



ManpowerGroup™

---

# ESTUDIO MANPOWERGROUP SOBRE ESCASEZ DE TALENTO 2015

10<sup>a</sup> Edición

# PRÓLOGO

Por Jonas Prising, CEO de ManpowerGroup

---



Han pasado diez años desde que ManpowerGroup llevó a cabo el primer Estudio de Escasez de Talento y desde entonces muchas cosas han cambiado. El mundo ha experimentado una recesión global, una recuperación desigual y cambios tecnológicos y económicos que han transformado el panorama laboral.

*Hemos visto el surgimiento de Human Age, donde el talento es el nuevo diferenciador clave.* En toda

esta incertidumbre, la única constante es que

el desajuste de talento es incesante. De las conversaciones mantenidas con CEOs y líderes empresariales de 80 países y territorios en los que operamos, sé que el desajuste de talento es algo contra lo que las empresas luchan en todo el mundo.

La población activa se reduce forzando a los directivos a contratar de bolsas de talento retraídas. La tecnología evoluciona más rápido que nunca, cambiando las habilidades necesarias para los trabajos y acortando los ciclos vitales de las mismas. Estamos siendo testigos también de una bifurcación de la plantilla – aquellas con habilidades demandadas frente a aquellas con habilidades ampliamente ofertadas.

El primer paso para abordar la escasez de talento es *asegurarse de que la estrategia de talento está alineada con la estrategia empresarial.* Las mismas prácticas antiguas de atracción y retención de talento no arrojarán distintos resultados así que es hora de emplear nuevas prácticas y explorar nuevas bolsas de talento. *Los directivos tienen que fomentar una cultura de aprendizaje dentro de sus organizaciones y animar a los empleados a que sean dueños de sus propias carreras.*

Necesitan promover la propuesta de valor de sus empleados para posicionar a su empresa como un destino de talento. Las empresas ya no pueden contar con mantener una ventaja competitiva sostenible a lo largo de los años, sino que deben estar preparados para identificar y alcanzar más ventajas competitivas transitorias. La capacidad de dirigir a la velocidad y agilidad necesaria para el éxito depende de poder atraer, desarrollar y comprometer talento así como de organizar a los equipos de forma que éstos respalden la estrategia empresarial.

En ManpowerGroup estamos orgullosos de trabajar con clientes de todo el mundo para atraer, desarrollar y comprometer el mejor talento mediante nuestras marcas fuertes y conectadas.

# RESUMEN

ManpowerGroup ha entrevistado a más de 41.700 directivos de recursos humanos de 42 países para identificar la proporción de directivos que afrontan dificultades para encontrar talento, aquellos perfiles más difíciles de encontrar y el por qué. También se preguntó a los directivos sobre el impacto de la escasez de talento en sus organizaciones y los pasos que están dando para abordarlos.

## SE ENTREVISTÓ A 41.700 DIRECTIVOS:

- ▶ ¿Qué dificultades están encontrando para encontrar ciertos perfiles debido a la falta de talento disponible? En comparación con el mismo periodo del año pasado.
- ▶ ¿Qué dificultades están teniendo para encontrar talento? ¿Cuál es el perfil para el que están encontrando más dificultades?
- ▶ ¿Qué impacto tiene esta escasez de talento en su capacidad para cumplir con las necesidades del cliente?
- ▶ ¿Qué impacto está teniendo el vacío de talento/habilidades sobre su organización?
- ▶ ¿Por qué están teniendo dificultades para encontrar este perfil específico?
- ▶ ¿Qué estrategias están implementando para superar estas dificultades?

## MÁS ALLÁ DE LAS MEDIAS

El número de directivos globales que declaran escasez de talento en 2015 alcanza su máximo en los últimos siete años con un 38%. Más allá de las medias, el 83% y 68% de los directivos en Japón y Perú respectivamente tienen dificultades para encontrar talento frente a un 11% únicamente en el caso de los directivos irlandeses. El número de directivos que comunican escasez de talento se incrementa drásticamente en Singapur (a un 40%), Sudáfrica (31%), Rumanía (61%) y Grecia (59%). Por el contrario, el número de directivos argentinos desciende significativamente a un 37%.

## EL TALENTO DIFÍCIL DE ENCONTRAR

Los Oficios manuales cualificados son aquellos que los directivos a nivel mundial tienen mayores dificultades para encontrar por cuarto año consecutivo, estando los Comerciales en segunda posición. El segundo y tercer puesto del año pasado, los Ingenieros y Técnicos cualificados, descienden a tercera y cuarta posición respectivamente. El mayor ascenso dentro del top 10 mundial este año, lo experimentan los Conductores que suben de la décima a la quinta posición.

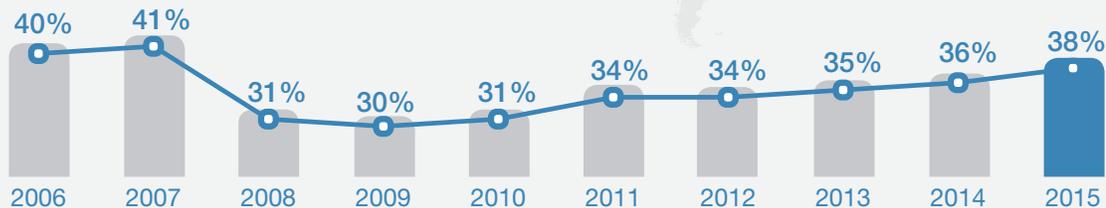
## IMPACTO EMPRESARIAL

La proporción de directivos que declaran que la escasez de talento impacta sobre su capacidad para cubrir las necesidades de sus clientes se mantiene al mismo nivel que en 2014 (54%), reafirmando que no se están produciendo suficientes cambios para abordar la escasez de talento a nivel mundial. Más de uno de cada cinco directivos mundiales sigue sin implementar estrategias para enfrentarse a la escasez de talento.

Este estudio incluye datos a nivel global, regional y nacional. Para más información sobre la escasez de talento a nivel mundial, incluyendo una herramienta de explorador de datos, infografía interactiva, y más visite [manpowergroup.com/talentshortage](http://manpowergroup.com/talentshortage)

# ASPECTOS DESTACADOS DEL ESTUDIO DE ESCASEZ DE TALENTO DE 2015

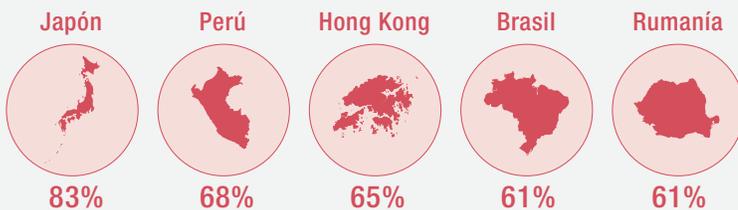
A nivel mundial, **EL 38% DE LOS DIRECTIVOS** está teniendo **DIFICULTADES PARA ENCONTRAR TALENTO** en 2015



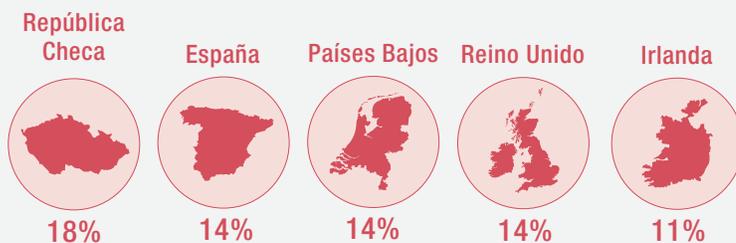
- Un aumento del dos por ciento desde 2014
- El mayor porcentaje desde 2007

## PAÍSES QUE EXPERIMENTAN MAYORES DIFICULTADES PARA ENCONTRAR TALENTO EN 2015

JAPÓN, PERÚ y BRASIL fueron también tres de los cinco países en los que los directivos informaron de mayores dificultades para cubrir perfiles en 2014.



