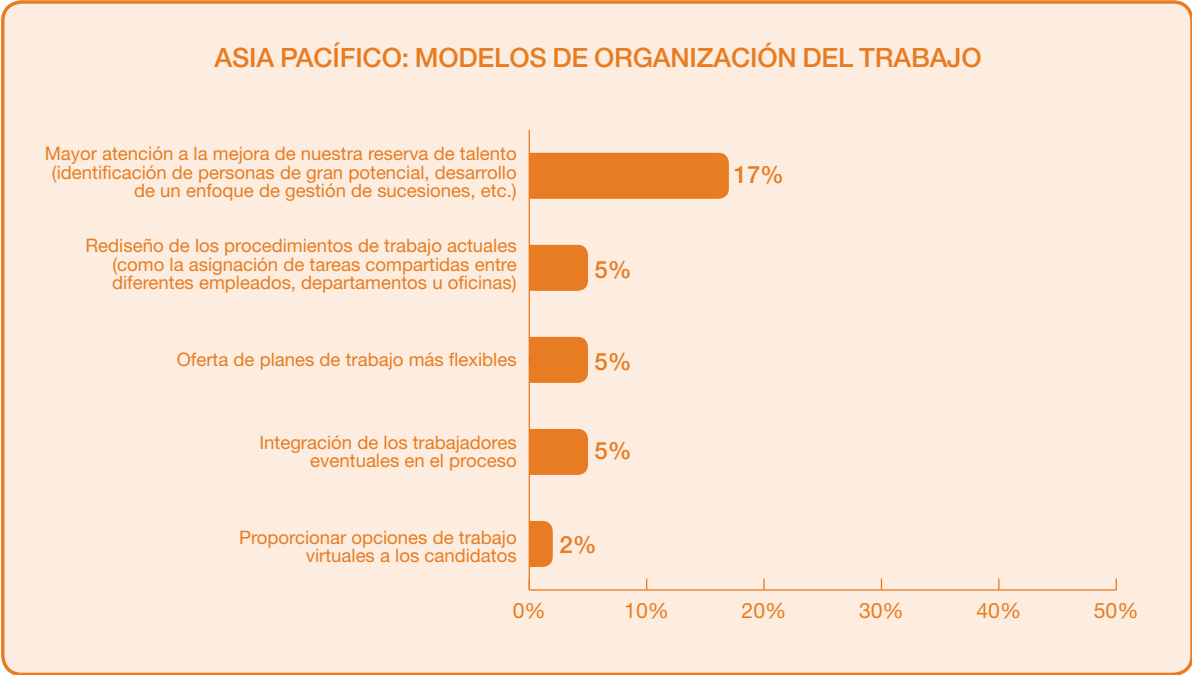


GRÁFICO 32

# EMEA

## ¿QUÉ GRADO DE DIFICULTAD TIENEN LOS DIRECTIVOS PARA CUBRIR PUESTOS VACANTES DEBIDO A LA FALTA DE TALENTO DISPONIBLE?

Se entrevistó a más de 20.000 directivos de 24 países de la región de Europa, Oriente Medio y África (EMEA) para el Estudio ManpowerGroup sobre Escasez de Talento de 2013. En su mayor parte, la escasez de talento es una preocupación menor entre los directivos de la región EMEA en comparación con las otras dos regiones encuestadas. Este hecho no resulta sorprendente dados los actuales retos económicos de la región (especialmente en gran parte de Europa). Sin embargo, el estudio revela que la carencia de habilidades es más grave en algunos de los países de la región, como Turquía, Bulgaria y Rumanía.

En 2013, más de uno de cada cuatro directivos de la región EMEA (26%) tiene dificultades para cubrir puestos de trabajo debido a la escasez de talento. La cifra ha aumentado solamente en un punto porcentual desde 2012, pero la proporción global sigue siendo inferior a la de los años anteriores a la crisis económica. Sin embargo, los retos asociados a la escasez de talento varían considerablemente entre los distintos países de la región. Los directivos de Turquía (58%), Bulgaria (54%) y Rumanía (54%) son más proclives a declarar sus dificultades para cubrir vacantes y la escasez de talento sigue siendo un problema acuciante en Israel (50%). (Gráfico 33)

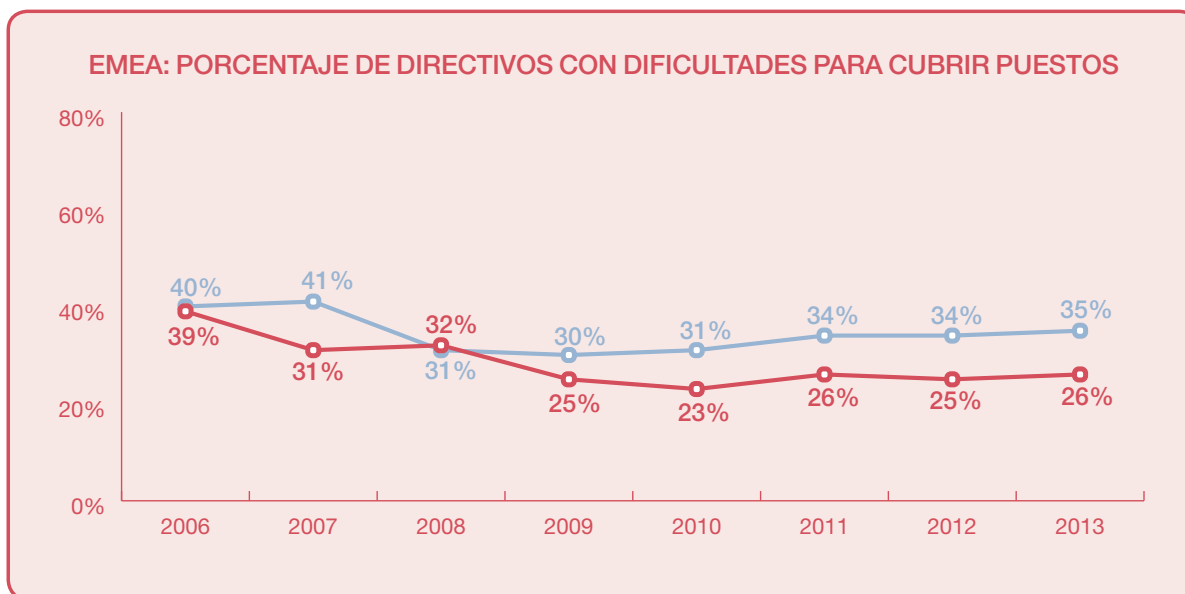


GRÁFICO 33

Por otro lado, si se clasifica la lista global de 42 países y territorios según la proporción de directivos que manifiesta tener problemas de escasez de talento, los países de la región EMEA ocupan las 13 últimas posiciones. Es poco probable que la escasez de talento preocupe a los directivos en España (3%) e Irlanda (3%), y también tiene una repercusión escasa para los directivos de Sudáfrica (6%), la República Checa (9%) y los Países Bajos (9%).



