



# EL RESURGIMIENTO DE LA ESCASEZ DE TALENTO

ACCIONES A TOMAR PARA UNA FUERZA LABORAL SOSTENIBLE

2013





## RESUMEN EJECUTIVO

La octava Encuesta anual de Escasez de Talento de ManpowerGroup arrojó que en promedio 35% de los empleadores tienen dificultad para cubrir los puestos debido a la falta de talento disponible. Esta es la escasez más alta desde el comienzo de la recesión global. En el mundo del 2013, la única certeza es la incertidumbre. El cambio demográfico, la evolución tecnológica y el mundo propenso a un shock político, económico y social han creado un ambiente global donde la escasez de talento es una regla más que una excepción. Como los ciclos de negocios se han comprimido, de igual manera ha sucedido con los ciclos de habilidades.

El año pasado reportamos que los empleadores habían estado tan acostumbrados a la escasez de talento que la complacencia había comenzado. Una mayoría no esperaba tal escasez que impactara sus empresas, principalmente porque ellos asumían que este reto universal era algo que sus competidores también enfrentaban.

En el 2013 ha habido un despertar colectivo. Globalmente, el número de empleadores que creen que la escasez de talento impactará negativamente su empresa ha incrementado a casi un tercio. En países donde el problema es particularmente agudo, muchos expresan aún mayores niveles de preocupación. Como cada vez más reconocen que la escasez de talento amenaza su habilidad para competir, están frustrados por la falta de una solución directa. Ellos notan que al expandir su fuerza laboral, incrementando las compensaciones o mirando a competidores para cazar talentos son soluciones insostenibles.

Afortunadamente, las soluciones existen. Al formular las preguntas correctas, las empresas pueden entender cómo la escasez de talento les afecta específicamente. Inciertos tiempos de economía han arrojado luz sobre la necesidad del empleador, la cual debe ser manejada por los líderes de recursos humanos de las empresas.

Este documento examina diversas estrategias para las cuales puedan asegurar la sustentabilidad de talento en el futuro. Al operar como un socio de estrategia, en vez que como un líder funcional solamente, los analistas de recursos humanos pueden diseñar soluciones de fuerza laboral para abastecer la competitividad de sus organizaciones para los años por venir.

### ESTAS INCLUYEN:

- Desarrollar y apoyar un marco de trabajo para Aprender a Aprender
- Crear una cultura de desarrollo de talento
- Lograr el perfil cultural correcto
- Incursionar en nuevos recursos de talento
- Manejar la agilidad desde afuera
- Manejar la colaboración

# MUNDIAL

## LA ESCASEZ DE TALENTO A TRAVÉS DE LOS AÑOS

Cuando ManpowerGroup condujo por primera vez la Encuesta anual de Escasez de Talento en el 2006, fuimos impulsados por una frase común repetida por empresas alrededor del mundo: simplemente no hubo personas suficientemente calificadas para cubrir los empleos disponibles y esto estaba obstaculizando la productividad. Debido a que es nuestro negocio liberar el talento humano como factor clave de éxito organizacional, queríamos entender qué tan aguda era esta escasez y dónde era más significativo su impacto en el mundo.

La encuesta original mostro que 40% de los empleadores estaban luchando por cubrir posiciones. Anticipamos que esto pasaría debido a la exclusiva percepción mundial del trabajo.

Para el 2009, durante la recesión global, la cifra ha decaído claramente a 1/4. Sin embargo, con millones de personas desempleadas, era definitivamente notable que 30% de las empresas todavía reportaran dificultad para cubrir sus vacantes. A pesar de que existían oportunidades laborales, los empleadores sentían que esos candidatos no tenían las habilidades específicas que ellos buscaban. Como las economías han mejorado, esta tendencia ha acelerado que la escasez de talento esté ahora en su nivel más alto que antes de la recesión.



FIGURA 1

Alarmantemente, para el 2012 los empleadores habían estado tan aclimatados a la escasez de talento que la complacencia había comenzado a establecerse y la mayoría de ellos creía que no impactaría negativamente sobre su empresa. Con sus competidores enfrentándose a retos similares, parecía existir una creencia que teniendo un problema compartido, de alguna manera, minimizaría su impacto.

## PREOCUPACIÓN CRECIENTE SOBRE EL IMPACTO DE LA ESCASEZ DE TALENTO EN EMPRESAS

Doce meses después, el porcentaje de empresas experimentando escasez de talento ha incrementado levemente de nuevo y la proporción de empleadores que espera tener un mediano a alto impacto en sus empresas ha incrementado dramáticamente a 54%.

En muchos casos, los empleadores en países con más escasez de talento que el promedio, probablemente también esperen que el problema impacte en su empresa. Por ejemplo, en el país con la escasez más alta reportada (Japón), 85% espera un impacto mediano a alto sobre la habilidad de enfrentarse a las necesidades del cliente. Virtualmente, todos los empleadores japoneses esperan que tenga algún grado de impacto. En Brasil, donde el problema es casi tan agudo, 78% cree que la escasez de talento tendrá un impacto mediano a alto comparado al promedio global de 57%.

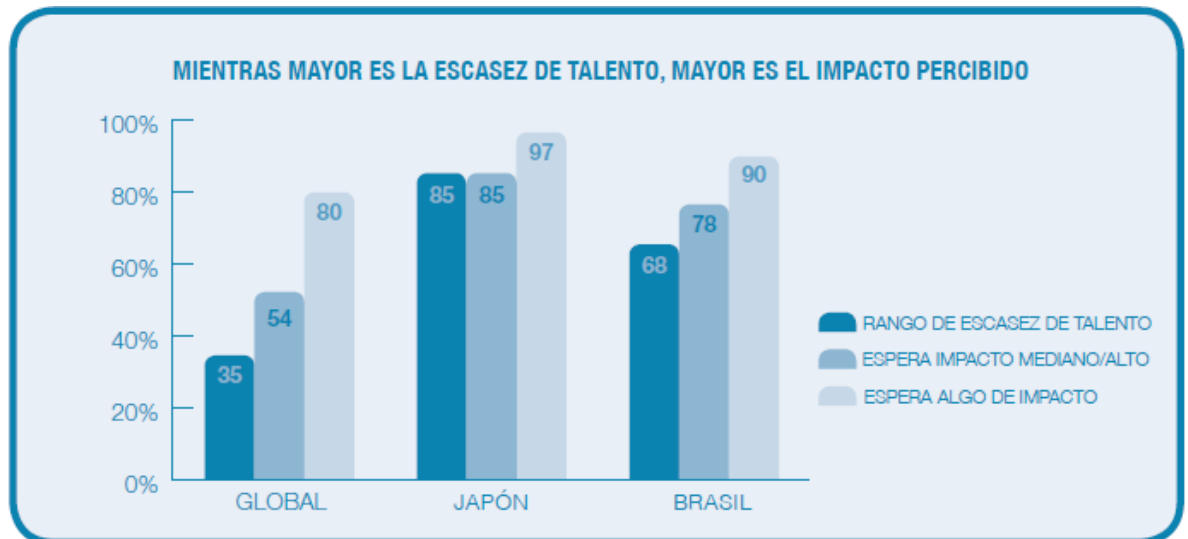


FIGURA 2

Mientras los empleadores mayormente reconocen que la escasez de talento supone una seria amenaza a la competitividad de su empresa, muchos parecen no tener respuestas con más de un 1/5 reportando que no están haciendo nada para solucionar el problema. No es necesariamente la salida expandir su fuerza laboral y, probablemente, no es una opción viable aunque la demanda sea incierta y sujeta a shocks económicos. A mitad de una cierta incertidumbre, los empleadores deben aprender a adaptarse en tiempo real. Para obtener el máximo aprovechamiento en Human Age, se requiere flexibilidad y agilidad de la fuerza laboral completamente nueva.