## PAÍSES QUE EXPERIMENTAN MENORES DIFICULTADES PARA ENCONTRAR TALENTO EN 2015



## PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR

Por cuarto año consecutivo, los **OFICIOS MANUALES CUALIFICADOS** son aquellos más difíciles de cubrir a nivel mundial. Los **COMERCIALES** se encuentran en segundo lugar seguidos de los **INGENIEROS, TÉCNICOS CUALIFICADOS y CONDUCTORES**.

- 1 ▶ **Oficios manuales cualificados** (especialmente los chefs / panaderos / camareros, mecánicos y electricistas)
- 2 ▲ **Comerciales**
- 3 ▼ **Ingenieros** (especialmente mecánicos, electricistas e ingenieros civiles)
- 4 ▼ **Técnicos cualificados**
- 5 ▲ **Conductores** (especialmente camiones / furgonetas / transportista, mensajeros, conductores de maquinaria pesada / construcción)
- 6 ▶ **Directivos**
- 7 ▼ **Personal contable y financiero** (especialmente contables, contables censor jurado de cuentas y analistas financieros)
- 8 ▲ **Personal de apoyo de oficina**
- 9 ▼ **Perfiles IT** (especialmente programadores, administradores de bases de datos y directivos y líderes informáticos)
- 10 ▲ **Operarios de producción/maquinaria**

## LAS 5 RAZONES CLAVE DE LA DIFICULTAD PARA ENCONTRAR TALENTO



35%

Falta de candidatos disponibles / ausencia de candidatos



34%

Falta de competencias técnicas, habilidades técnicas (*hard skills*)



22%

Falta de experiencia



17%

Falta de competencias de las plantillas, habilidades personales (*soft skills*)



13%

Buscan sueldos superiores a los ofrecidos

## LOS DIRECTIVOS NO ESTÁN HACIENDO SUFICIENTE PARA ABORDAR LA ESCASEZ DE TALENTO

Más de **1 de cada 5** directivos no está implementando ninguna estrategia para abordar la escasez de talento



Únicamente **1 de cada 10** está adoptando estrategias de atracción para hacer uso de bolsas de talento sin explotar



Únicamente **1 de cada 20** busca mejorar los beneficios o aumentar el salario inicial

El **5%** está redefiniendo los criterios de cualificación para incluir a personas que son candidatos con el potencial para ocupar el puesto tras formación

Únicamente **1 de cada 5** está proporcionando formación y desarrollo adicional al personal existente

## ¿QUÉ PUEDEN HACER LOS DIRECTIVOS?

**Diseñar nuevas prácticas de gestión de talento** – las mismas prácticas antiguas no arrojan distintos resultados (ej. redefinir criterios de cualificación)

Fomentar una **cultura de aprendizaje y animar a los empleados a ser dueños de sus propias carreras**

**Adoptar una mentalidad ágil** – explorar nuevas bolsas para buscar nuevo talento (ej. candidatos de otros lugares, jóvenes, trabajadores de mayor edad, mujeres, veteranos del ejército).

Promocionar su **propuesta de valor como gran lugar para trabajar** para que la empresa sea atractiva para el talento.

**SOLUCIONES**

# GLOBAL

## ¿QUÉ DIFICULTADES TIENEN LOS DIRECTIVOS PARA ENCONTRAR PERFILES DEBIDO A LA FALTA DE TALENTO DISPONIBLE?

*La Escasez de Talento crece a nivel mundial. El problema es más grave en Japón, Perú y Hong Kong.*

A nivel mundial, el porcentaje de directivos que está experimentando dificultades para encontrar talento sigue creciendo en 2015. Cuando se compara con el 2014, la proporción aumenta del 36% al 38%. Esta cifra es la más alta desde antes de que comenzara la recesión económica global en 2008: en 2007, el 41% de los directivos se enfrentaban a la escasez de talento disminuyendo a un 30% en 2009 (Gráfico 1).



GRÁFICO 1

Los directivos de recursos humanos comunican la escasez de talento más grave en Japón (83%), como ha sido el caso desde 2010. Aproximadamente dos de cada tres directivos informan de dificultades para encontrar talento tanto en Perú (68%) como en Hong Kong (65%), mientras que la escasez de talento sigue siendo un problema para el 61% de los directivos de Brasil y Rumanía.

En 29 de los 42 países y territorios, un mayor porcentaje de directivos comunica escasez de talento este año cuando se compara con el 2014. Los aumentos más relevantes son evidentes en Singapur (40%), Sudáfrica (31%) y Rumanía (61%), en donde las proporciones que se enfrentan a dificultades de contratación ascienden 30, 23 y 21 puntos porcentuales desde 2014, respectivamente. Por lo demás, la proporción de escasez de talento se reduce en 12 países, seis de los cuales están situados en la región América. Los descensos más notables de 26 y 12 puntos porcentuales son los observados en Argentina (37%) y Panamá (46%), respectivamente, mientras que los directivos de Finlandia (22%) y Turquía (52%) han informado de ascensos de 11 puntos porcentuales.

Nueve de cada 10 países con los problemas menos graves de escasez de talento se encuentran en la región Europa, Oriente Medio y África (EMEA). Al igual que en 2014, los niveles más bajos de dificultad para encontrar talento se observa en Irlanda (11%), aunque esta cifra aumenta en 9 puntos porcentuales en comparación con el mismo periodo del año pasado. En el resto, la escasez de talento supone un problema únicamente para el 14% en tres países – España, Países Bajos y Reino Unido (Gráfico 2).