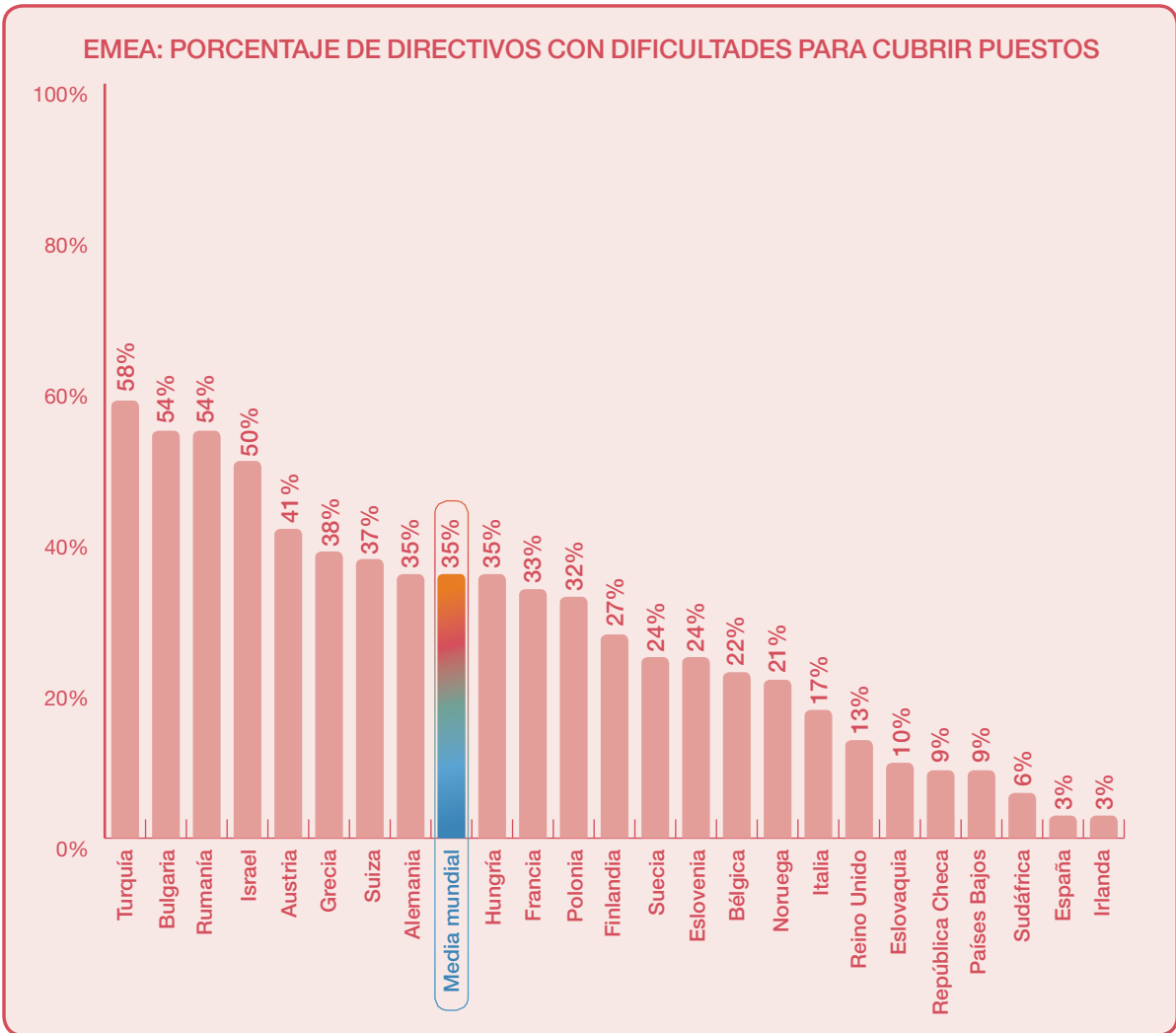


GRÁFICO 34

En comparación con el estudio de 2012, la dificultad para cubrir vacantes es más preocupante en varios mercados laborales de EMEA. En Turquía, el porcentaje de directivos de recursos humanos que afirma enfrentarse a la escasez de talento es 17 puntos porcentuales mayor que en 2012, y aumenta en 14 puntos porcentuales en Israel. En Grecia, a pesar de la debilidad general del entorno económico, el número de directivos que se enfrenta a una falta de candidatos con las habilidades idóneas ha aumentado en 14 puntos porcentuales. También se presentan considerables aumentos de 9 puntos porcentuales en Rumanía y Suiza. Por otro lado, la cifra registrada por los directivos suecos baja 12 puntos porcentuales y tanto Alemania como Eslovaquia presentan disminuciones de 7 puntos porcentuales.

### ¿QUÉ TIPO DE PUESTO ES MÁS DIFÍCIL CUBRIR?

*Los oficios manuales cualificados son los puestos más difíciles de cubrir por los directivos de la región EMEA*

Los oficios manuales cualificados siguen siendo los puestos más difíciles de encontrar en la región EMEA. Los directivos vienen situando esta categoría laboral en la parte superior de la lista de la región año tras año desde 2007, colocándose este cargo en primera posición en 15 de los 24

países de la región. Como en 2012, las siguientes vacantes más difíciles de cubrir en la región corresponden a puestos de ingeniería y comerciales, que ocupan la segunda y tercera posición, respectivamente. (Gráfico 35)

#### EMEA: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Oficios manuales cualificados
- 2 | Ingenieros
- 3 | Comerciales
- 4 | Directivos
- 5 | Técnicos cualificados
- 6 | Conductores
- 7 | Personal contable y financiero
- 8 | Secretarías y personal administrativo
- 9 | Peones
- 10 | Perfiles IT

GRÁFICO 35

Los directivos de la región también afirman que el talento es cada vez más escaso en los niveles directivos. La categoría asciende en las clasificaciones desde la décima posición en 2012 hasta la cuarta este año. En consecuencia, técnicos cualificados y conductores profesionales caen hasta ocupar la quinta y sexta plaza, respectivamente. En séptimo lugar, la categoría de personal contable y financiero se sitúa un puesto más arriba que en 2012. Para terminar las primeras diez posiciones de la región EMEA, nos encontramos con la categoría de secretarías y personal administrativo, peones y perfiles IT.

#### ¿POR QUÉ LOS DIRECTIVOS TIENEN DIFICULTADES PARA CUBRIR LOS PUESTOS VACANTES?

*Un déficit de candidatos con las habilidades técnicas adecuadas y una falta general de candidatos son las causas clave de la dificultad de cubrir vacantes en la región EMEA, y ambos factores han ido haciéndose más frecuentes con el tiempo*

Cuando se solicita a los directivos de la región EMEA que expliquen mejor los motivos por los cuales la escasez de talento impide que cubran puestos concretos, declaran que se debe a la falta de candidatos con competencias técnicas adecuadas. Este déficit fue elegido por el 36% de los directivos en 2013, lo que representa un incremento con respecto al 34% registrado en el año anterior. Casi uno de cada cinco (19%) directivos afirma encontrar que los candidatos carecen de las cualificaciones profesionales necesarias (lo que representa un ligero aumento respecto al 17% registrado en 2012). Por segundo año consecutivo, el 15% manifiesta que los candidatos para puestos de oficios manuales cualificados carecen de la experiencia necesaria. (Gráfico 36)

Uno de cada tres directivos declara que simplemente no encuentra suficientes aspirantes para ocupar puestos concretos, porcentaje que

*“Por séptimo año consecutivo, los oficios manuales cualificados han sido designados como el puesto más difícil de cubrir en la región EMEA.”*

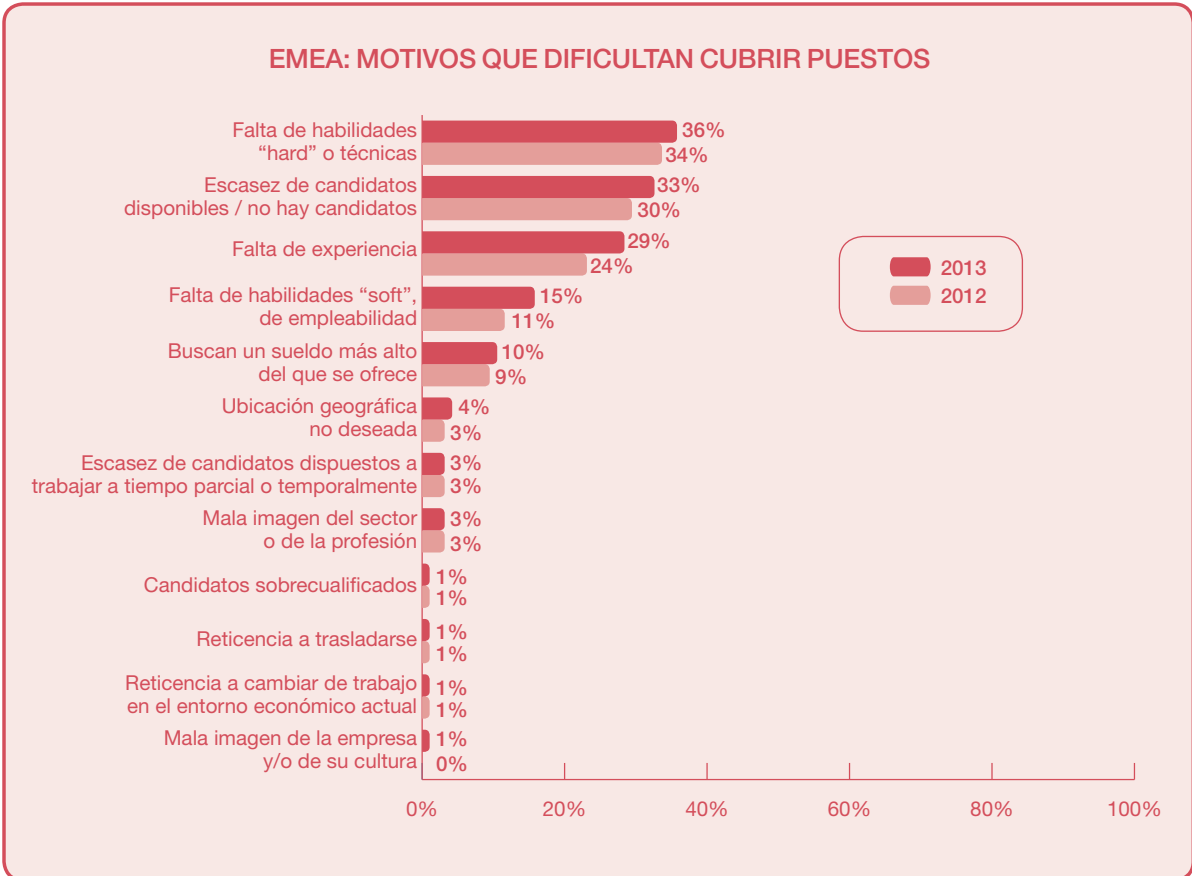


GRÁFICO 36

también ha aumentado (en tres puntos porcentuales) en comparación con 2012. Casi tres de cada diez (29%) afirman que los candidatos existentes carecen de experiencia (un ascenso con respecto al 24% de 2012). La falta de habilidades sociales (*soft skills*) entre los candidatos también se está generalizando este año, con un 15% de los directivos que afirman encontrarse con este hecho en comparación con el 11% en 2012. Los problemas más frecuentes respecto a las habilidades sociales son la falta de compromiso/motivación (5%) y la percepción de falta de profesionalidad, según indica el 4% de los directivos, que señalan que los candidatos no cumplen los requisitos en cuestiones de aspecto personal y puntualidad.