La buena noticia es que soluciones sí existen. Aquellos que están profundamente afectados por la escasez de talento pueden tomar acción para cambiar el rumbo y, aquellos que actualmente experimentan un impacto mínimo, pueden establecer sistemas para prevenir la intensificación de problemas en el futuro. Sin embargo, primero es importante entender cómo este problema se convirtió en algo tan terrible.

## LA ESCASEZ DE TALENTO SE AVECINA

La escasez de talento –la disparidad entre lo que los empleadores necesitan y lo que ofrecen tiene una variedad de causas. Algunas están interconectadas, otras aisladas. Tomadas en cuenta conjuntamente crean una “tormenta perfecta” que no muestra signos de ceder.

### ***La demografía de la escasez de talento global es tanto antigua como nueva.***

En la Encuesta del 2012 reportamos que es “un problema viejo” en Japón. Claro que lo es. La población está reduciéndose debido a una baja natalidad record y la cantidad de ciudadanos mayores de 65 años, mayor que cualquier otro país en el mundo. En el punto bajo del 2009, 55% de los empleadores en Japón reportaron dificultad para cubrir empleos. Para la Encuesta del 2013, la cifra había ascendido a 85%. La disminución de trabajadores posiblemente no apoye lo que alguna vez fue una economía de crecimiento acelerado. En Japón, sus habilidades tanto las competencias técnicas “duras” y las habilidades de lugar de trabajo “suaves” son muy lejanas a la causa más común citada de la escasez de talento.

Japón podría ser un ejemplo extremo, pero no es el único país que enfrenta tal problema. Este año los jubilados en Canadá superarán a la juventud por primera vez. Y, para 2050, se espera que los ancianos en China sean iguales al número de casi 40% de su fuerza laboral, mientras que se espera se duplique la cuota global a más del 25%.

Mientras algunos países ricos están experimentando el declive de las tarifas de fertilidad y una población creciente de ancianos, muchos países están notando exactamente lo opuesto. Están pasando por lo que se conoce como “aumento de la juventud” –un fenómeno demográfico en donde la proporción de 15–24 años incrementa significativamente más rápido que otros grupos de otra edad. En el 2012, la tendencia prevalecía especialmente en países del África Subsahariana, América Latina y Medio Oriente.

En términos de escasez de talento, el aumento de juventud impacta los mercados laborales en múltiples niveles. Primero, incrementa la oferta de trabajo, aunque un segmento de la población es usualmente considerada por los empleadores a estar inadecuadamente preparada para el empleo. Segundo, la presión agregada sobre los mercados laborales naturalmente reduce salarios, lo cual impacta a la población entera de edad trabajadora. Finalmente, está el asunto que se presenta contrario por sí mismo cuando la fuerza laboral de una empresa no refleja los niveles variables de experiencia presentes en el ciclo entero de la vida laboral.

Es especialmente preocupante el hecho de que la juventud esté desempleada a más del doble del rango de la fuerza laboral global en su conjunto. Los empleadores nos mencionan que la falta de habilidades técnicas y la falta de experiencia son citadas como dos de las tres principales razones por las cuales los empleadores no pueden cubrir puestos.

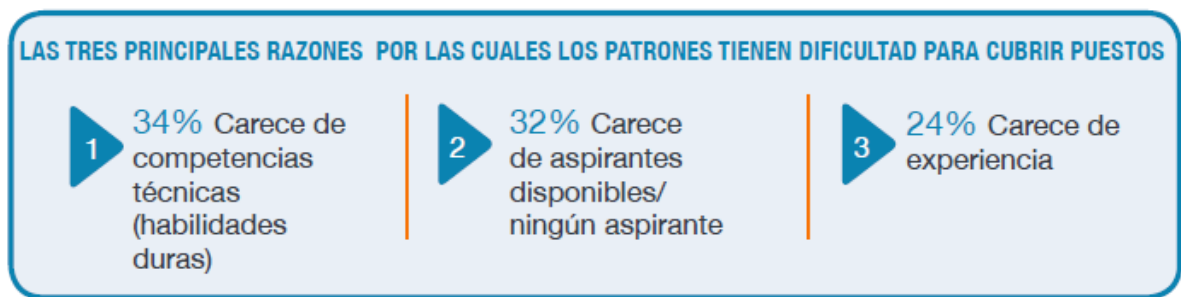


FIGURA 3

## ¿Qué causó la Escasez de Talento?

La decaída del mercado laboral no se explica por numerosos motivos. La cambiante demografía es la respuesta sencilla y es definitivamente un factor crítico, pero no es el único. Salarios estancados, oferta y demanda, política pública insolidaria, falla en los sistemas educativos y la completa indisponibilidad de cambiar la manera en que una empresa está hecha, son factores que contribuyen a la escasez de talento global. Como líder global en soluciones innovadoras de capital humano, ManpowerGroup ha identificado una serie de preguntas clave que las empresas se deberían preguntar al intentar asegurar la sustentabilidad de la fuerza laboral para el futuro.

### *¿Está preparada nuestra fuerza laboral entrante?*

De acuerdo a un estudio de empleadores en el 2012, estudiantes y educadores de McKinsey & Co., sólo uno de estos tres grupos creen que la gente joven de hoy en día está adecuadamente preparada para el mercado laboral. Sólo 42% de los empleadores concuerda en que este es el caso, mientras que 45% de la gente joven cree que está adecuadamente preparada. Lo único positivo es que existe alguna alineación entre las percepciones de los empleadores y sus colaboradores jóvenes. Sin embargo, aquellos responsables en preparar la fuerza laboral mundial del futuro tienen un punto de vista completamente diferente sobre cómo se relaciona con la preparación del lugar de trabajo de los estudiantes. Casi 3/4 de las instituciones educativas juzgan a sus graduados de estar laboralmente preparados. Esta falta de coincidencia de percepciones es un alto precio tanto para personas jóvenes como para los empleadores que confían en una fuerza laboral talentosa para permanecer arriba de la competencia.

### *¿Estamos buscando talento en el lugar correcto?*

En el pasado, muchas compañías podían simplificar a distancia sus prácticas de negocios en otras partes del mundo. Con la promesa de costos más bajos en otros países, lo atractivo probablemente tenía que ver más con incentivos financieros que con ampliar las reservas de talento. Los empleadores, sin embargo, cosecharon el beneficio agregado de acceder a poblaciones enteras de trabajadores expertos. La baja llegó cuando los incentivos comenzaron a escabullirse.

La antigua manera de operar ya no es viable. El costo de hacer negocios en el extranjero está escalando debido a los incrementos en salarios, costos de producción, costos de embarque y el excedente de talento posterior en lugares populares a distancia, está rápidamente convirtiéndose en un déficit de talento. India y China son los países de más alto rango para offshoring, clasificados en primero y segundo lugar, respectivamente. Quizás no casualmente estos países también muestran algunos de los incrementos más altos en escasez de talento en el punto más bajo global y la encuesta más reciente del 2009. Por ejemplo, en el 2009, 20% de los empleadores en India reportaron dificultad para cubrir puestos. Cuatro años después, la cifra ha incrementado a 61%.