### GLOBAL: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA ENCONTRAR TALENTO

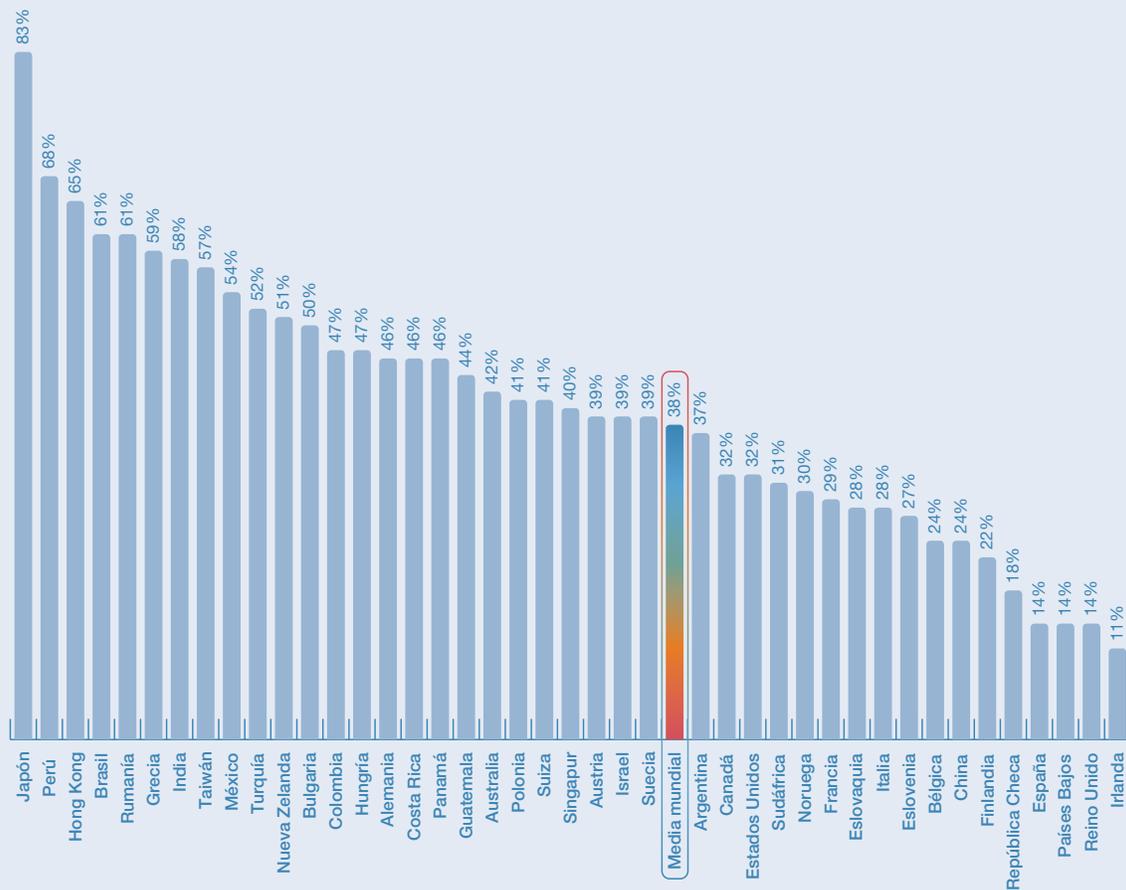


GRÁFICO 2



## ¿CUÁL ES EL PERFIL QUE LOS DIRECTIVOS TIENEN MÁS PROBLEMAS PARA ENCONTRAR?

A nivel global, los perfiles más difíciles de cubrir siguen siendo los Oficios manuales cualificados, seguidos este año por los Comerciales.

En los 42 países y territorios en general, los directivos comunicaron que las vacantes de Oficios manuales cualificados son los más difíciles de encontrar como ha sido el caso en los últimos tres años. Sin embargo, el segundo trabajo más difícil de cubrir ha cambiado con respecto a 2014, con los Comerciales ascendiendo en la lista desde la cuarta hasta la segunda posición; lo que significa que la categoría de los Ingenieros desciende desde el segundo al tercer puesto y la categoría de los Técnicos cualificados desde el tercero hasta el cuarto este año.

En 2015, los directivos informan de dificultades de contratación considerables a la hora de encontrar Conductores con esta categoría ascendiendo en el ranking desde la décima posición hasta la quinta, mientras que la categoría de Operarios de producción/maquinaria entra este año en el top 10, subiendo al puesto 10 del 12. Por el contrario, la categoría de Directores comerciales abandona este año el top 10 (Gráfico 3, Gráfico 4).

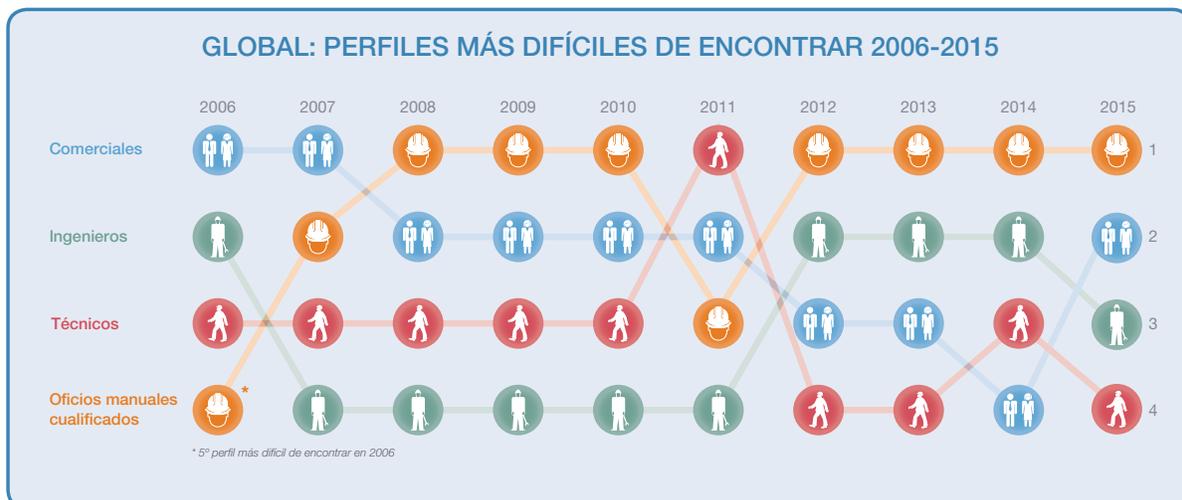


GRÁFICO 3

## GLOBAL: LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR

- 1 | OFICIOS MANUALES CUALIFICADOS
- 2 | COMERCIALES
- 3 | INGENIEROS
- 4 | TÉCNICOS CUALIFICADOS
- 5 | CONDUCTORES
- 6 | DIRECTIVOS
- 7 | PERSONAL CONTABLE Y FINANCIERO
- 8 | SECRETARIAS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO
- 9 | PERFILES IT
- 10 | OPERARIOS DE PRODUCCIÓN/MAQUINARIA

GRÁFICO 4

**NIVEL DE DIFICULTAD A LA HORA DE ENCONTRAR TALENTO EN COMPARACIÓN CON 2014**

*El nivel de dificultad de los directivos a la hora de encontrar talento ha disminuido en comparación con 2014.*

Con la proporción de directivos que experimentan dificultades de contratación debido a la escasez de talento aumentando a lo largo del tiempo, el estudio sugiere que los directivos no están experimentando un aumento en el nivel de dificultad. Mientras que el 7% de los directivos a nivel mundial comunican mayores dificultades para cubrir perfiles que en 2014, el 19% declara que se enfrentan a menores dificultades, mientras que el 63% cree que el nivel de dificultad sigue siendo el mismo (Gráfico 5).



GRÁFICO 5

**NIVEL DE IMPACTO DE LA ESCASEZ DE TALENTO SOBRE LA CAPACIDAD PARA CUMPLIR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES**

*La mayoría de los directivos que sufren escasez de talento declara que esto impacta sobre las relaciones con los clientes.*

Al igual que en 2014, más de la mitad de los directivos que hacen frente a la escasez de talento declara que esto tiene un impacto alto (20%) o medio (34%) en su capacidad para cumplir las necesidades de los clientes. Únicamente aproximadamente uno de cada cinco (21%) siente que la escasez de talento no está teniendo ningún impacto sobre la actividad de cara al cliente (Gráfico 6).