### ¿QUÉ GRADO DE REPERCUSIÓN TIENE LA ESCASEZ DE TALENTO EN LA CAPACIDAD DE ATENCIÓN A LOS CLIENTES?

*La mitad de los directivos de la región EMEA que actualmente se enfrentan a la escasez de talento afirman que este problema tiene una repercusión media o alta en su capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes*

Casi uno de cada cinco directivos de EMEA (19%) que en 2013 han manifestado tener problemas relacionados con la escasez de talento afirma que este problema tiene una alta repercusión en su capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes. Otro 31% cree que tiene una repercusión media, mientras que el 20% indica que su repercusión es escasa. En toda la región, sin embargo, el 29% afirma que, aunque tienen dificultades para cubrir algunas vacantes, este hecho todavía no afecta a su capacidad de atender a los clientes según lo previsto. (Gráfico 37)

El efecto de la escasez de talento en las actividades orientadas a los clientes es más pronunciado en Sudáfrica (72%) y Rumanía (69%), donde la mayoría de directivos presentan una repercusión entre media

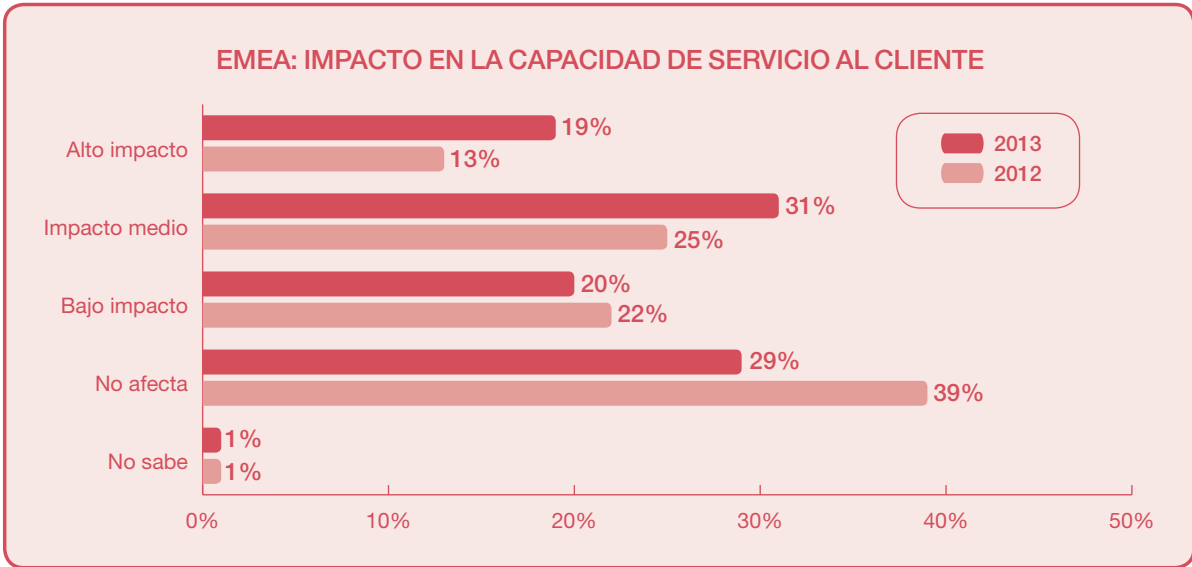


GRÁFICO 37

y alta. Por otro lado, las cifras correspondientes de Eslovaquia (29%), Austria (35%) y Alemania (36%) son bastante inferiores a la media.

### CÓMO INFLUYE EN GENERAL LA ESCASEZ DE TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN

La carencia de habilidades influye principalmente en la capacidad de atender a los clientes de forma efectiva, según los directivos de la región EMEA

Entre los directivos de la región EMEA que se quejan de los desafíos derivados de la carencia de habilidades, casi la mitad (48%) afirma que estas carencias influyen en su capacidad de atender a los clientes. Además, el 42% indica que la carencia de habilidades comporta una menor competitividad y productividad. Casi uno de cada cuatro directivos (24%) cita un incremento de la rotación de la plantilla como la principal consecuencia para su negocio, mientras que el 21% afirma que la escasez de talento comporta una menor innovación y creatividad. Uno de cada cinco indica que la incapacidad para cubrir vacantes genera mayores costes en indemnizaciones y perjudica el compromiso y la motivación de los empleados. (Gráfico 38)

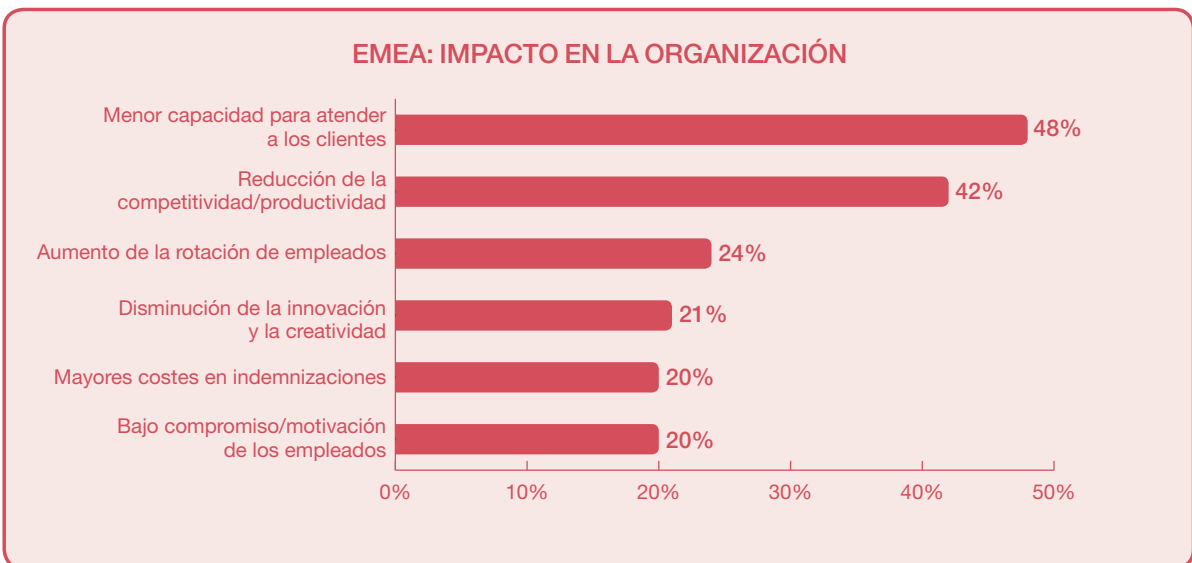


GRÁFICO 38

Aunque la menor capacidad de atender a los clientes encabeza la lista entre los directivos de 18 de los 24 países de la región EMEA, hay cinco países (Alemania, Eslovenia, Finlandia, República Checa y Rumanía) donde los directivos están más preocupados por la repercusión que la falta de talento puede tener sobre la competitividad y la productividad. Por otro lado, los directivos polacos afirman que el incremento de la rotación de la plantilla es el mayor reto planteado por la carencia de habilidades.

### ¿QUÉ ESTRATEGIAS SIGUEN LOS DIRECTIVOS PARA COMPENSAR LA ESCASEZ DE TALENTO?

*Los directivos de la región EMEA adoptan una serie de estrategias para abordar la escasez de talento, principalmente formando al personal actual para obtener las cualificaciones necesarias, aunque casi tres de cada diez todavía no han desarrollado una estrategia clara al respecto*

Más de dos de cada cinco (44%) directivos de la región EMEA que se enfrentan a la escasez de talento afirman actualmente que su respuesta estratégica conlleva la modificación de las prácticas de gestión de talento, mientras que el 22% adopta estrategias que hacen hincapié en modelos de organización del trabajo, y el 19% incluye soluciones de selección de talento. Sin embargo, la región es la que presenta un mayor porcentaje de directivos que se enfrentan a la carencia de habilidades pero que carecen de una estrategia para abordarla (29%). (Gráfico 39)

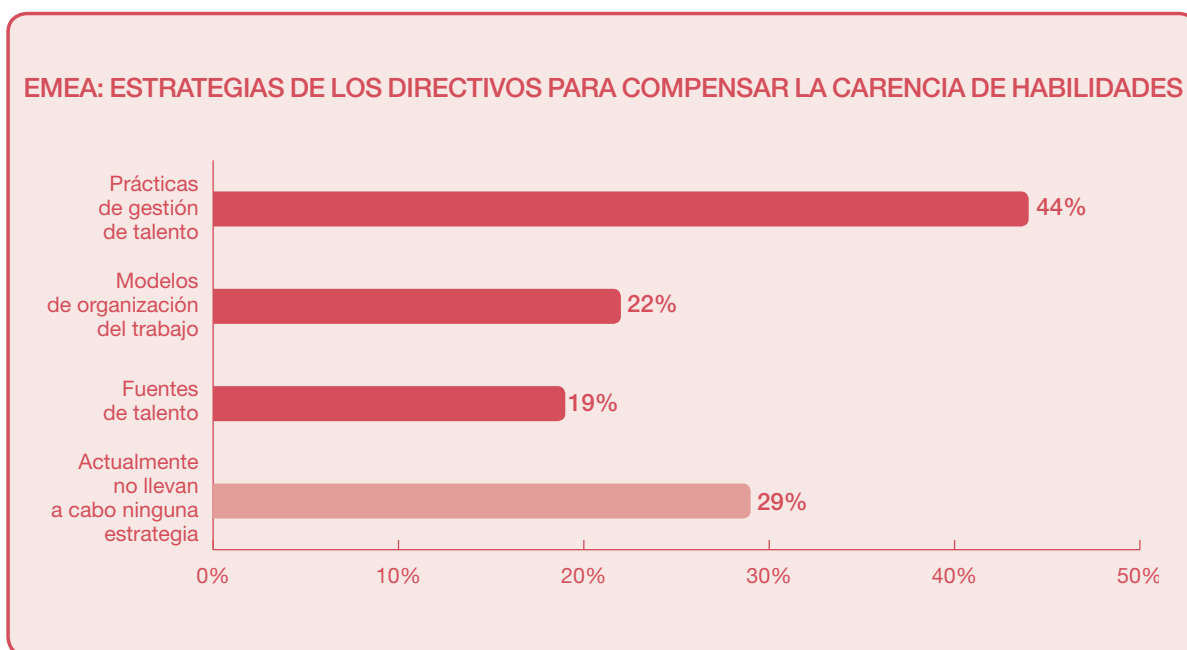


GRÁFICO 39

*“Los directivos de 18 de los 24 países de la región EMEA afirman que la escasez de talento reduce su capacidad de atender a sus clientes.”*