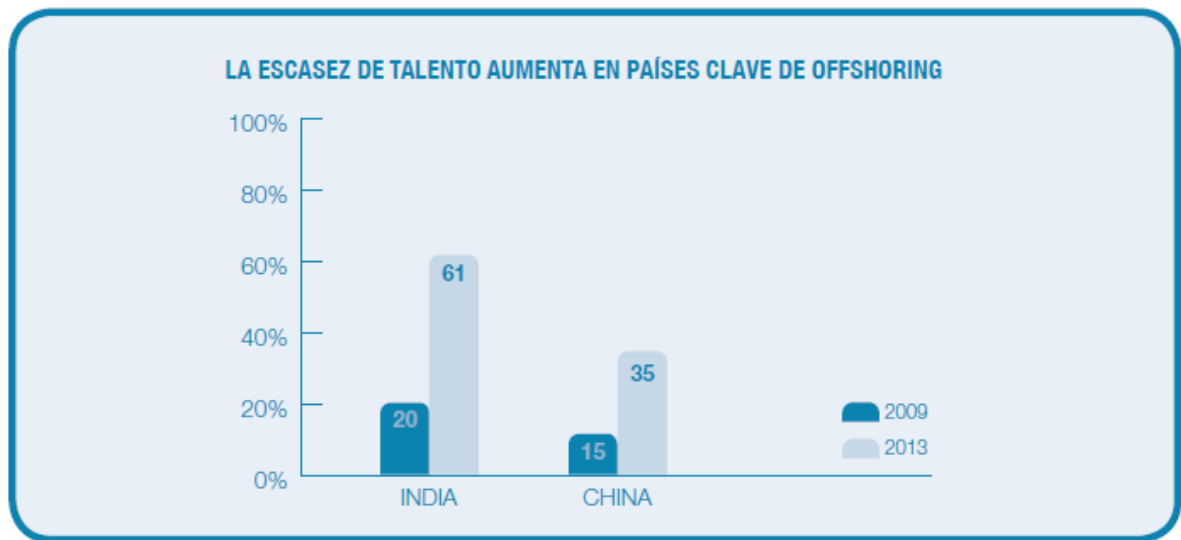


FIGURA 4

Ahora compañías con visión de futuro se dan cuenta que simplemente yendo a otro lado por talento no es una solución sostenible.

### *¿Estamos haciendo lo suficiente para atraer talento no explotado?*

Globalmente, 13% de los empleadores se encuentra redoblando sus esfuerzos para reclutar recursos sin explotar. Sin embargo, sólo el 4% está activamente buscando agregar más mujeres a su fuerza laboral. Esto es particularmente preocupante porque la gente joven y las mujeres representan dos de los mercados más prometedores y no explotados de talento.

## Faltan Mujeres en la Cima

Hace casi una década, un estudio innovador mostró que las compañías con porcentajes más altos de mujeres en puestos clave tenían rendimiento superior al 34% que compañías con menos mujeres en niveles más altos. En otros estudios, las mujeres han calificado más alto que los hombres en casi cualquier medida de habilidades y comportamientos necesarios para la efectividad a niveles gerenciales y ejecutivos. Otra investigación ha mostrado que las mujeres toman menos riesgos que los hombres y son más capaces de pensar independientemente. La línea de fondo es tener a más mujeres en posiciones senior, lo cual es un buen negocio e incrementa la diversidad de perspectiva y pensamiento de una empresa.

Entonces, ¿por qué hay muy pocos empleadores que están haciendo algo por esto? El Reporte Empresarial Internacional del 2013 da luz en qué tan poco se ha hecho para comprometer a las mujeres globalmente en roles clave. A pesar del hecho de que las mujeres componen el 50% de la población global y 35% de la fuerza laboral global, de 6,500 empresas encuestadas alrededor del mundo se obtuvo que:

- Las mujeres ocupan sólo uno de cada cuatro roles gerenciales senior.
- Sólo 14% tiene una CEO femenina.
- Sólo 19% de los roles directivos son desarrollados por mujeres.

Sin embargo, eso no quiere decir que las mujeres no se estén haciendo cargo de empresas. Alrededor del mundo, más mujeres se están dirigiendo a un espíritu empresarial. ¿Por qué? Porque los empleadores tradicionales no están ofreciendo lo que las mujeres quieren. En un estudio reciente de mujeres en 13 países, 63% de ellas dicen que el “éxito en el trabajo” quiere decir encontrar el balance vida/trabajo. Mientras que 65% dice que las opciones de trabajo flexibles son importantes, otro 21% espera que las opciones flexibles sean algo que van a querer en el futuro.

Mirando los empleadores están buscando estrategias para superar la escasez de talento, podemos ver que hay una brecha considerable entre lo que ellos ofrecen y lo que las mujeres están buscando. Por ejemplo, sólo 6% de los empleadores afectados por la escasez está rediseñando procedimientos laborales, tales como compartir funciones de trabajo. Sólo 5% está ofreciendo arreglos laborales más flexibles y sólo un empleador de cada 50 proporciona opciones de trabajo virtual para los candidatos.

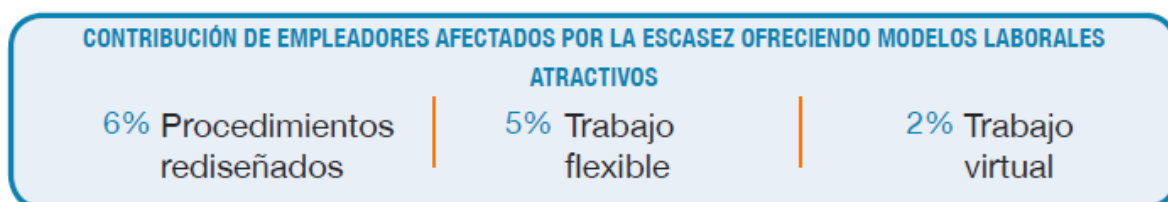


FIGURA 5

Aquellos empleadores despreocupados por competir por talento femenino deberían preocuparse. Un estudio reciente de los Estados Unidos mostró que sólo dos segmentos de empleadores crearon empleos entre el 2007 y el 2013. El primero, se refiere a corporaciones de intercambio enormemente públicas. El segundo es privado, en firmas que mayormente pertenecen a mujeres. Cuando se trata de ellas, harán una empresa competitiva o se convertirán en la competencia

## Fundamentalmente Hace Falta Gente Joven

El rango de desempleo en gente joven es 2.8 veces mayor que el rango de adultos, con una baja de 9.5% en el Este de Asia y un incremento de 28.1% en Medio Oriente. El rango de desempleo de la juventud ha incrementado 7.7% desde el 1991 y el rango de inactividad juvenil ha incrementado 28.5% durante el mismo periodo.



Lo sorprendente es que muchos de los jóvenes del mundo están simplemente en el banquillo laboral. Una fuerza laboral sustentable necesita reflejar niveles variables de experiencia presentes en el ciclo entero de la vida laboral. Trabajadores experimentados educan a los más jóvenes. Recientes graduados serán los líderes del mañana. Una creciente demografía reemplaza una que disminuye. Esto no está sucediendo ahora. Cuando la economía global se estancó, las compañías recortaron personal. La gente joven estuvo entre las primeras víctimas – ahora se les echa de menos.

“Muchos de nosotros bajamos a nivel junior y dejamos de hacer reclutamiento de campo hace ya varios años,” un ejecutivo de servicios financieros lamentó. “Sólo ahora estamos aprendiendo la lección de lo que significa perder un grupo de personas talentosas. Tú puedes bajar a un nivel de analista y no esperas que te impacte cinco años después cuando estás buscando al siguiente líder.”