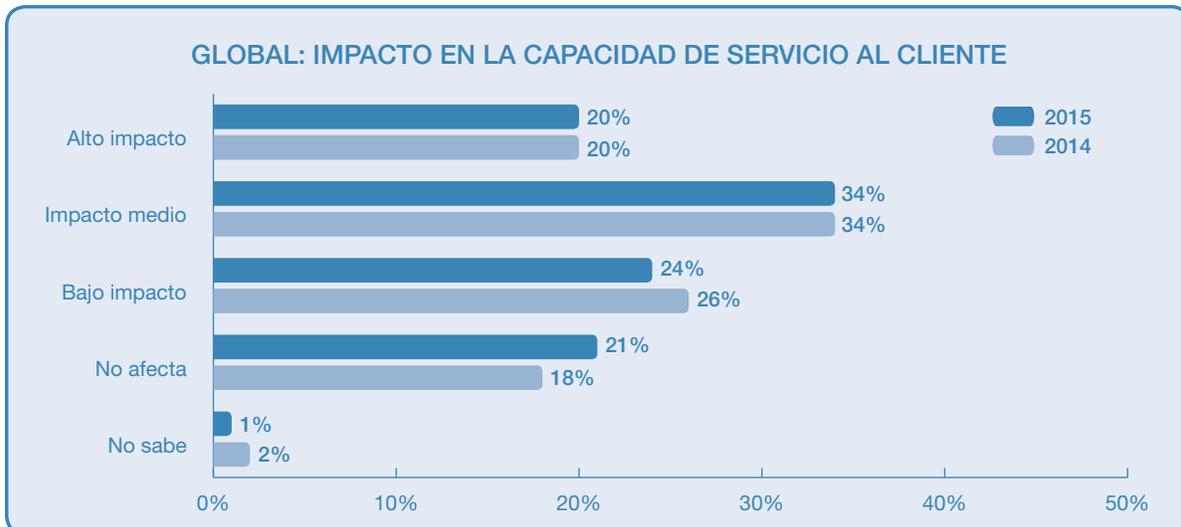


GRÁFICO 6



## ¿CÓMO SE ESPERA QUE LA ESCASEZ DE TALENTO IMPACTE SOBRE LAS ORGANIZACIONES?

*Los directivos esperan una menor competitividad y una capacidad más limitada para atender a los clientes si no pueden contratar el talento que necesitan.*

Entre los directivos que sienten que la escasez de talento impacta sobre su capacidad para cumplir las necesidades de los clientes, se espera que las consecuencias más probables sean la reducción de la capacidad para atender a los clientes (42%) y una menor competitividad/productividad (42%). Además, el 30% espera un aumento en la rotación de empleados y el 26% prevé un menor compromiso y motivación de los mismos. Uno de cada cuatro (25%) espera menor innovación y creatividad en sus organizaciones y la misma proporción declara que la escasez de talento puede dar lugar a mayores costes de indemnización (Gráfico 7).



GRÁFICO 7

## ¿POR QUÉ LOS DIRECTIVOS ESTÁN TENIENDO PROBLEMAS PARA ENCONTRAR TALENTO?

*La escasez de talento a nivel mundial continúa estando motivada por una falta de candidatos disponibles y una falta de competencias técnicas entre aquellos disponibles.*

La falta de candidatos disponibles es la causa más común que los directivos utilizan para explicar por qué están haciendo frente a dificultades para encontrar talento en 2015. Más de uno de cada tres (35%) dice que esto es un problema, aumentando desde un 31% en 2014. La falta de candidatos con las competencias técnicas necesarias tiene un impacto similar en términos de dirigir la escasez de talento con un 34% declarando que esta es una razón por la que no pueden encontrar el talento necesario. Estos directivos de competencias técnicas están buscando incluir candidatos con cualificación profesional específica (16%) y aquellos con certificaciones en habilidades específicas del sector industrial (13%).

Más de uno de cada cinco directivos de recursos humanos (22%) dice que la falta de experiencia está detrás de la escasez de talento y el 17% comunica una falta de competencias en el lugar de trabajo. La falta de habilidades *soft* más frecuentes son la falta de profesionalidad (6%) y la falta de entusiasmo, motivación y una actitud de aprendizaje (6%).

Otra de las barreras para el 13% de los directivos son los candidatos con expectativas salariales que superan lo que se ofrece. Además, según el 5% los candidatos no quieren trabajar en lugares en los que existen vacantes y otro 5% está sufriendo por encontrar talento porque la empresa, el sector o el puesto tiene una mala imagen (Gráfico 8).

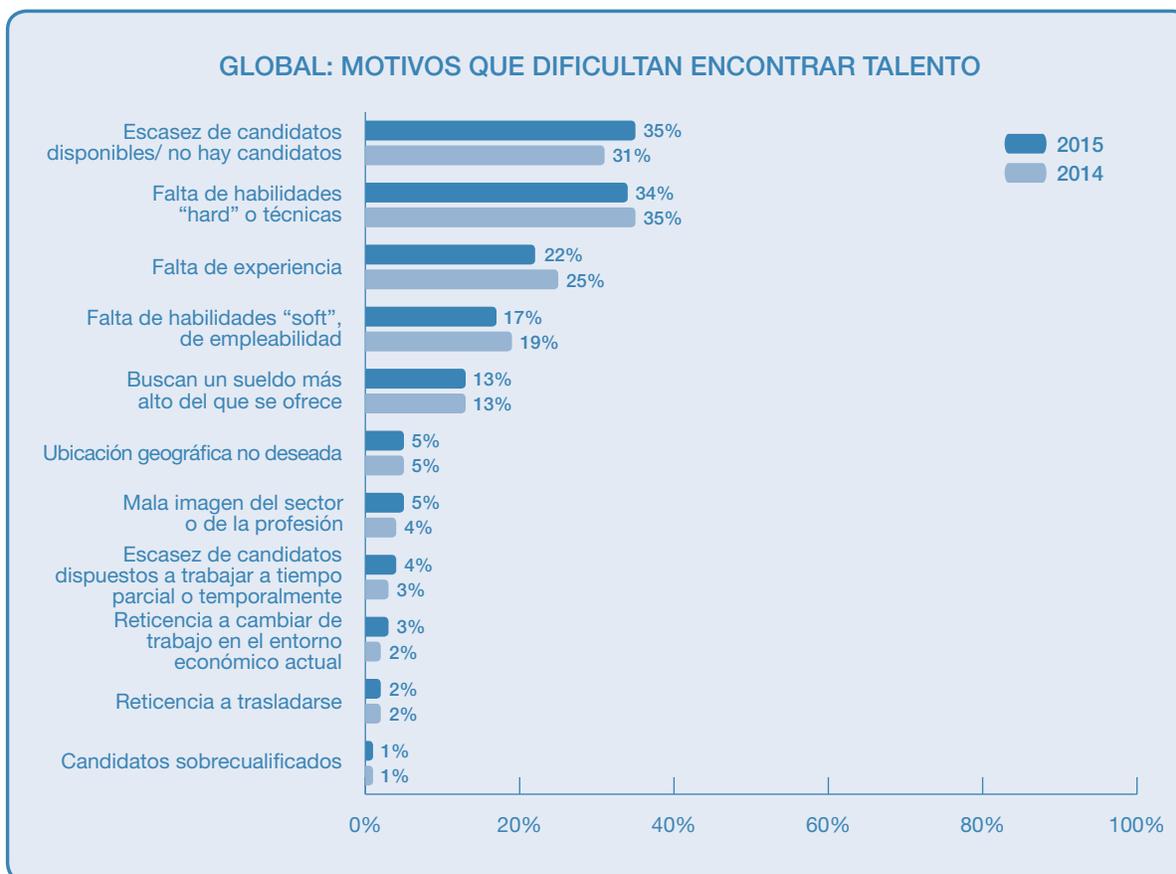


GRÁFICO 8

### ¿QUÉ ESTRATEGIAS ESTÁN IMPLEMENTANDO LOS DIRECTIVOS PARA SUPERAR LA ESCASEZ DE TALENTO?

*Desarrollar las capacidades del talento existente, buscar nuevos canales de reclutamiento y recurrir a nuevas bolsas de talento son las estrategias más empleadas para abordar la escasez de talento a nivel mundial en 2015.*