La estrategia más común en cuanto a prácticas de gestión de talento consiste en impartir formación y desarrollo adicionales al personal actual (26%), mientras que otro 11% de los directivos recurre al uso de prácticas de reclutamiento que no han probado anteriormente. Otros enfoques basados en las prácticas de gestión de talento incluyen la redefinición de los criterios de cualificación para que incluyan a personas que carecen de ciertas habilidades o titulaciones, pero que tienen el potencial necesario para obtenerlas (5%), y la oferta de paquetes de beneficios extrasalariales (5%). Algunos directivos también ofrecen salarios iniciales más elevados (4%). (Gráfico 40)

### EMEA: PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO

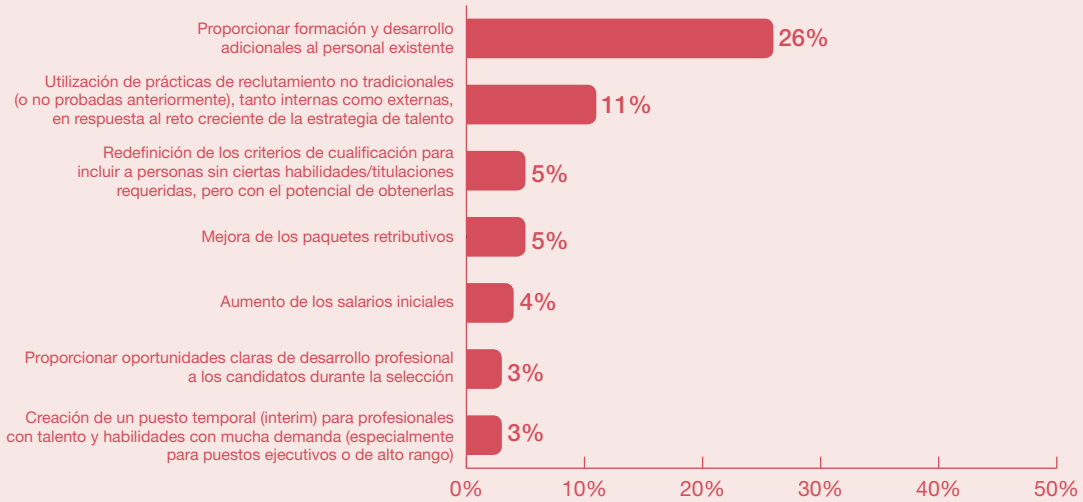


GRÁFICO 40

En aquellos casos en que las estrategias destinadas a abordar la carencia de habilidades implican la modificación de los modelos de organización del trabajo, el enfoque utilizado con mayor frecuencia consiste en hacer un mayor hincapié en la mejora de la reserva de talento, por ejemplo a través de la gestión de sucesiones y de la identificación de personas de gran potencial (8%). Los directivos también están rediseñando las actuales prácticas de organización del trabajo, por ejemplo, mediante la asignación de tareas compartidas entre los departamentos (6%) y la integración de trabajadores eventuales en el proceso (5%). (Gráfico 41)

### EMEA: MODELOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO



GRÁFICO 41

Las organizaciones que siguen una estrategia de atracción de talento tienden a recurrir a bolsas de talento sin explotar (9%). En EMEA, la más importante de estas bolsas es la de los jóvenes (4%), seguida de los candidatos de fuera de la región (3%). Otros enfoques que se ajustan a esta categoría son la designación de personas que actualmente carecen de las habilidades necesarias, pero que poseen el potencial necesario para aprenderlas y crecer (7%), y la asociación con instituciones educativas locales para crear un plan de estudios acorde a las necesidades de talento de la empresa (5%). (Gráfico 42)



GRÁFICO 42



## PREGUNTAS REALIZADAS

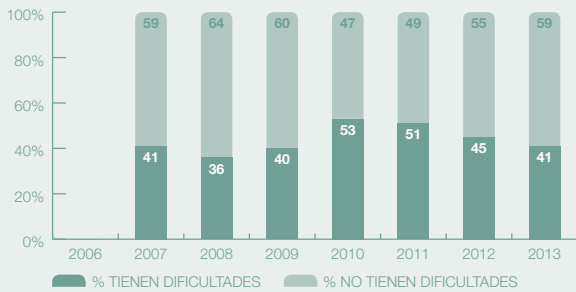
- *¿Qué grado de dificultad se encuentra a la hora de cubrir puestos vacantes debido a la falta de talento disponible?*
- *¿Qué puesto le está siendo más difícil de cubrir debido a la falta de talento disponible?*
- *¿Qué grado de repercusión tiene la escasez de talento en su capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes?*
- *¿De qué modo es más probable que la escasez de talento / carencia de habilidades afecte a su organización?*
- *¿Por qué tiene dificultades a la hora de cubrir este puesto de trabajo en concreto?*
- *¿Qué estrategias sigue para superar estas dificultades?*



# APÉNDICE

## AMÉRICA

ARGENTINA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS



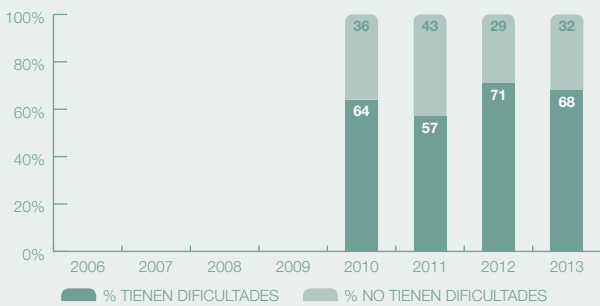
Argentina se unió al estudio en el año 2007.

### ARGENTINA

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

- 1 | Técnicos cualificados
- 2 | Ingenieros
- 3 | Oficios manuales cualificados
- 4 | Personal contable y financiero
- 5 | Secretarías y personal administrativo
- 6 | Personal de atención al cliente y servicio postventa
- 7 | Peones
- 8 | Perfiles IT
- 9 | Conductores
- 10 | Operarios de producción

BRASIL: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS



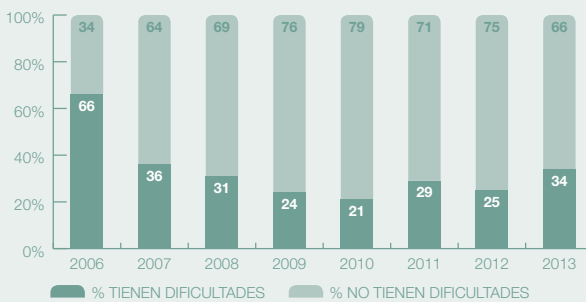
Brasil se unió al estudio en el año 2010.

### BRASIL

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

- 1 | Técnicos cualificados
- 2 | Operarios de producción
- 3 | Personal contable y financiero
- 4 | Oficios manuales cualificados
- 5 | Peones
- 6 | Ingenieros
- 7 | Conductores
- 8 | Secretarías y personal administrativo
- 9 | Comerciales
- 10 | Mecánicos

CANADÁ: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

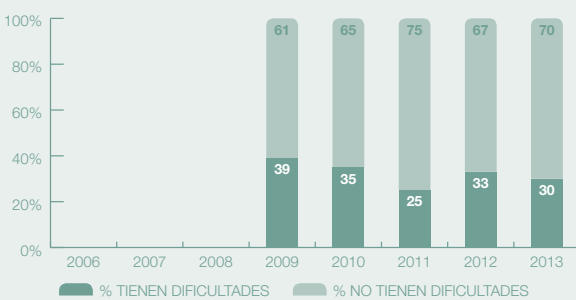


### CANADÁ

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

- 1 | Oficios manuales cualificados
- 2 | Ingenieros
- 3 | Directivos
- 4 | Comerciales
- 5 | Técnicos cualificados
- 6 | Conductores
- 7 | Personal contable y financiero
- 8 | Perfiles IT
- 9 | Profesores
- 10 | Peones

COLOMBIA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS



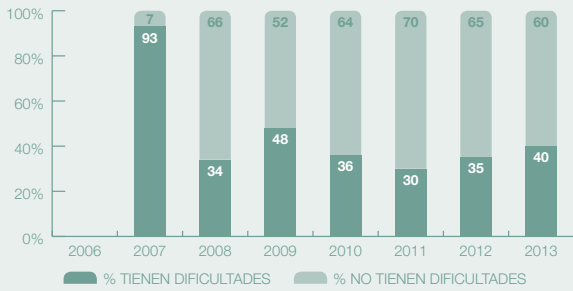
Colombia se unió al estudio en el año 2009.