Esto es consistente con la investigación liderada por Right Management, líder global de ManpowerGroup en administración de talento y carrera. Entre 2,000 ejecutivos senior de recursos humanos en 14 países, la falta de futuros líderes también fue citada como la principal preocupación con un promedio de 1/4 de los empleadores. Las compañías simplemente no se pueden dar el lujo de ignorar a los líderes del futuro. Dentro de poco, ellos serán los únicos que queden.

#### ***¿Estamos bloqueados por una inhabilidad de cambiar?***

Con 13% de las compañías buscando fuera de las tradicionales reservas de talento, la vasta mayoría de los empleadores todavía está buscando en los mismos lugares que siempre lo han hecho. La excepción marcada a esto es la región Asia-Pacífico, donde más de la mitad de todos los empleadores reportan falta de talento disponible (en mayor proporción que Europa o América). Los empleadores en Asia-Pacífico no han podido sino atender proactivamente este problema, como se hace evidente en el siguiente gráfico:

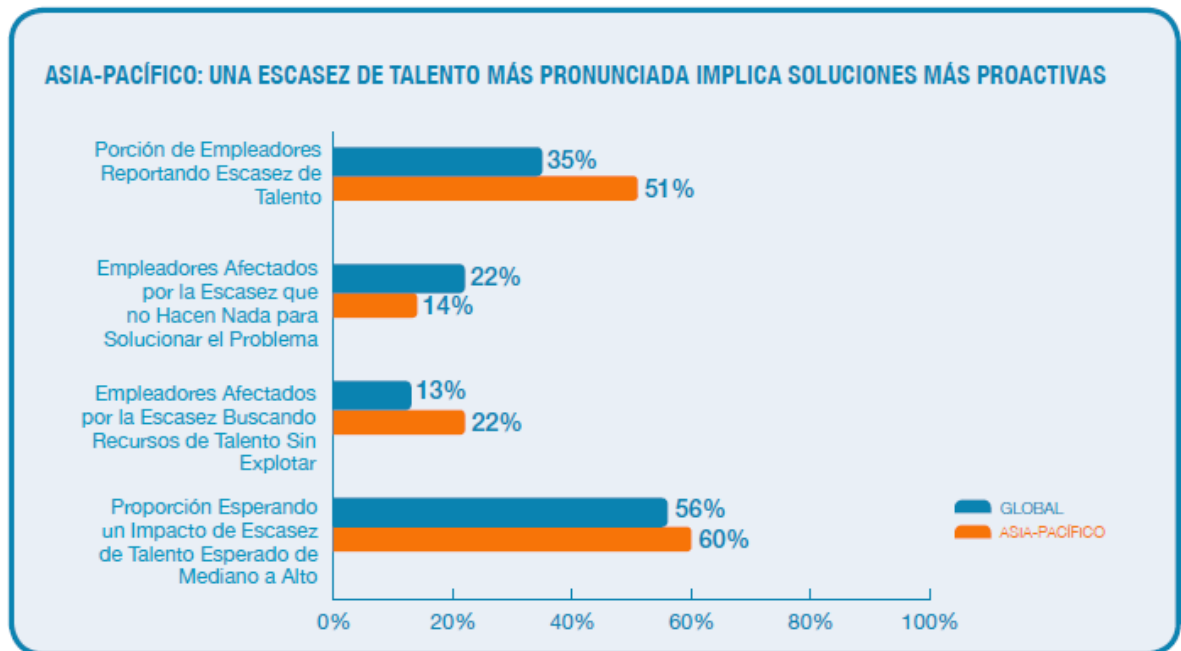


FIGURA 6

### ¿Estamos obstruidos por la política pública?

Los gobiernos y políticos deben tomar un rol de liderazgo en el fortalecimiento de abastecedores de talento. Por ejemplo, en Estados Unidos, los CEO's de las empresas tecnológicas más poderosas del país se han unido para exigir un programa más coordinado para atraer extranjeros altamente calificados para obtener visas de trabajo y encontrar un camino más sencillo para un estatus laboral permanente. Los líderes de Facebook, Google, Yahoo! y otras compañías no pueden encontrar domésticamente el talento que necesitan, pero el programa de visas del país para contratar especialistas técnicos extranjeros tiene un tope de 65,000 por año, una cuota que es alcanzada dentro de los días disponibles de visas cada año.

Los datos para la Encuesta de Escasez de Talento de este año sugieren que los CEO's de Silicon Valley están en lo correcto. Ingenieros y personal de tecnologías de Información -precisamente el tipo de puestos que el programa de visas de los Estados Unidos está diseñado para cubrir- son dos de los más comunes títulos laborales citados experimentando la escasez de talento.

Sin embargo, las políticas públicas que se dirigen a la escasez de talento en un país bien podrían impactar a otra. Por ejemplo, en Malasia, un tercio de la migración se considera "fuga de talentos" –cuando los ciudadanos con educación universitaria son expatriados– y se espera que el problema incremente. Mientras que las políticas públicas de Malasia necesitan dirigirse a factores subyacentes asociados con la fuga de talentos, también es claro que los cambios para las políticas de inmigración de países desarrollados, en realidad, podrían exacerbar el problema.

Sin embargo, la política pública no es sólo un asunto de importar o exportar talento. Se trata de la medida en la cual los gobiernos permiten empleo productivo y preparan a sus ciudadanos para ello. Por ejemplo, globalmente, los empleadores reportan que las posiciones de intercambio calificadas son las más difíciles de cubrir por segundo año consecutivo. Al mismo tiempo, la anteriormente mencionada encuesta McKinsey arrojó que en todos los países con excepción de uno, los encuestados sintieron que los caminos académicos son más valorados por la sociedad que los técnicos. La única excepción es Alemania que, no por casualidad, tiene una educación técnica de alta calidad en su educación pública.

#### 2013: LOS 10 PUESTOS DE TRABAJO QUE LOS EMPLEADORES ESTÁN TENIENDO PROBLEMAS PARA CUBRIR GLOBALMENTE

- 1 | Trabajadores Especializados
- 2 | Ingenieros
- 3 | Representantes de Ventas
- 4 | Técnicos
- 5 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 6 | Gerentes/Ejecutivos
- 7 | Personal de IT
- 8 | Conductores
- 9 | Secretarias, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal de Apoyo de Oficina
- 10 | Obreros

FIGURA 7

Donde el trabajo del gobierno acaba y el de un empleador empieza es una zona gris. Pero la verdadera pregunta es: ¿realmente importa? Cualquiera que sea la respuesta correcta, no es probable que los competidores más fuertes sean los que estén sentados esperando a que alguien más les resuelva el problema.

## RESOLVIENDO EL PROBLEMA

Estarán aquellos que esperarán a que los gobiernos y sistemas educativos resuelvan el problema y aquellos que proactivamente den pasos para adaptarse a las dinámicas del cambiante mercado.

Considerando que las empresas nos están diciendo que necesitan talento y lo necesitan ahora, está claro que los empleadores adaptables tendrán las empresas más competitivas en el futuro.

Resolver el problema es un asunto de ver a Recursos Humanos como un socio estratégico en lugar de una simple área funcional, a fin de mirar la escasez de talento desde otra perspectiva. El mercado ha cambiado y las estrategias de adquisición de talento necesitan cambiar con él.