Con el fin de abordar la escasez de talento, los directivos de recursos humanos a nivel mundial adoptarán más probablemente nuevas prácticas de gestión de talento (39%), aunque esta proporción desciende del 47% en 2014. Más de uno de cada cinco (22%) directivos busca explorar nuevas fuentes de talento para poder encarar las dificultades a las que hacen frente para cubrir perfiles, mientras que el 18% está implementando modelos de organización del trabajo alternativos (descendiendo del 23% el año pasado) (Gráfico 9).



## GLOBAL: ESTRATEGIAS DE LOS DIRECTIVOS PARA COMPENSAR EL DESAJUSTE DE TALENTO

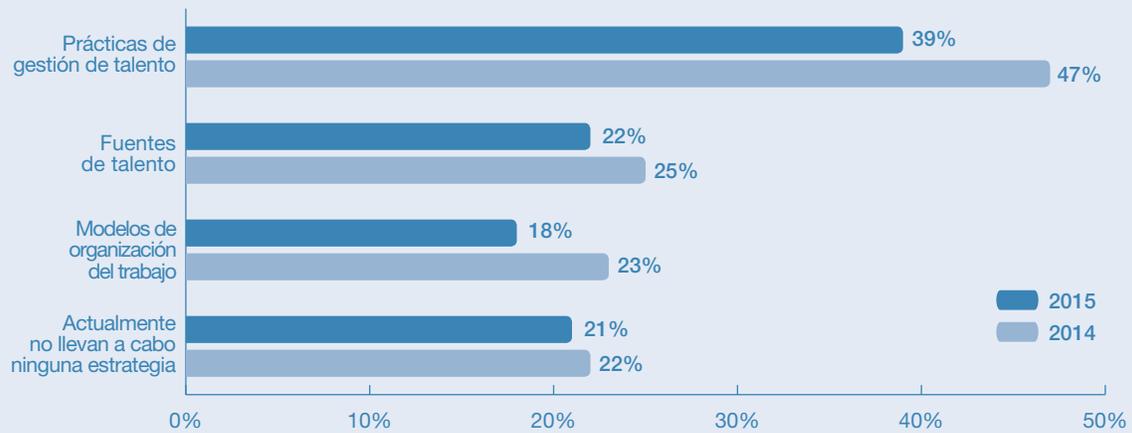


GRÁFICO 9

Uno de cada cinco directivos (20%) a nivel global está revisando sus prácticas de gestión de talento para ofrecer mayor formación y desarrollo al personal existente. Normalmente, esto viene en forma de formación para desarrollar nuevas habilidades (13%) y formación para fomentar las ya existentes (12%). Existe también una tendencia a emplear prácticas de atracción no tradicionales tanto internas como externas a la organización, seleccionadas por el 18% en 2015 en comparación con el 13% en 2014 y el 10% en 2013. Algunos directivos están ofreciendo mayores beneficios (5%) y/o mayores sueldos iniciales (5%), mientras que el 5% está buscando redefinir los criterios de cualificación para incluir a personas que no cuentan con las habilidades o cualificaciones necesarias pero que tienen potencial para adquirirlas.

Con respecto a la búsqueda de nuevas fuentes de talento, el 10% de los directivos quiere explorar bolsas de talento que no han sido previamente utilizadas, especialmente candidatos de fuera de su región (3%) y jóvenes (3%). Mientras, el 8% de los directivos están contratando candidatos que en la actualidad no cuentan con las habilidades necesarias pero que tienen potencial para aprender y crecer.

Los directivos que comunican que están implementando modelos alternativos de organización del trabajo para tratar la escasez de talento se centran, cada vez con más frecuencia, en mejorar su reserva de talento (7%) aunque la proporción que adopta este enfoque desciende al 10% en 2014 del 13% en 2013. Uno de cada 20 (5%) está rediseñando los procedimientos de trabajo actuales, por ejemplo repartiendo trabajos entre distintos empleados.

# AMÉRICA

## El Estudio de Escasez de Talento de 2015 incluye respuestas de casi 14.000 directivos de recursos humanos en Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, los Estados Unidos, Guatemala, México, Panamá y Perú.

### ¿CUÁNTAS DIFICULTADES ESTÁN TENIENDO LOS DIRECTIVOS DE LA REGIÓN AMÉRICA PARA ENCONTRAR TALENTO DEBIDO A LA ESCASEZ DE TALENTO DISPONIBLE?

*El nivel de preocupación sobre la escasez de talento se reduce desde sus niveles máximos alcanzados en 2014 pero continúa siendo muy superior a la tendencia observada entre 2008-13.*

La falta de talento en el mercado laboral continúa siendo un problema para más de dos de cada cinco directivos de la región América en 2015, con el 42% comunicando dificultades para encontrar talento. A pesar de que esta cifra refleja un descenso de 6 puntos porcentuales en 2014, la proporción que declara enfrentarse a la escasez de talento es la segunda más elevada de la región desde 2007 (Gráfico 10). A lo largo de la región, los directivos comunican una mayor preocupación sobre la escasez de talento en Perú (68%) y Brasil (61%) y más de la mitad de los directivos mexicanos (54%) del estudio experimentan también dificultades. El problema es menos evidente en los Estados Unidos y Canadá aunque un tercio (32%) en ambos países sí declaran que están encontrándose con este tipo de problema de contratación.



GRÁFICO 10



Cuando se compara con 2014, el número de directivos que afronta dificultades se ha reducido en seis de los 10 países de la región. El descenso más drástico, de 26 puntos porcentuales, se comunica en Argentina (37%), mientras que la cifra de Panamá (46%) se reduce en 12 puntos porcentuales. Mientras tanto, la escasez de talento se ha transformado en un problema en cuatro países, especialmente en México (54%) y Colombia (47%), donde el porcentaje de los directivos que comunican falta de talento ha aumentado en 10 puntos porcentuales.

### **¿CUÁL ES EL PERFIL QUE LOS DIRECTIVOS TIENEN MÁS DIFICULTAD DE ENCONTRAR?**

*Las vacantes de Oficios manuales cualificados han superado los perfiles Técnicos cualificados como las más difíciles de cubrir para los directivos de la región América.*

Por primera vez desde que se inició el estudio en 2006, los directivos de la región América comunicaron las mayores dificultades de encontrar Técnicos cualificados. La categoría se encontraba en segundo lugar en 2004 y en cuarto en 2013. Antes de este año, la categoría de Técnicos cualificados se encontraba en primera posición en seis de los siete años anteriores pero ahora se sitúa en segundo lugar. Los perfiles más difíciles de encontrar en tercera posición son los de Comerciales que ascienden desde el sexto puesto en 2014 mientras que el cuarto puesto lo han asumido las Secretarías y personal administrativo, que estaba en séptima posición en 2014.