### COLOMBIA

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

- 1 | Operarios de producción
- 2 | Ingenieros
- 3 | Secretarías y personal administrativo
- 4 | Personal contable y financiero
- 5 | Comerciales
- 6 | Técnicos cualificados
- 7 | Personal de atención al cliente y servicio postventa
- 8 | Directores comerciales
- 9 | Oficios manuales cualificados
- 10 | Directivos

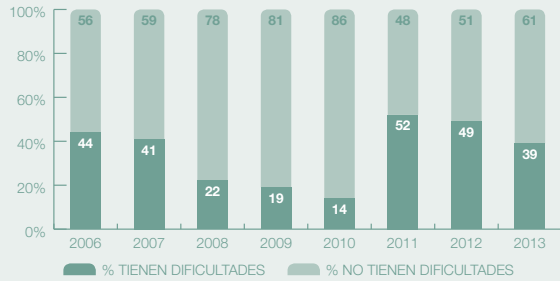
**COSTA RICA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS**



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

- 1 | Técnicos cualificados
- 2 | Comerciales
- 3 | Secretarías y personal administrativo
- 4 | Operarios de producción
- 5 | Oficios manuales cualificados
- 6 | Ingenieros
- 7 | Personal contable y financiero
- 8 | Mecánicos
- 9 | Operarios de maquinaria
- 10 | Directivos

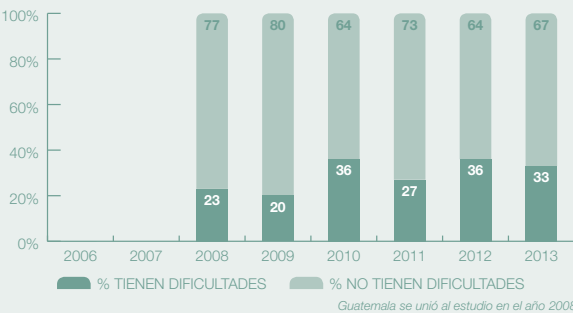
**ESTADOS UNIDOS: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS**



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

- 1 | Oficios manuales cualificados
- 2 | Comerciales
- 3 | Conductores
- 4 | Perfiles IT
- 5 | Personal contable y financiero
- 6 | Ingenieros
- 7 | Técnicos cualificados
- 8 | Directivos
- 9 | Mecánicos
- 10 | Profesores

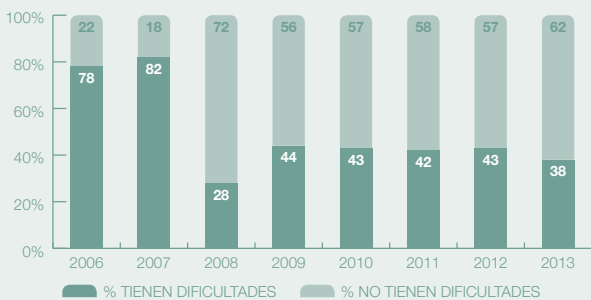
**GUATEMALA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS**



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

- 1 | Comerciales
- 2 | Ingenieros
- 3 | Técnicos cualificados
- 4 | Secretarías y personal administrativo
- 5 | Personal de atención al cliente y servicio postventa
- 6 | Peones
- 7 | Personal contable y financiero
- 8 | Oficios manuales cualificados
- 9 | Operarios de maquinaria
- 10 | Directivos

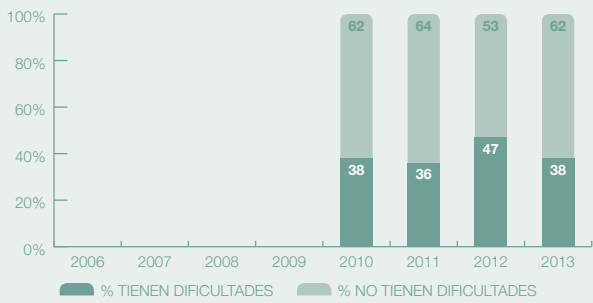
**MÉXICO: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS**



**MÉXICO  
LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**

- 1 | Técnicos cualificados
- 2 | Comerciales
- 3 | Operarios de producción
- 4 | Secretarías y personal administrativo
- 5 | Ingenieros
- 6 | Personal contable y financiero
- 7 | Peones
- 8 | Directivos
- 9 | Conductores
- 10 | Recepcionistas

**PANAMÁ: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS**

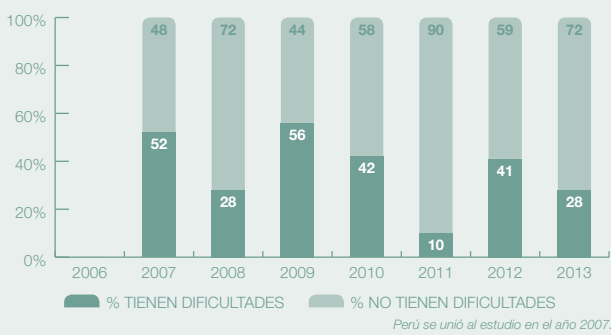


**PANAMÁ**

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

- 1 | Técnicos cualificados
- 2 | Comerciales
- 3 | Oficios manuales cualificados
- 4 | Secretarías y personal administrativo
- 5 | Personal contable y financiero
- 6 | Personal de atención al cliente y servicio postventa
- 7 | Conductores
- 8 | Ingenieros
- 9 | Peones
- 10 | Operarios de maquinaria

**PERÚ: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS**



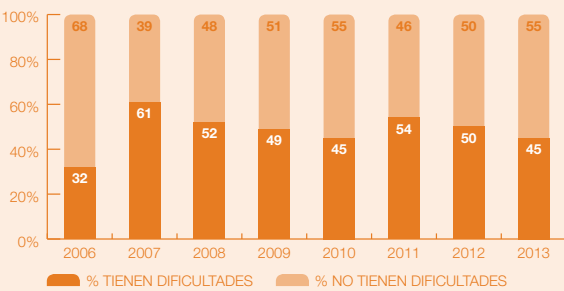
**PERÚ**

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

- 1 | Técnicos cualificados
- 2 | Recepcionistas
- 3 | Peones
- 4 | Ingenieros
- 5 | Personal de atención al cliente y servicio postventa
- 6 | Personal contable y financiero
- 7 | Conductores
- 8 | Profesores
- 9 | Comerciales
- 10 | Secretarías y personal administrativo

**ASIA PACÍFICO**

**AUSTRALIA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS**

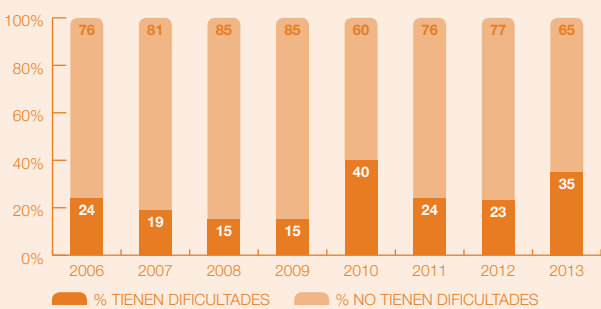


**AUSTRALIA**

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

- 1 | Oficios manuales cualificados
- 2 | Ingenieros
- 3 | Comerciales
- 4 | Directivos
- 5 | Personal contable y financiero
- 6 | Perfiles IT
- 7 | Técnicos cualificados
- 8 | Peones
- 9 | Operarios de maquinaria
- 10 | Médicos y otros profesionales sanitarios (excepto personal de enfermería)

**CHINA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS**

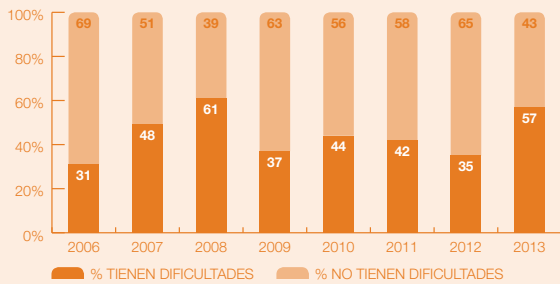


**CHINA**

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

- 1 | Técnicos cualificados
- 2 | Comerciales
- 3 | Directivos
- 4 | Directores comerciales
- 5 | Operarios de producción
- 6 | Ingenieros
- 7 | Peones
- 8 | Investigadores (I+D)
- 9 | Diseñadores
- 10 | Secretarías y personal administrativo

HONG KONG: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

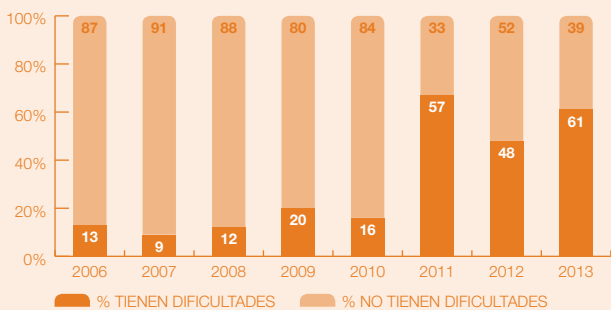


**HONG KONG**

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

- 1 | Comerciales
- 2 | Técnicos cualificados
- 3 | Ingenieros
- 4 | Perfiles IT
- 5 | Directivos
- 6 | Secretarías y personal administrativo
- 7 | Personal de marketing / relaciones públicas / comunicación
- 8 | Médicos y otros profesionales sanitarios (excepto personal de enfermería)
- 9 | Conductores
- 10 | Limpiadores y personal doméstico