### Recursos Humanos es Clave para una Organización Ágil

Una organización ágil y dinámica es creada por gente con esa característica. Dyer y Shafer argumentan que las compañías más exitosas valoran empleados que son proactivos,

improvisadores, capaces de llevar a cabo múltiples funciones, desdoblarse a través de funciones, son colaborativos y ansiosos por aprender y compartir conocimiento. Estas personas y el grado al cual sea una prioridad encontrarlas, son identificadas y reclutadas por Recursos Humanos. Además, hay algunas estrategias de alto impacto que ManpowerGroup ha identificado para ayudar a solucionar la escasez de talento y a estimular organizaciones de alto desempeño del futuro.

### ***Desarrollando y apoyando un marco laboral para Aprender a aprender***

En cierto grado, el hecho de que empleadores no puedan encontrar el talento que necesitan es, probablemente, porque no existe un sobrante de talento requerido. Una solución a esto es contratar personas con habilidades potenciales en lugar de las ya existentes.

ManpowerGroup ha sido pionero de un enfoque conocido como “Aprender a aprender”, contratando o promoviendo aquellos que podrían no tener todas las habilidades técnicas necesarias, pero que tienen la mentalidad y habilidades “suaves” correctas que representan la aptitud y capacidad de desarrollarse en la posición. ManpowerGroup ha creado un marco laboral analítico para ayudar a gerentes de contratación a predecir las capacidades de un candidato. En otras palabras, identifica que tan adecuado es un candidato para Aprender a aprender. Como muestra de una práctica de Aprender a aprender, considera el ejemplo de un técnico de un parque eólico. Candidatos experimentados podrían venir de fabricantes de manufactura y compañías de producción de energía, pero exigen salarios más altos que los que la compañía puede pagar. Entonces se mira a la nueva fuerza laboral, incluyendo recientes graduados técnicos, anticipan la necesidad de formar candidatos en cuestiones básicas. El trabajo es sobre un conocimiento minucioso de la tecnología de la compañía, mientras que técnicas específicas sobre calidad, seguridad, diagnóstico de equipo y mejora de procesos son todos enseñables. El compromiso de aprender, tanto en preparación para y en el trabajo, es esencial.

Los ejecutivos de Recursos Humanos pueden aplicar el marco laboral Aprender a aprender para entender dónde existen oportunidades para, con antelación, reclutar recursos de talento no identificados.

### ***Creando una cultura de desarrollo del talento***

Las compañías exitosas entienden la importancia de invertir en el desarrollo del talento existente. Este compromiso debe existir en todos los niveles de una organización e incluye todo, desde promover un ambiente de aprendizaje donde el entrenamiento sobre el trabajo reemplace enviar personas a cursos de entrenamiento tradicionales, hasta incentivar esfuerzos para mejorar la colaboración. Trabajar con distintos puestos debería ser el método esperado para conducir una empresa y los cambios internos deberán ser recompensados y fomentados. La gente que prospera en tal ambiente son personas que colectivamente crean una empresa adaptable y ágil que puede responder a cierta incertidumbre.

### ***Logrando el perfil cultural correcto***

Todas las compañías tienen una cultura organizacional con la cual sus mejores empleados se alinean naturalmente. En su nivel más básico, no existen probables características de personalidad.

Algunos negocios son formales y conservadores, otros casuales e irreverentes. A un nivel más profundo, la cultura organizacional se relaciona a los valores de una compañía y la manera en que los empleados interactúan con cada uno y con accionistas exteriores. Las multinacionales

también deben tener en cuenta los numerosos factores de los países en los que opera la empresa.

Una economía cada vez más global demanda líderes efectivos en un mundo hiperconectado y de transferencia de cultura corporativa a través de mercados. Mientras que es improbable que la cultura local sea enseñada dentro de cualquier tipo de marco de tiempo razonable, la cultura organizacional absolutamente se puede. A manera de ejemplo, ManpowerGroup coloca regularmente empleados de nivel gerencial en tareas dentro de operaciones en otros países –lo que hemos acuñado como la estrategia “Expatriados a la inversa”. En efecto, más que recolocar a un expatriado del oeste a liderar un equipo completamente foráneo, el Expatriado a la inversa, quien culturalmente está a tono con el equipo y operación del mercado emergente que él/ella está liderando, pasa un periodo de tiempo predeterminado inmerso en él y expuesto a una operación madura y establecida al seguir e interactuar intensamente con el líder local. El Expatriado a la inversa observa y absorbe protocolos, procesos y prácticas efectivas, considerando cómo adoptar y adaptarse apropiadamente a su mercado emergente para un impacto inmediato y duradero. Ejecutado efectivamente, la aproximación resulta en un tiempo reducido para valorar la operación nueva establecida y, al final, crear una organización más sostenible.

### ***Explotando nuevos recursos de talento***

Como se notó previamente, 87% de las compañías experimentando escasez de talento no está activamente buscando nuevos recursos de talento. Las mujeres y la gente joven, por ejemplo, conforman una porción considerable de la población mundial y recursos de talento no explotados, pero sólo una fracción pequeña de empleadores afectados por la escasez está activamente buscando reclutarlos.

Esto tiene poco sentido. Aprovechar efectivamente estos “nuevos” recursos de talento llevará a la organización leguas adelante de sus competidores.

Otra oportunidad es llevar al talento de manera que se conecte con personas donde están ahora. La tecnología ha sido construida dentro de estrategias de adquisición de talento por medio de sitios web, reclutamiento en línea, redes sociales, aplicaciones móviles, etc. Sin embargo, el verdadero contacto se centra en si una compañía está siendo reactiva o proactiva. Por ejemplo, ¿la aplicación móvil hace un poco más que referir personas a un sitio en la red? ¿El reclutamiento en redes sociales es activo o pasivo? ¿El empresario espera a que el talento venga a ellos o están activamente cazando a los mejores empleados?

Un ejemplo de una mejor práctica en términos de tecnología aprovechada es un start-up llamado Souktel. Es una compañía global establecida en Medio Oriente, conecta gente joven con trabajos y apoya servicios a través de mensajes de texto. Su herramienta JobMatch permite a las personas subir un mini-CV vía mensaje de texto y luego lo coteja con empleadores adecuados que también están registrados en la red. La tecnología ha ayudado a los empleadores a encontrar personal de IT, ventas y soporte en una fracción de su costo de reclutamiento usual. Souktel utiliza la misma tecnología para conectar organizaciones de ayuda con gente que necesita apoyo –una seria demostración de pensamiento corporativo innovador y el compromiso con la responsabilidad social, los cuales son importantes cualidades organizacionales para atraer al mejor talento joven.