Reflejando la tendencia global, las vacantes de Conductores han ascendido en el ranking este año, situándose en quinto lugar en la región América en comparación con el décimo primer lugar en 2014. Mientras tanto, la categoría de Directores comerciales desciende del top 10 en 2015 (Gráfico 11).

#### **AMÉRICA: LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**

- 1 | OFICIOS MANUALES CUALIFICADOS
- 2 | TÉCNICOS CUALIFICADOS
- 3 | COMERCIALES
- 4 | SECRETARIAS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO
- 5 | CONDUCTORES
- 6 | INGENIEROS
- 7 | DIRECTIVOS
- 8 | OPERARIOS DE PRODUCCIÓN/MAQUINARIA
- 9 | PERSONAL CONTABLE Y FINANCIERO
- 10 | PEONES

GRÁFICO 11

## NIVEL DE DIFICULTAD PARA ENCONTRAR TALENTO EN COMPARACIÓN CON 2014

*La dificultad de encontrar candidatos para perfiles difíciles de cubrir se está reduciendo para muchos directivos de la región América.*

Los directivos de la región declararán para este año un nivel de dificultad menor que el registrado el años anterior, cuando fue del 31%. La mayoría (56%) no comunica cambios en el nivel de dificultad que están experimentando. Los países con niveles más elevados de dificultad por encontrar talento son Brasil (11%) y Perú (10%), mientras que Panamá y Argentina fueron los dos países donde un mayor porcentaje de directivos declaró no tener dificultades, con un 46% y un 42% respectivamente.

## NIVEL DE IMPACTO DE LA ESCASEZ DE TALENTO SOBRE LA CAPACIDAD DE CUMPLIR CON LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

*Una mayoría de directivos de la región América piensa que la escasez de talento tiene un impacto medio o elevado sobre su capacidad para responder a las necesidades de los clientes.*

Se considera que la escasez de talento tiene un impacto elevado sobre las relaciones con el cliente según uno de cada cinco (20%) directivos de la región América, mientras que un 32% declara que el impacto es medio. Una proporción similar (32%) declara que la escasez de talento tiene poco impacto sobre su capacidad de cumplir con las necesidades del cliente. Menos de uno de cada seis directivos (15%) piensa que la escasez de talento no tiene ningún impacto aunque esta proporción asciende desde un 10% en 2014 (Gráfico 12).

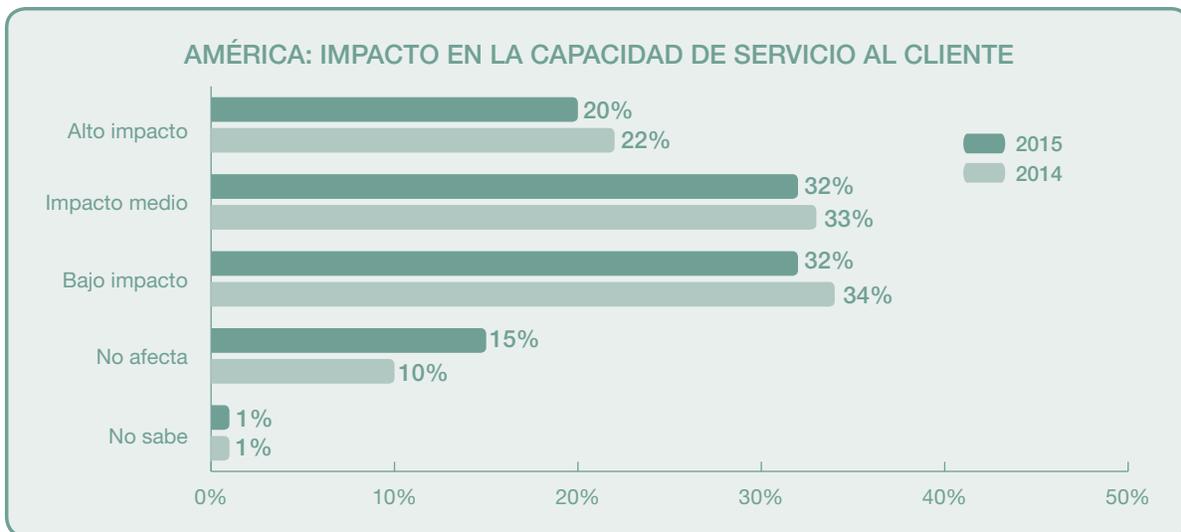


GRÁFICO 12

La percepción de que la escasez de talento tiene un fuerte impacto sobre la capacidad de cumplir con las necesidades de los clientes es más fuerte en Brasil (32%) y Colombia (29%). Mientras que los directivos de los Estados Unidos tienen mayores posibilidades de no comunicar ningún impacto sobre la actividad de cara al cliente (22%).



## ¿CÓMO ES MÁS PROBABLE QUE LA ESCASEZ DE TALENTO IMPACTE SOBRE LA ORGANIZACIÓN?

*Para los directivos de la región América, el mayor impacto sobre la organización de la escasez de talento se espera que sea la incapacidad de responder a los clientes.*

Casi dos de cada cinco (39%) directivos de la región que esperan que la escasez de talento impacte sobre su organización anticipan una capacidad reducida para responder a los clientes, mientras que el 37% declara que la escasez de talento puede tener un impacto negativo sobre la productividad y competitividad. Tres de cada 10 (30%) creen que la escasez de talento da lugar a una mayor rotación de la plantilla con un 25% esperando pagar mayores costes de indemnización (Gráfico 13).



GRÁFICO 13

## ¿POR QUÉ LOS DIRECTIVOS ESTÁN TENIENDO DIFICULTADES PARA ENCONTRAR TALENTO?

*La falta de candidatos disponibles es el motivo principal de la escasez de talento en la región América en 2015.*

Existe un factor clave como razón principal de que los directivos de la región América estén enfrentándose a dificultades para encontrar talento en 2015 – una falta de candidatos disponibles. La proporción que considera que esto es un problema ha ascendido del 25% en 2014 al 34% este año. Mientras tanto, el porcentaje de los directivos de la región América que se encuentra con una falta de habilidades *hard* en sus candidatos ha descendido al 24% en 2015 de un 34% el año pasado. La proporción que identifica la falta de candidatos con cualificación profesional de relevancia para su industria desciende del 17% al 12% este año, pero esto sigue siendo el déficit de habilidades *hard* más común a ojos de los directivos.

En 2014, la falta de experiencia fue el segundo motivo más importante destacado a la escasez de talento en la región. Sin embargo, la proporción que indica que esto es un problema en 2015 desciende al 22% del 29% el año pasado.

Para uno de cada 10 directivos de recursos humanos existen otros dos motivos importantes. Los candidatos que buscan sueldos mejores a los ofrecidos representan un problema para el 12% de los directivos de la región mientras que el 11% identifica como un problema la falta de habilidades *soft*, de empleabilidad, en el lugar de trabajo. La falta de profesionalidad (5%) se considera como el déficit más común de competencia en el lugar de trabajo (Gráfico 14).