INDIA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

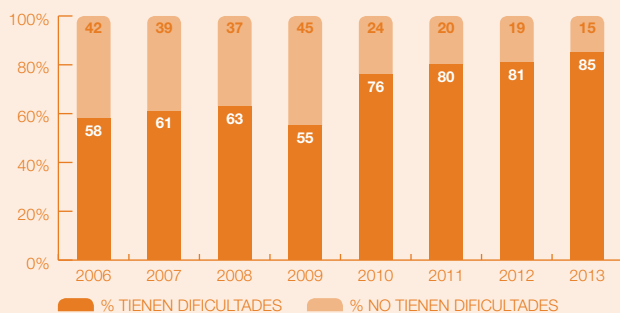


**INDIA**

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

- 1 | Personal contable y financiero
- 2 | Perfiles IT
- 3 | Ingenieros
- 4 | Directivos
- 5 | Personal de marketing / relaciones públicas / comunicación
- 6 | Profesores
- 7 | Comerciales
- 8 | Personal de compras y suministros
- 9 | Directores y jefes de proyectos IT
- 10 | Investigadores (I+D)

JAPÓN: LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

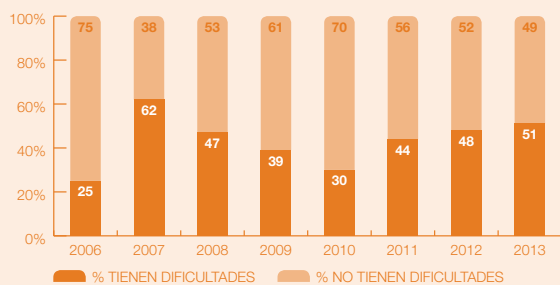


**JAPÓN**

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

- 1 | Ingenieros
- 2 | Comerciales
- 3 | Personal contable y financiero
- 4 | Perfiles IT
- 5 | Directores comerciales
- 6 | Técnicos cualificados
- 7 | Directores y jefes de proyectos IT
- 8 | Supervisores
- 9 | Médicos y otros profesionales sanitarios (excepto personal de enfermería)
- 10 | Investigadores (I+D)

NUEVA ZELANDA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

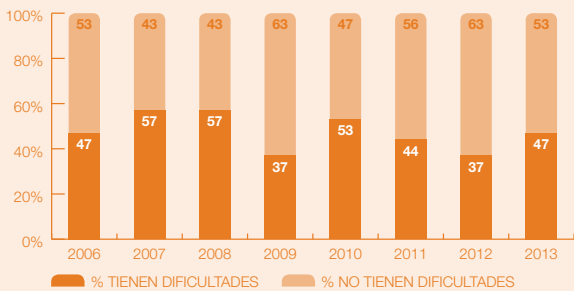


**NUEVA ZELANDA**

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

- 1 | Ingenieros
- 2 | Comerciales
- 3 | Perfiles IT
- 4 | Oficios manuales cualificados
- 5 | Directivos
- 6 | Técnicos cualificados
- 7 | Personal contable y financiero
- 8 | Personal de atención al cliente y servicio postventa
- 9 | Operarios de maquinaria
- 10 | Supervisores

SINGAPUR: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

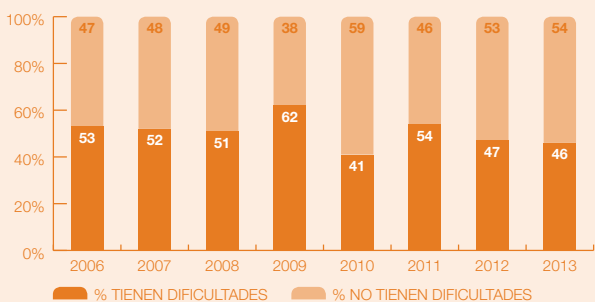


**SINGAPUR**

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

- 1 | Secretarías y personal administrativo
- 2 | Supervisores
- 3 | Peones
- 4 | Conductores
- 5 | Comerciales
- 6 | Ingenieros
- 7 | Perfiles IT
- 8 | Oficios manuales cualificados
- 9 | Personal contable y financiero
- 10 | Profesores

TAIWÁN: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS



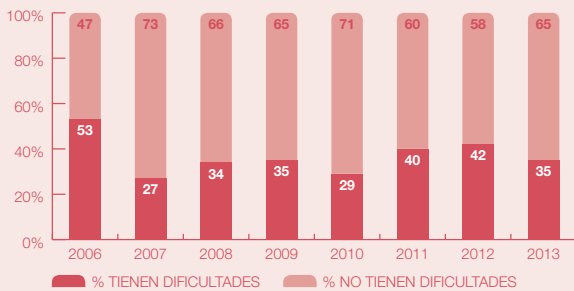
**TAIWÁN**

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

- 1 | Comerciales
- 2 | Técnicos cualificados
- 3 | Ingenieros
- 4 | Investigadores (I+D)
- 5 | Directivos
- 6 | Operarios de producción
- 7 | Perfiles IT
- 8 | Mecánicos
- 9 | Directores comerciales
- 10 | Personal contable y financiero

**EMEA**

ALEMANIA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

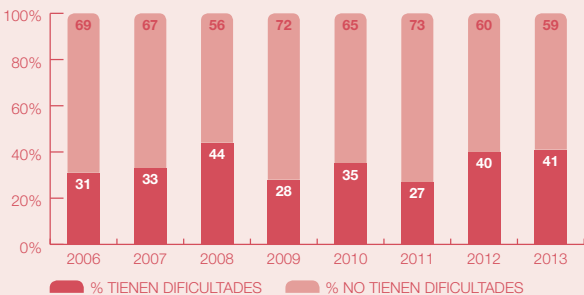


**ALEMANIA**

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

- 1 | Oficios manuales cualificados
- 2 | Ingenieros
- 3 | Personal contable y financiero
- 4 | Comerciales
- 5 | Personal de atención al cliente y servicio postventa
- 6 | Técnicos cualificados
- 7 | Secretarías y personal administrativo
- 8 | Médicos y otros profesionales sanitarios (excepto personal de enfermería)
- 9 | Perfiles IT
- 10 | Conductores

AUSTRIA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

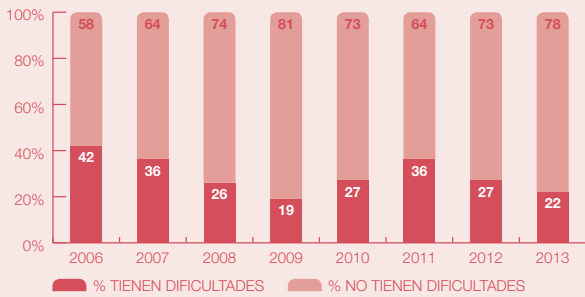


**AUSTRIA**

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

- 1 | Oficios manuales cualificados
- 2 | Comerciales
- 3 | Directivos
- 4 | Técnicos cualificados
- 5 | Secretarías y personal administrativo
- 6 | Médicos y otros profesionales sanitarios (excepto personal de enfermería)
- 7 | Ingenieros
- 8 | Personal de hostelería y restauración
- 9 | Personal contable y financiero
- 10 | Perfiles IT

BÉLGICA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

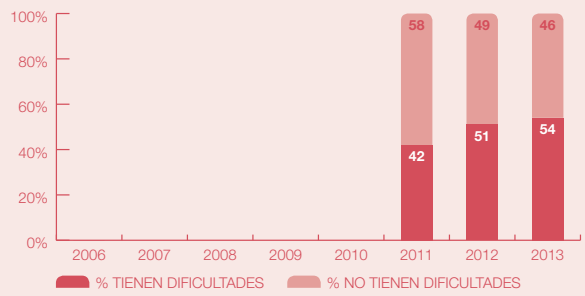


**BÉLGICA**

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

- 1 | Oficios manuales cualificados
- 2 | Técnicos cualificados
- 3 | Peones
- 4 | Conductores
- 5 | Secretarías y personal administrativo
- 6 | Mecánicos
- 7 | Supervisores
- 8 | Personal contable y financiero
- 9 | Comerciales
- 10 | Personal de enfermería

BULGARIA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

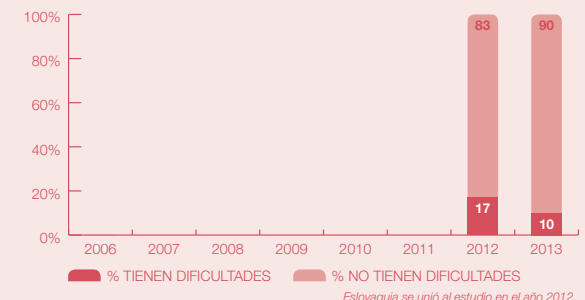


**BULGARIA**

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

- 1 | Ingenieros
- 2 | Directivos
- 3 | Directores comerciales
- 4 | Comerciales
- 5 | Perfiles IT
- 6 | Mecánicos
- 7 | Personal de hostelería y restauración
- 8 | Conductores
- 9 | Secretarías y personal administrativo
- 10 | Operarios de producción

ESLOVAQUIA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

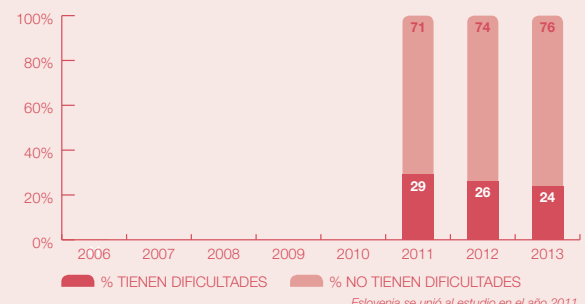


**ESLOVAQUIA**

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

- 1 | Oficios manuales cualificados
- 2 | Ingenieros
- 3 | Personal contable y financiero
- 4 | Cocineros
- 5 | Profesores
- 6 | Técnicos cualificados
- 7 | Conductores
- 8 | Directores comerciales
- 9 | Perfiles de control de calidad
- 10 | Personal de hostelería y restauración