### ***Impulsar la agilidad del exterior***

Recursos Humanos juega un rol poderoso al impulsar una estrategia ágil desde adentro. Sin embargo, un cambio a largo plazo también requiere un cambio desde fuera. Mientras que es una regla que los empleadores probablemente necesitarán resolver su escasez de talento más próxima, las empresas tendrán un gran interés en comunicar sus necesidades específicas a los

responsables políticos y abogar por un cambio sistémico como lo han mencionado los CEO's de Silicon Valley anteriormente. Por ejemplo, en Australia, los movimientos en la dinámica del mercado laboral y la contribución de industriales llevaron a cambios significativos en un programa de fondos gubernamentales diseñado para impulsar habilidades necesarias. Como resultado, el gobierno ahora subsidia un programa de prácticas donde los candidatos pueden recibir certificaciones en tecnología de la información reconocidas nacionalmente, contacto con el Cliente o Administración de Negocios sin costo. Las compañías participantes pueden invertir en candidatos que tengan el potencial para adquirir las habilidades necesarias, mientras reducen la rotación e incrementan la productividad. De igual manera, las corporaciones en Japón presionaron al gobierno a desarrollar universidades Kosen –57 escuelas tecnológicas a cargo del estado donde estudiantes tan jóvenes como de 15 años se comprometen con enseñanza aplicada y se especializan en cualquier cosa desde trabajadores calificados y ciencias hasta tecnología de la información. Como evidencia posterior de la escasez de talento en Japón, los graduados Kosen pueden aspirar de 20 a 30 ofertas de trabajo después de la graduación. Los ejecutivos de Recursos Humanos tienen las herramientas y la experiencia para reconocer dónde se necesita un cambio en los sistemas. Aunque sean otros ejecutivos de nivel C haciendo la recomendación cara a cara, son los líderes de Recursos Humanos los que pueden desarrollar una estrategia significativa que enfrente las crecientes necesidades de fuerza laboral de una compañía.

### ***Colaboración mejorada con instituciones educativas***

Para mejorar la colaboración entre el negocio y las instituciones educativas, ManpowerGroup ha identificado una serie de factores que contribuyen a una competitividad integral. En resumen, los proveedores de las empresas y la educación deben colaborar efectivamente en programas “postcrisis”, desarrollo dirigido a habilidades y cotejo de éstas.

#### **LAS ESTRATEGIAS INCLUYEN:**

- Compromiso de contratar gente joven y desarrollar sus habilidades.
- Desarrollar una aproximación estandarizada a campo traviesa para desarrollar y utilizar trabajadores a su máximo potencial durante toda su vida laboral.
- Agregar fondos de agencias mayores para mejorar la eficiencia de los que ya se tienen basados en proyectos de educación e iniciativas de empleo.
- Para los gobiernos, mantener o incrementar la inversión total en el desarrollo de habilidades prácticas, particularmente formación técnica.
- Investigación de apoyo en necesidades de competitividad que se vayan presentando, especialmente en relación a habilidades y competencias presentes y futuras.
- Mejoramiento de ministerios y departamentos educativos ligados al sector empresarial. Los gobiernos deben combinar las habilidades de las compañías emergentes con la industria existente y los esfuerzos nacionales a nivel de talentos (tales como la Estrategia de Habilidades OECD) para influir en el desarrollo de planes de estudio flexibles, enfocados a escuelas de negocios, colegios y universidades.

En cuanto a los negocios e instituciones educativas más elevadas, es absolutamente esencial asociarse conjuntamente para mejorar el enlace y adaptar los planes de estudios universitarios y empleo de estudiantes a las demandas de las empresas

# Como – o Si – Eliges Resolver la Escasez de Talento Depende de Ti

Desde la primera Encuesta de Escasez de Talento de ManpowerGroup, la economía global ha visto altas y bajas. En este tiempo de cierta incertidumbre, parece que sólo una cosa ha permanecido constante: la habilidad de una organización de competir y llevar a cabo crecimiento económico, dirigida por su habilidad de liberar potencial humano. Esto es Human Age. Indicadores Human Age aparecen a lo largo del tiempo. Lo que vemos es que no importa que tan próspero o arriesgado es el ambiente, los empleadores en su totalidad siempre tienen escasez de talento. No hay necesidad de esto.

La clave es que las empresas sean impulsadas por la demanda y creatividad. Ellas deben retar el statu quo y dejar de hacer las cosas de la manera antigua. No solamente deben adherirse al cambio, deben fomentarlo. Haciendo lo anterior, le permitirá a una compañía volverse ágil, al igual el empleador y los empleados. Y esto es lo que hace que una empresa prospere, aunque se enfrente a cierta incertidumbre.

Sin embargo, este esfuerzo, no será manejado por finanzas, ventas o mercadotecnia. A decir verdad, sólo hay un grupo con el poder y la habilidad para remodelar completamente el futuro de una empresa a través de asegurar una fuerza laboral sostenible: Recursos Humanos, el futuro depende de ti.

# AMÉRICA

La Encuesta de Escasez de Talento para el primer semestre del 2013 incluye respuestas de casi 10,000 empleadores en Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Panamá, Perú y los Estados Unidos. El porcentaje de empleadores que reportan dificultades para encontrar el talento que sus organizaciones requieren se reduce ligeramente en comparación con el del 2012. Sin embargo, el porcentaje de empleadores que indican que la escasez de talento está teniendo un impacto significativo en sus habilidades de brindar un buen servicio al cliente y accionistas se incrementa de 41% en el 2012 a 52% en el 2013.

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

En América, el 39% de los empleadores reportan contrataciones retardadas causadas por la falta de talento. (Figura 8) Cuando es comparada con el año 2012, la proporción se reduce en 2 puntos porcentuales, pero es la segunda más alta desde el 2007. La falta de talento disponible con las habilidades necesarias es más probable de retar empleadores en Brasil (68%), mientras que los empleadores peruanos (28%) y colombianos (30%) reportan los niveles más bajos de preocupación por falta de talento de la región.