GRÁFICO 14

### ¿QUÉ ESTRATEGIAS ESTAN IMPLEMENTANDO LOS DIRECTIVOS PARA ABORDAR LA ESCASEZ DE TALENTO?

*Los directivos de la región América son los que abordarán con mayor probabilidad la escasez de talento ofreciendo formación adicional al personal existente y buscando explorar enfoques de atracción no tradicionales.*

Más de cuatro de cada 10 (42%) directivos de la región América están adoptando prácticas de gestión de talento para abordar las dificultades que afrontan para encontrar candidatos con las habilidades que necesitan, aunque la proporción que asume este enfoque se reduce desde el 53% en 2014. Los directivos están buscando explorar nuevas fuentes de talento en el 16% de los casos, mientras que el 11% está buscando implementar modelos de organización del trabajo alternativos. Mientras tanto, el 18% declara que no está adoptando ninguna estrategia particular para tratar la escasez de talento (Gráfico 15).



### AMÉRICA: ESTRATEGIAS DE LOS DIRECTIVOS PARA COMPENSAR EL DESAJUSTE DE TALENTO

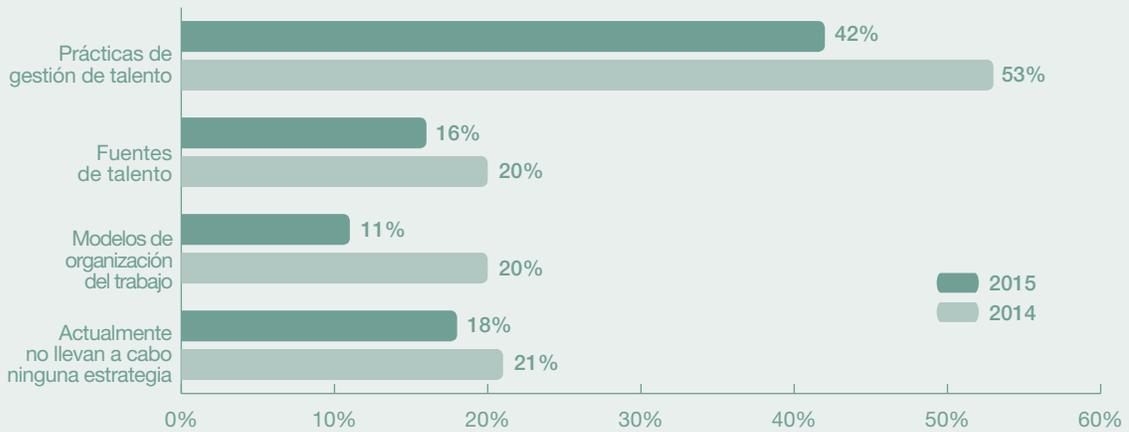


GRÁFICO 15

En términos de prácticas de gestión de talento, será más probable que los directivos ofrezcan más oportunidades de formación y desarrollo a los trabajadores existentes (22%), aunque esta cifra se ha reducido del 33% en 2014. El enfoque más ampliamente empleado es desarrollar nuevas habilidades (14%) seguido de fomentar las habilidades existentes (12%). Mientras tanto, casi uno de cada cinco (19%) está buscando emplear prácticas de reclutamiento no tradicionales para abordar la escasez de talento y este enfoque está siendo cada vez más popular, aumentando del 9% en 2014 y del 7% en 2013. Algunos directivos están ofreciendo mayores prestaciones (6%) y/o aumentando los sueldos iniciales (5%) en un esfuerzo por atraer talento (Gráfico 16).

### AMÉRICA: PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO



GRÁFICO 16

Aquellos directivos de la región que están explorando nuevas fuentes de talento normalmente lo hacen de contratar de bolsas de talento no exploradas (6%) como candidatos de fuera de la región (3%) y gente joven (2%). Además, el 6% están colaborando con instituciones educativas para crear perfiles alineados con sus necesidades específicas de talento (Gráfico 17).



GRÁFICO 17

El enfoque de modelo de negocio alternativo más frecuente para tratar la escasez de talento sigue siendo aumentar el foco en la reserva de talento pero solamente el 4% adopta en la actualidad este enfoque frente al 8% en 2014 y el 16% en 2013 (Gráfico 18).

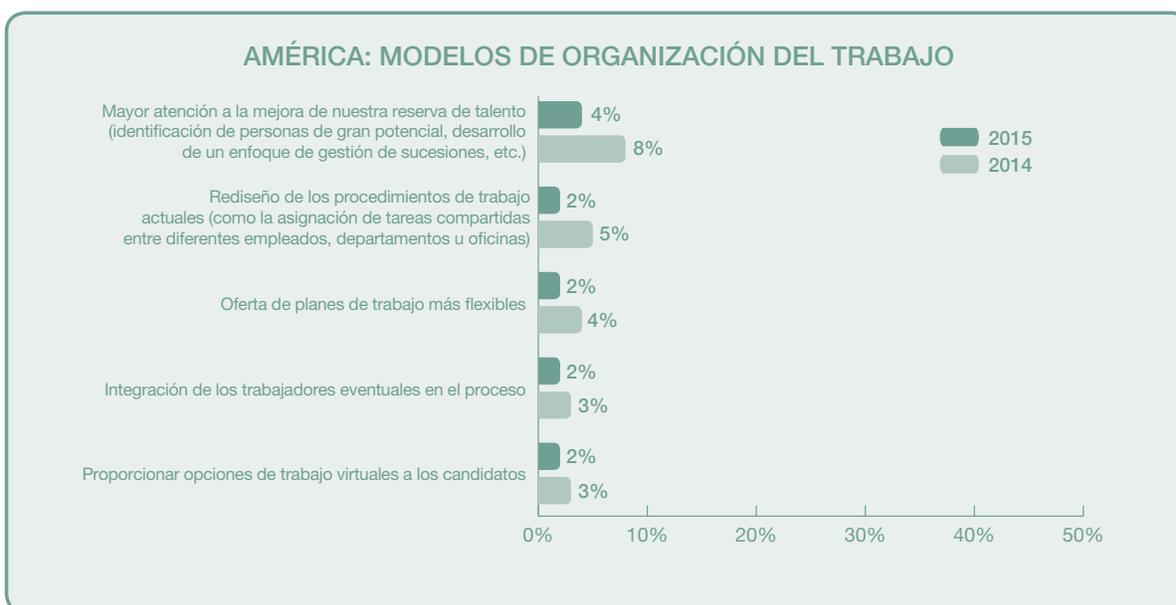


GRÁFICO 18



# ASIA PACÍFICO

**El Estudio de Escasez de Talento de 2015 incluye respuestas de más de 7.700 directivos de recursos humanos en Australia, China, Hong Kong, India, Japón, Nueva Zelanda, Singapur y Taiwán.**

**¿QUÉ DIFICULTADES ESTÁN TENIENDO LOS DIRECTIVOS EN LA REGIÓN ASIA PACÍFICO PARA ENCONTRAR PERFILES DEBIDO A LA FALTA DE TALENTO DISPONIBLE?**

*El número de directivos de Asia Pacífico que comunicaron dificultades debido a la escasez de talento en el mercado laboral continúa siendo superior a la media global.*

La incidencia de directivos que afrontan dificultades a la hora de intentar contratar nuevo talento ha retomado una trayectoria al alza en 2015. Tras una caída hasta el 45% del año pasado, la proporción actual que comunicó escasez de talento se sitúa en el 48% y es la segunda más alta desde que se inició el estudio en 2006 (Gráfico 19). Los directivos japoneses continúan afrontando la escasez más grave con el 83% declarando que se enfrentan a dificultades. En el resto de la región, se espera que la falta de candidatos debidamente cualificados se convierta en un problema en Hong Kong (65%), India (58%) y Taiwán (57%). Sin embargo, es probable que la escasez de talento provoque dificultades a los directivos chinos (24%).