ESLOVENIA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

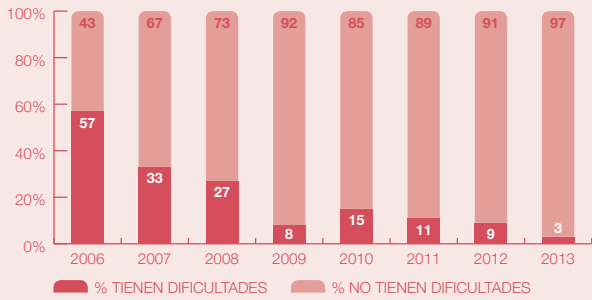


**ESLOVENIA**

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

- 1 | Ingenieros
- 2 | Oficios manuales cualificados
- 3 | Peones
- 4 | Cocineros
- 5 | Conductores
- 6 | Directores comerciales
- 7 | Médicos y otros profesionales sanitarios (excepto personal de enfermería)
- 8 | Personal de hostelería y restauración
- 9 | Personal de marketing / relaciones públicas / comunicación
- 10 | Directivos

ESPAÑA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

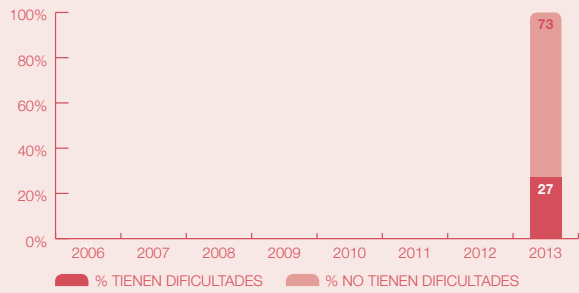


ESPAÑA

LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Comerciales
- 2 | Oficios manuales cualificados
- 3 | Secretarías y personal administrativo
- 4 | Técnicos cualificados
- 5 | Profesionales área jurídica (abogados, procuradores, secretarías legales...)
- 6 | Ingenieros
- 7 | Personal contable y financiero
- 8 | Perfiles IT
- 9 | Cocineros
- 10 | Personal de enfermería

FINLANDIA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

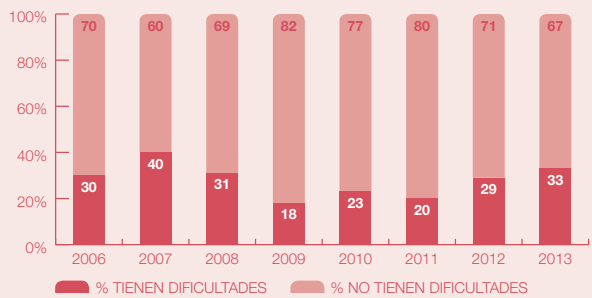


FINLANDIA

LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Oficios manuales cualificados
- 2 | Conductores
- 3 | Comerciales
- 4 | Personal contable y financiero
- 5 | Mecánicos
- 6 | Cocineros
- 7 | Perfiles IT
- 8 | Directores comerciales
- 9 | Ingenieros
- 10 | Médicos y otros profesionales sanitarios (excepto personal de enfermería)

FRANCIA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

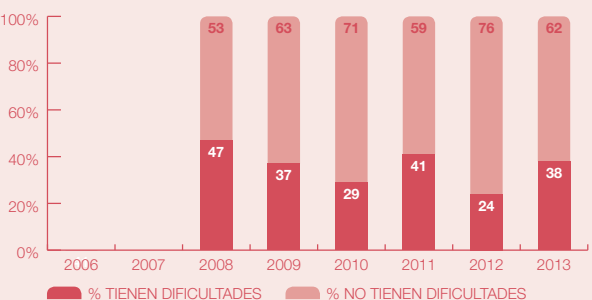


FRANCIA

LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Oficios manuales cualificados
- 2 | Conductores
- 3 | Técnicos cualificados
- 4 | Secretarías y personal administrativo
- 5 | Comerciales
- 6 | Ingenieros
- 7 | Personal contable y financiero
- 8 | Peones
- 9 | Personal de hostelería y restauración
- 10 | Supervisores

GRECIA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

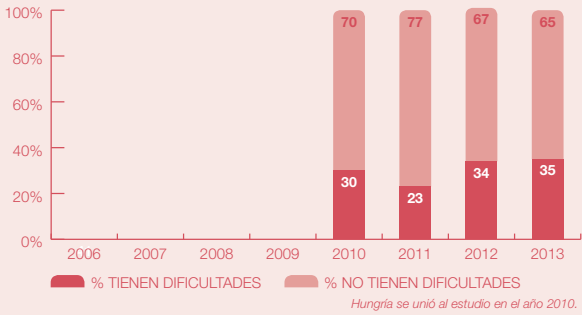


GRECIA

LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Comerciales
- 2 | Directivos
- 3 | Técnicos cualificados
- 4 | Personal de atención al cliente y servicio postventa
- 5 | Oficios manuales cualificados
- 6 | Personal contable y financiero
- 7 | Perfiles IT
- 8 | Secretarías y personal administrativo
- 9 | Directores comerciales
- 10 | Ingenieros

**HUNGRÍA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS**

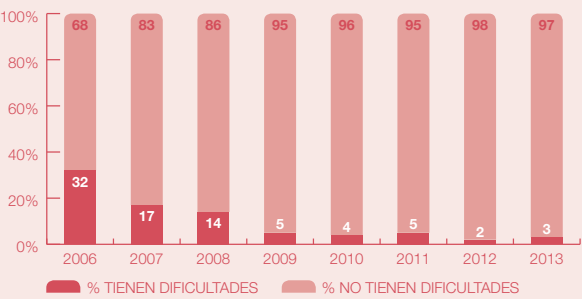


**HUNGRÍA**

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

- 1 | Oficios manuales cualificados
- 2 | Ingenieros
- 3 | Comerciales
- 4 | Conductores
- 5 | Secretarías y personal administrativo
- 6 | Personal contable y financiero
- 7 | Mecánicos
- 8 | Personal de hostelería y restauración
- 9 | Médicos y otros profesionales sanitarios (excepto personal de enfermería)
- 10 | Operarios de maquinaria

**IRLANDA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS**

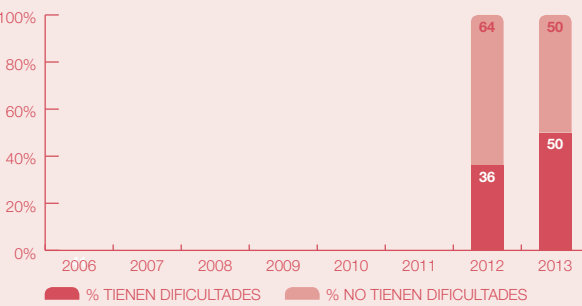


**IRLANDA**

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

- 1 | Oficios manuales cualificados
- 2 | Ingenieros
- 3 | Directivos
- 4 | Cocineros
- 5 | Peones
- 6 | Técnicos cualificados
- 7 | Conductores
- 8 | Personal de enfermería
- 9 | Directores comerciales
- 10 | Médicos y otros profesionales sanitarios (excepto personal de enfermería)

**ISRAEL: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS**

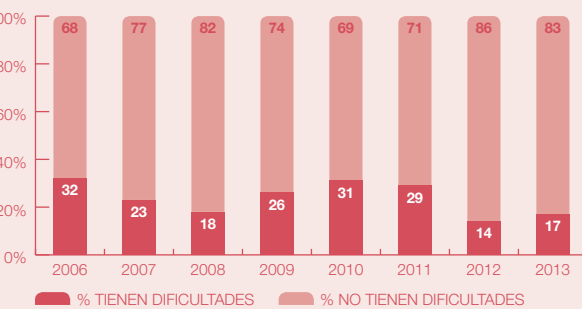


**ISRAEL**

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

- 1 | Oficios manuales cualificados
- 2 | Ingenieros
- 3 | Directivos
- 4 | Personal de enfermería
- 5 | Operarios de maquinaria
- 6 | Técnicos cualificados
- 7 | Conductores
- 8 | Perfiles IT
- 9 | Comerciales
- 10 | Peones

**ITALIA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS**



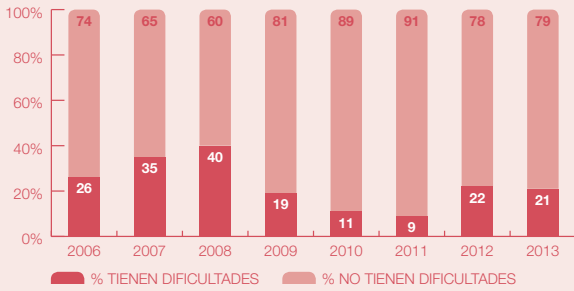
**ITALIA**

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

- 1 | Oficios manuales cualificados
- 2 | Secretarías y personal administrativo
- 3 | Perfiles IT
- 4 | Técnicos cualificados
- 5 | Personal contable y financiero
- 6 | Directores comerciales
- 7 | Ingenieros
- 8 | Conductores
- 9 | Operarios de maquinaria
- 10 | Personal de compras y suministros