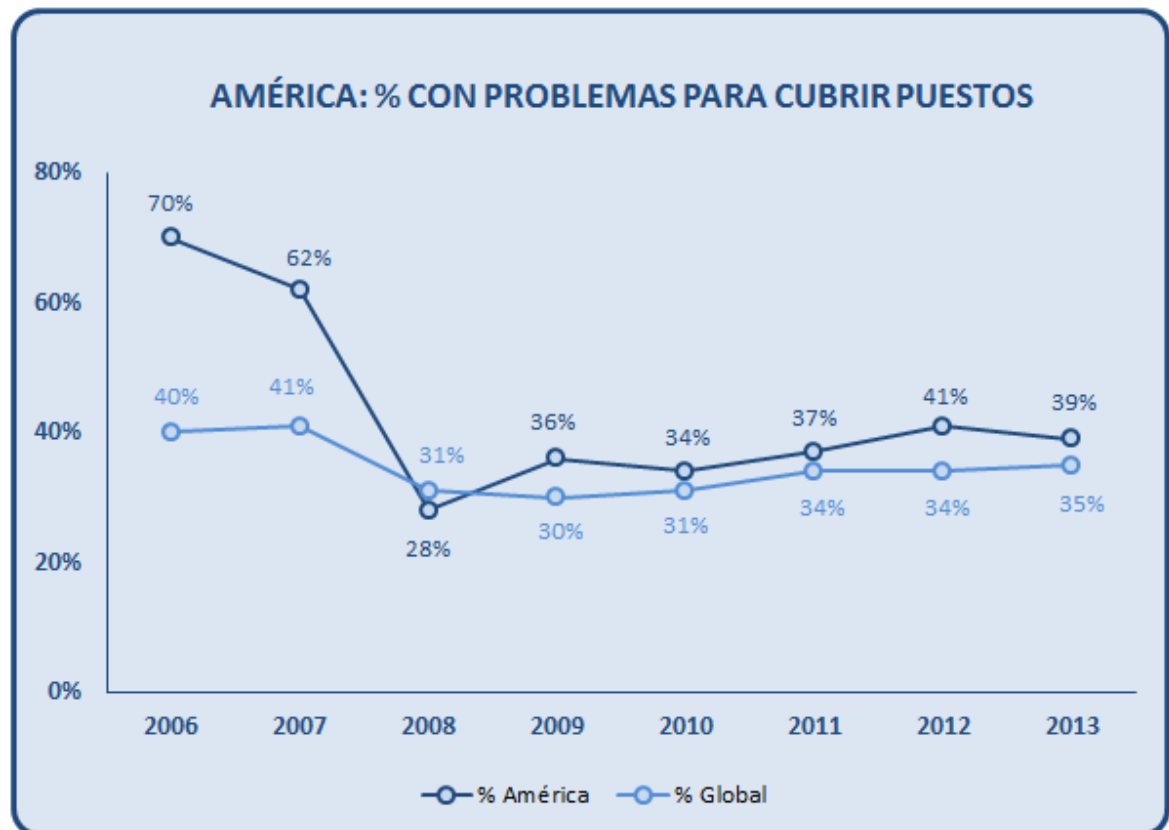


FIGURA 8



### ***¿Cuál es el trabajo mas difícil de cubrir por los empleadores?***

Las vacantes para técnicos regresan al primer lugar en la lista de acuerdo con los empleadores de America. Con excepción de la encuesta del 2012 cuando los puestos de ingeniero encabezaron el ranking, los roles de técnicos han sido los mas difíciles de cubrir desde el 2008. Este año, los puestos de ingeniero quedan en tercer lugar, detrás de los representantes de ventas que ascienden al segundo lugar. (Figura 9)

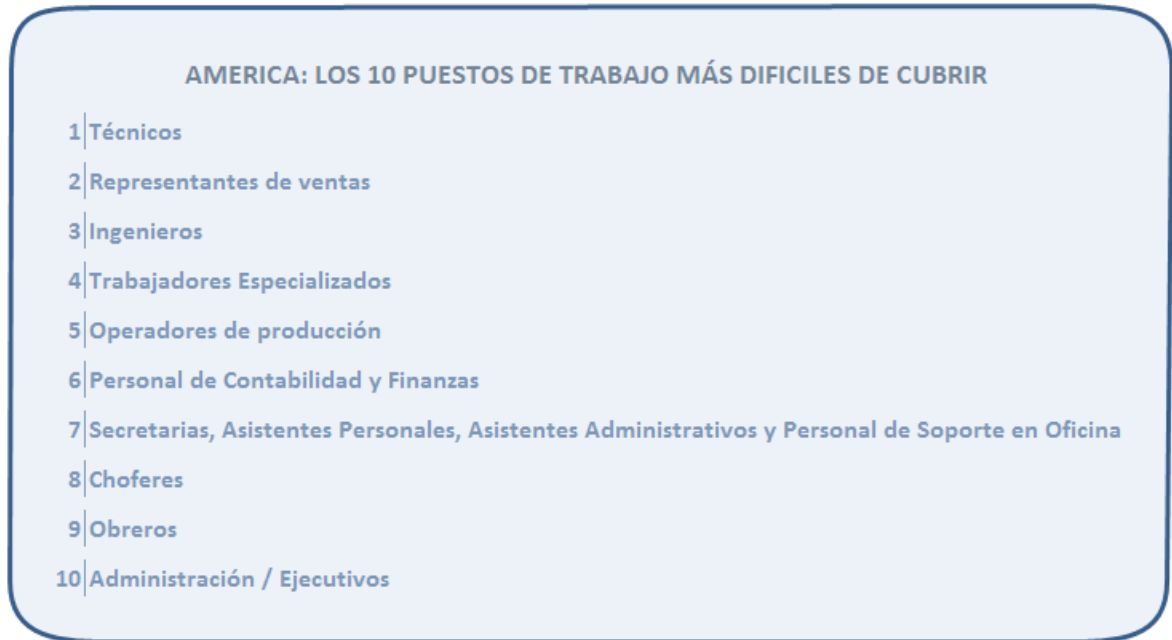


FIGURA 9

### ***¿Por qué los empleadores tienen dificultades para cubrir puestos en sus organizaciones?***

Las razones citadas por los empleadores para la escasez de talento en América son similares a las respuestas globales. Uno de cada 3 empleadores (33%) nombra a la falta de competencias técnicas “duras” como la razón clave para sus dificultades, aunque esta es una proporción menor a la que se tuvo en el 2012 (36%). La escasez de competencias “duras” es más comúnmente explicada por una falta de profesionales calificados en industrias específicas o como una falta de certificaciones en trabajo especializada en industrias específicas. (Figura 10)

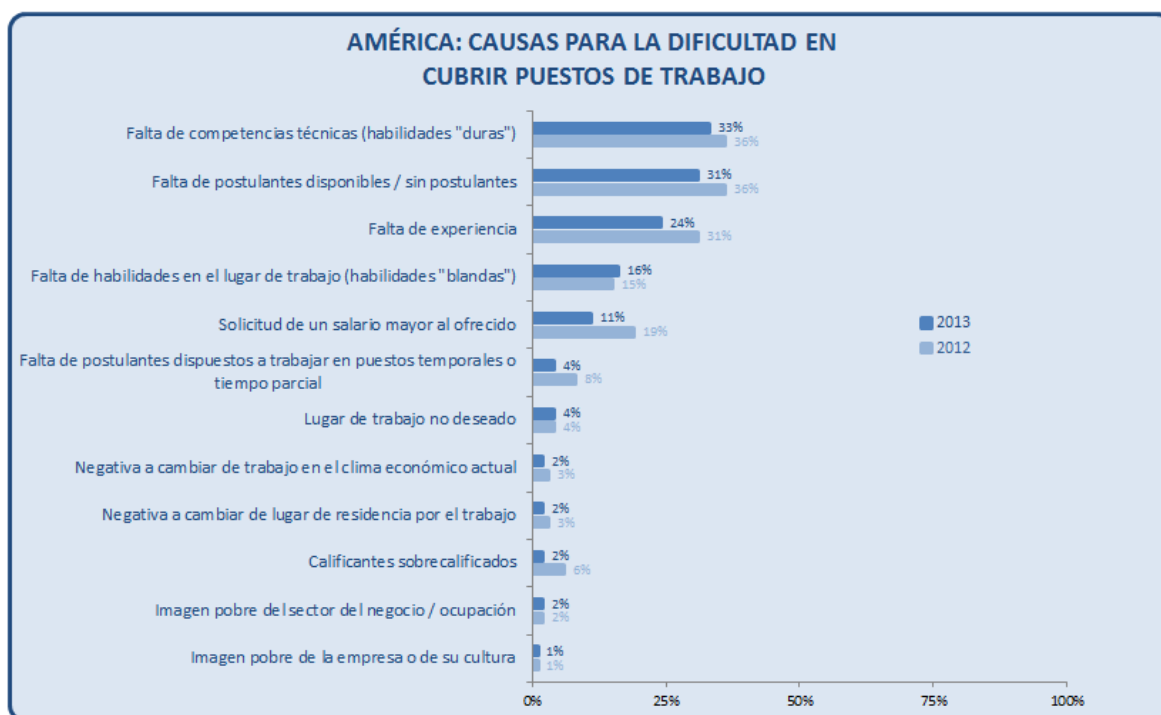


FIGURA 10

Como en el resultado del 2012, los empleadores consideraron la falta de postulantes entre las dos razones más importantes detrás de las brechas en competencias que enfrentan. Sin embargo, la falta de postulantes fue citada en una proporción menor de empleadores este año (31%) comparado con el 36% que dieron esa razón el año pasado. De la misma manera, la falta de candidatos con experiencia fue una preocupación para el 31% de empleadores en el 2012, pero se ha reducido a 24% en el 2013. Al mismo tiempo, la proporción de empleadores que reportan una falta de habilidades “suaves” en el mercado laboral se mantiene relativamente estable (16%) en comparación con el año pasado. La habilidad “suave” de mayor importancia es la de falta de entusiasmo y motivación en una parte de los candidatos.