**NORUEGA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS**

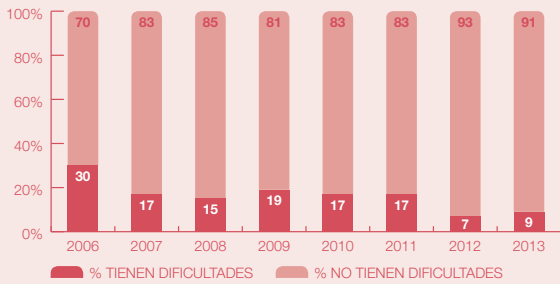


**NORUEGA**

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

- 1 | Comerciales
- 2 | Técnicos cualificados
- 3 | Ingenieros
- 4 | Profesores
- 5 | Conductores
- 6 | Cocineros
- 7 | Recepcionistas
- 8 | Directivos
- 9 | Personal contable y financiero
- 10 | Perfiles IT

**PAÍSES BAJOS: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS**

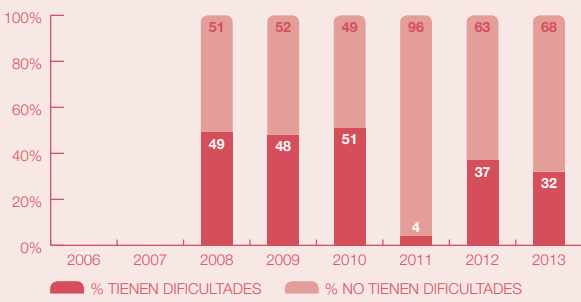


**PAÍSES BAJOS**

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

- 1 | Directores comerciales
- 2 | Cocineros
- 3 | Técnicos cualificados
- 4 | Oficios manuales cualificados
- 5 | Comerciales
- 6 | Profesionales área jurídica (abogados, procuradores, secretarías legales...)
- 7 | Mecánicos
- 8 | Directivos
- 9 | Personal contable y financiero
- 10 | Conductores

**POLONIA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS**

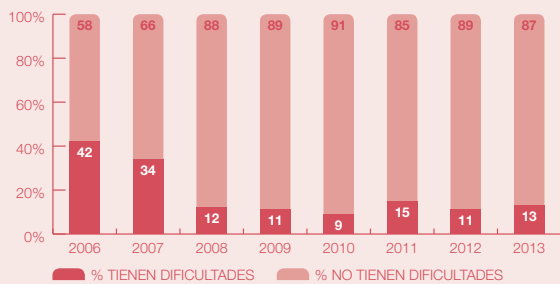


**POLONIA**

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

- 1 | Oficios manuales cualificados
- 2 | Ingenieros
- 3 | Técnicos cualificados
- 4 | Comerciales
- 5 | Conductores
- 6 | Directivos
- 7 | Cocineros
- 8 | Perfiles IT
- 9 | Peones
- 10 | Diseñadores

**REINO UNIDO: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS**

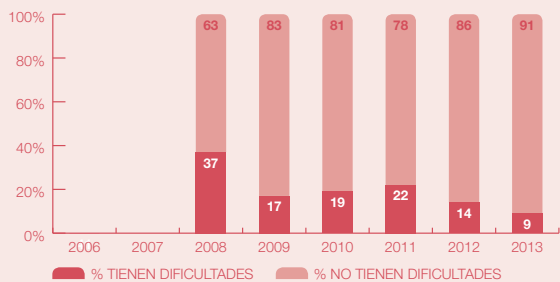


**REINO UNIDO**

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

- 1 | Oficios manuales cualificados
- 2 | Ingenieros
- 3 | Conductores
- 4 | Secretarías y personal administrativo
- 5 | Cocineros
- 6 | Directivos
- 7 | Perfiles IT
- 8 | Técnicos cualificados
- 9 | Personal de atención al cliente y servicio postventa
- 10 | Comerciales

REPÚBLICA CHECA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

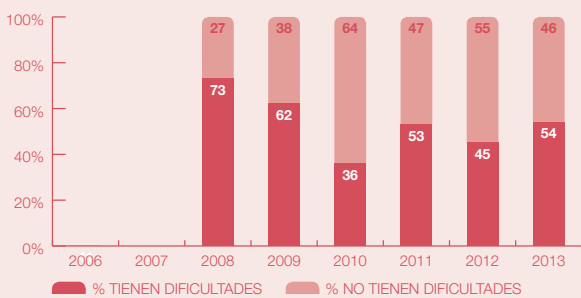


REPÚBLICA CHECA

LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Oficios manuales cualificados
- 2 | Ingenieros
- 3 | Directivos
- 4 | Médicos y otros profesionales sanitarios (excepto personal de enfermería)
- 5 | Personal de compras y suministros
- 6 | Personal contable y financiero
- 7 | Personal de marketing / relaciones públicas / comunicación
- 8 | Comerciales
- 9 | Peones
- 10 | Directores comerciales

RUMANÍA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

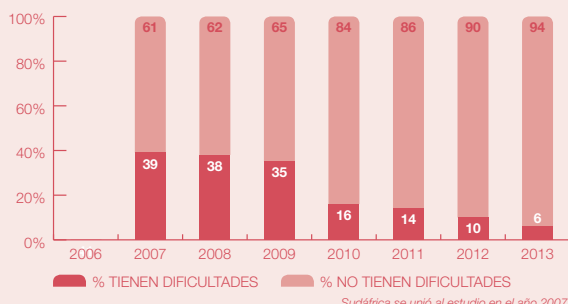


RUMANÍA

LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Oficios manuales cualificados
- 2 | Ingenieros
- 3 | Peones
- 4 | Directivos
- 5 | Personal contable y financiero
- 6 | Comerciales
- 7 | Técnicos cualificados
- 8 | Perfiles IT
- 9 | Operarios de maquinaria
- 10 | Cocineros

SUDÁFRICA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

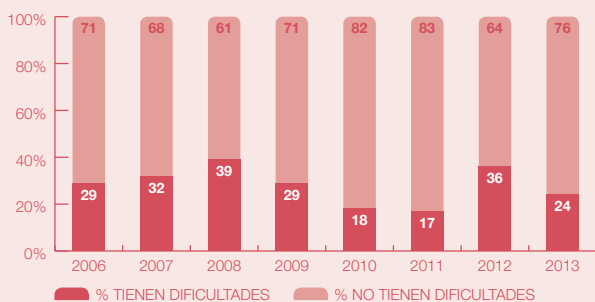


SUDÁFRICA

LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Ingenieros
- 2 | Directivos
- 3 | Profesores
- 4 | Profesionales área jurídica (abogados, procuradores, secretarías legales...)
- 5 | Oficios manuales cualificados
- 6 | Personal contable y financiero
- 7 | Personal de hostelería y restauración
- 8 | Técnicos cualificados
- 9 | Personal de atención al cliente y servicio postventa
- 10 | Perfiles IT

SUECIA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

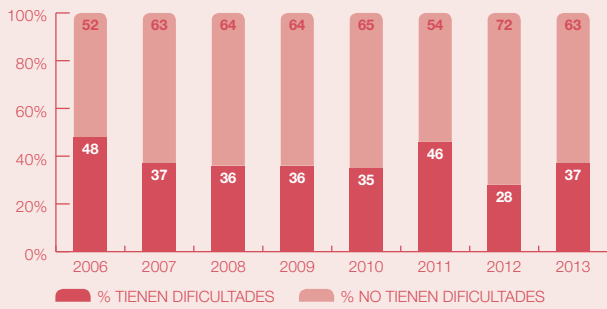


SUECIA

LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Ingenieros
- 2 | Comerciales
- 3 | Oficios manuales cualificados
- 4 | Directivos
- 5 | Cocineros
- 6 | Técnicos cualificados
- 7 | Conductores
- 8 | Supervisores
- 9 | Personal contable y financiero
- 10 | Operarios de maquinaria

SUIZA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS

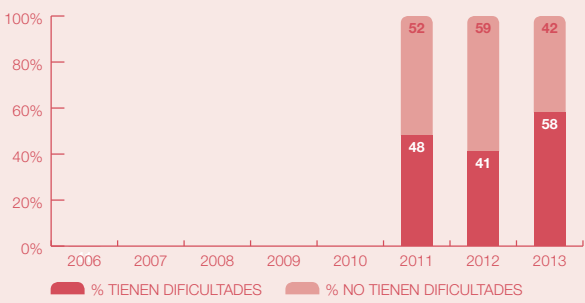


SUIZA

LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Oficios manuales cualificados
- 2 | Directivos
- 3 | Secretarías y personal administrativo
- 4 | Personal contable y financiero
- 5 | Perfiles IT
- 6 | Cocineros
- 7 | Ingenieros
- 8 | Personal de hostelería y restauración
- 9 | Conductores
- 10 | Médicos y otros profesionales sanitarios (excepto personal de enfermería)

TURQUÍA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS



TURQUÍA

LISTA DE LOS 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Ingenieros
- 2 | Peones
- 3 | Comerciales
- 4 | Personal contable y financiero
- 5 | Personal de marketing / relaciones públicas / comunicación
- 6 | Operarios de producción
- 7 | Mecánicos
- 8 | Directivos
- 9 | Conductores
- 10 | Técnicos cualificados

MANPOWERGROUP

C/ CÓRCEGA 418

BARCELONA, 08037

ESPAÑA

[WWW.MANPOWERGROUP.ES](http://WWW.MANPOWERGROUP.ES)

© 2013 MANPOWERGROUP. ALL RIGHTS RESERVED.



ManpowerGroup™