Hay un notable decrecimiento en la proporción de los empleadores que explican la falta de talento en términos de candidatos buscando más salario que el ofrecido, reduciéndose de 19% en el 2012 al 11% en el 2013. La proporción de empleadores que dicen que no pueden encontrar suficientes postulantes dispuestos a tomar trabajos temporales o a tiempo parcial, también se ha reducido de 8% en el 2012 a solo 4% para este año.

### ***¿Qué grado de impacto tiene la escasez de talento en la habilidad de satisfacer al cliente?***

Entre los empleadores que reportan escasez de talento en la región, el 19% dice que ésta tiene un alto impacto en su habilidad de satisfacer las necesidades del cliente, y el 33% reporta un nivel de impacto medio. Sólo alrededor de uno en ocho (13%) cree que la escasez de talento no tiene impacto en la entrega de servicio al cliente.

La severidad del impacto causado por la falta de talento varía considerablemente a lo largo de la región. En Brasil, el 78% reporta un alto o medio o impacto en la habilidad de satisfacer las

necesidades del cliente, mientras que preocupaciones similares son reportadas por solo 34% de los empleadores peruanos.

### ***¿Cómo impacta a la organización la escasez de talento?***

En América, los problemas asociados con escasez de talento son similares a aquellos reportados en el resto del mundo. Los empleadores se encuentran más preocupados por el impacto de la falta de talento en su habilidad de satisfacer al cliente (39%), mientras que aproximadamente uno en tres (34%) dice que la falla en cubrir vacantes reduce la competitividad y productividad. Cerca de tres en diez empleadores (29%) creen que la escasez de talento conduce a una rotación de empleados más alta. Otros identificaron como consecuencias de la falta de talento a más altos costos de compensación (23%), menor motivación en los empleados (21%) e reducida innovación y creatividad (18%). (Figura 12)

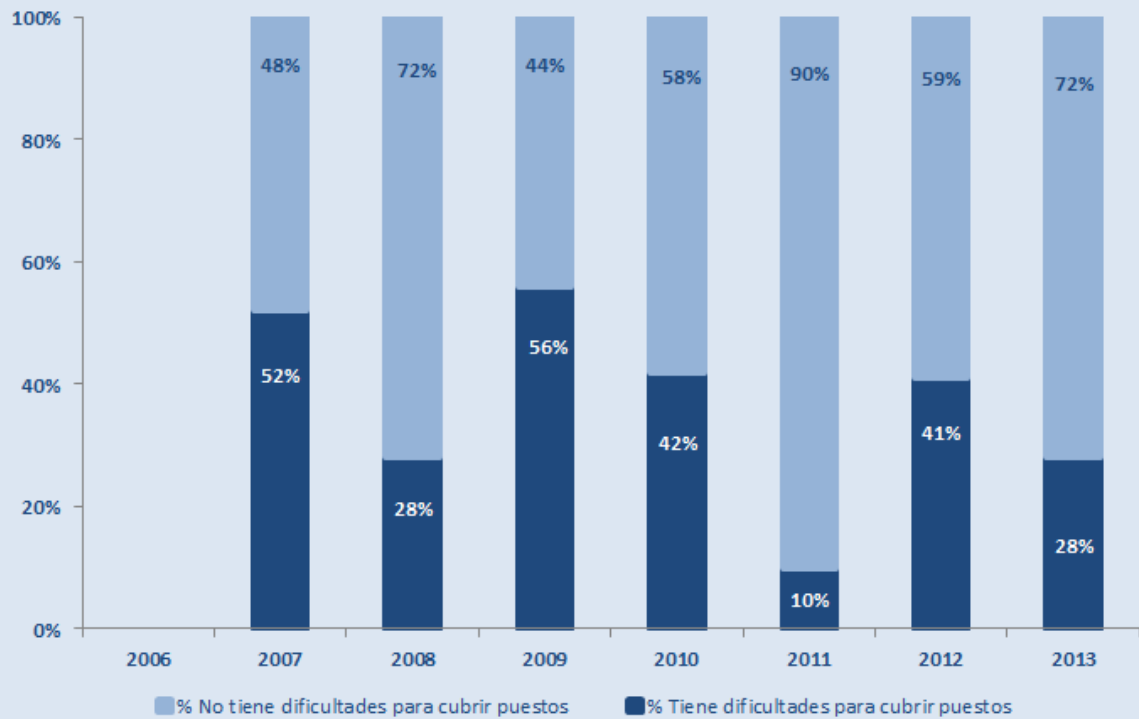
Sin embargo, una comparación a través de la región indica que las preocupaciones de los empleadores nos son uniformes. El asunto de mayor significancia para los empleadores de América – la reducida capacidad de satisfacer a sus clientes – encabeza la lista en cinco de los 10 países de la región – Canadá, Costa Rica, México, Panamá y Estados Unidos. Para los empleadores brasileños, la escasez de talento está más asociada con una rotación de empleados más alta, mientras que una competitividad reducida se ubica como primera en la lista de problemas para contratar tanto en Perú como en Guatemala.

### ***¿Qué estrategias siguen los empleadores para superar la escasez de talento?***

Entre los empleadores que actualmente reportan escasez de talento, el 46% aborda el reto brindando más capacitación y desarrollo al personal existente, mientras que el 31% usa modelos de trabajo modificados. Aproximadamente uno en cinco (21%) están buscando talento de manera diferente. EN una proporción similar a la de las respuestas globales, el 20% dicen que no están actualmente siguiendo ninguna estrategia para solucionar las brechas de talento.

Un poco menos de la tercera parte de los empleadores que refieren una brecha de competencias, indican que ellos aplican soluciones de capacitación y desarrollo del personal para mitigar la escasez de talento en su mercado local. Más de uno en cuatro (26%) de empleadores indican que ellos ofrecen capacitación adicional al personal existente. Otro 9% ha redefinido criterios de evaluación para incluir individuos que podrían carecer de algunas habilidades claves pero al mismo tiempo tienen el potencial para adquirirlas. Algunos empleadores reportan el uso de prácticas de reclutamiento no tradicional (7%) y algunos han implementado estrategias enfocadas en compensaciones, tales como mejores beneficios (6%) e incrementos salariales (5%). Entre los empleadores que basan sus estrategias en modelos de trabajo, el enfoque más frecuente es aumentar la proyección de talentos (16%) mediante la identificación de habilidades con alto potencial y la construcción de un plan de administración de la sucesión. Adicionalmente, el 8% dice que están rediseñando los procedimientos de trabajo actuales, por ejemplo permitiendo compartir el trabajo entre los empleados de diferentes departamentos, y el 4% están ofreciendo modalidades de trabajo más flexibles, tales como el trabajo virtual o tiempos flexibles en el trabajo.

### PERÚ: Porcentaje de empleadores con dificultades para cubrir puestos



### PERÚ: LOS 10 PUESTOS DE TRABAJO MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- 1 | Técnicos
- 2 | Recepcionistas
- 3 | Obreros
- 4 | Ingenieros
- 5 | Representantes de Servicio al Cliente y Atención al Cliente
- 6 | Personal de Contabilidad y Finanzas
- 7 | Conductores
- 8 | Profesores
- 9 | Representantes de Ventas
- 10 | Secretarías, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal de Soporte en Oficina