GRÁFICO 19

El número de directivos que informó de dificultades para encontrar talento aumenta en cinco de los ocho mercados laborales de Asia Pacífico en comparación con 2014. Se comunicó un drástico ascenso de 30 puntos porcentuales en Singapur (40%), con otros aumentos notables en Taiwán

(12 puntos porcentuales hasta el 57%) y Hong Kong (9 hasta el 65%). Mientras tanto, la proporción que informa de un problema desciende en 8 y 6 puntos porcentuales en Nueva Zelanda (51%) e India (58%), respectivamente.

### ¿CUÁL ES EL PERFIL QUE LOS DIRECTIVOS TIENEN MÁS DIFICULTADES PARA ENCONTRAR?

*Los Comerciales son una vez más los candidatos más difíciles de encontrar para los directivos de Asia Pacífico.*

La categoría de Comerciales vuelve a encabezar la lista de los perfiles más difíciles de cubrir por los directivos de Asia Pacífico este año, tras la pequeña caída de 2014 cuando la categoría se situó en segundo lugar. Históricamente, los Comerciales han sido los más difíciles de contratar en la región todos los años salvo en 2014. Los Ingenieros son la segunda categoría más difícil de encontrar, descendiendo del primer puesto del año pasado, mientras que la categoría de Técnicos cualificados asciende en la lista desde la sexta posición en 2014 hasta la tercera este año.

Los Oficios manuales cualificados se clasifican en el cuarto puesto de la lista mientras que los Perfiles IT son cada vez más difíciles de encontrar, con esta categoría situándose desde el séptimo de la lista en 2014 hasta el quinto en 2015. Dos categorías de empleados aparecen en el top 10 este año. Las Secretarías y personal administrativo se colocan en octavo lugar desde la décimo segunda posición en 2014 mientras que los Conductores se clasifican en el décimo lugar del décimo quinto el año pasado. Mientras tanto, los Operadores de producción/maquinaria e Investigadores (I+D) salen del top 10 este año (Gráfico 20).

#### ASIA PACÍFICO: LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR

- 1 | COMERCIALES
- 2 | INGENIEROS
- 3 | TÉCNICOS CUALIFICADOS
- 4 | OFICIOS MANUALES CUALIFICADOS
- 5 | PERFILES IT
- 6 | PERSONAL CONTABLE Y FINANCIERO
- 7 | DIRECTIVOS
- 8 | SECRETARIAS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO
- 9 | DIRECTORES COMERCIALES
- 10 | CONDUCTORES

GRÁFICO 20



## NIVEL DE DIFICULTAD PARA CUBRIR PERFILES EN COMPARACIÓN CON 2014

*Los directivos de Asia Pacífico informan de un panorama diverso sobre cómo han cambiado las dificultades de contratación en los últimos 12 meses.*

Las opiniones de los directivos de Asia Pacífico son diversas cuando se trata de cuántas dificultades tienen que abordar en comparación con 2014. Según el 13% afrontan menos dificultades de contratación que el año pasado, el 12% dice que están encontrando más dificultades para encontrar talento y el 55% declaran que el nivel de dificultad no ha experimentado cambios. Es más probable que los directivos encuentren mayores dificultades en Japón (30%), Hong Kong (20%) y Taiwán (20%). La contratación se considerará menos difícil este año en Singapur (32%) e India (27%).

## NIVEL DE IMPACTO DE LA ESCASEZ DE TALENTO SOBRE LA CAPACIDAD PARA CUMPLIR CON LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

*Los directivos de Asia Pacífico comunican los mayores niveles de impacto sobre la capacidad de cumplir con las necesidades de los clientes.*

Cerca de dos de cada tres directivos de Asia Pacífico con problemas de escasez de talento declaran que esto está teniendo un impacto medio (40%) o elevado (23%) en su capacidad para cumplir con las necesidades de los clientes. El total del 63% de estas dos categorías es cinco puntos porcentuales superior que en 2014 (58%) mientras que según el 22% ven poco impacto sobre la actividad de cara al cliente y el 12% que cree que no tiene ninguno (Gráfico 21).

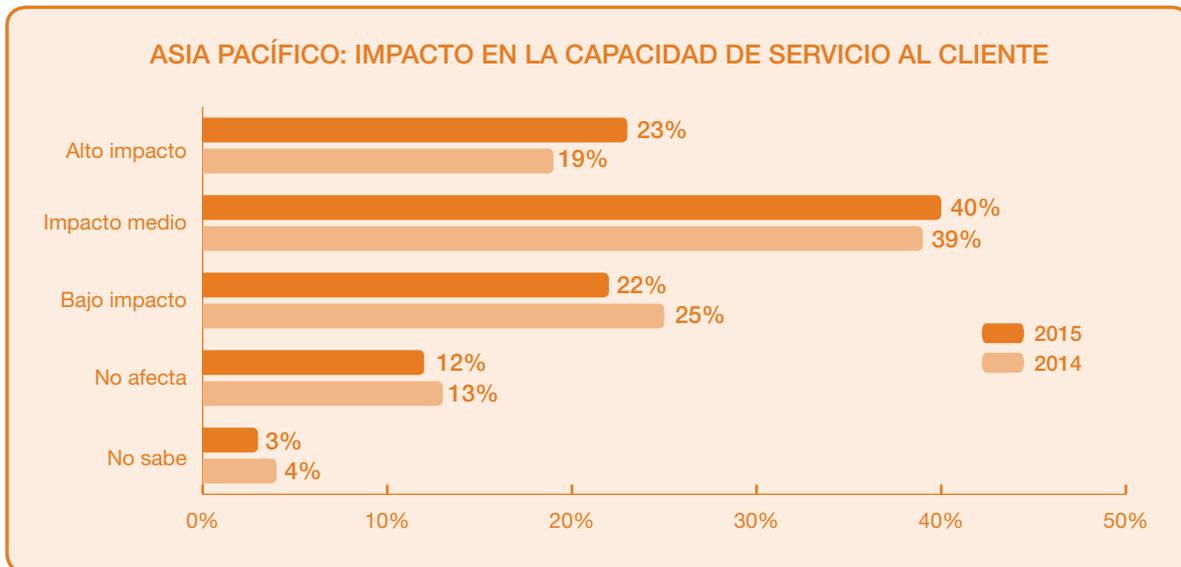


GRÁFICO 21

Los directivos de Singapur están especialmente preocupados sobre este tema, con un 52% declarando que la escasez de talento tiene un elevado impacto sobre las relaciones con los clientes. La proporción se encuentra también por encima de la media en Japón (35%).

Al mismo tiempo, los directivos indios tienen más posibilidades de no comunicar ningún impacto sobre la actividad relacionada con el cliente (26%).

## ¿CÓMO SE ESPERA QUE LA ESCASEZ DE TALENTO IMPACTE SOBRE LA ORGANIZACIÓN?

*Se considera que una reducida competitividad y una menor productividad son las principales consecuencias empresariales de la escasez de talento en Asia Pacífico.*

Los directivos de Asia Pacífico esperan que una reducida competitividad y productividad sean las principales consecuencias de la escasez de talento (41%) seguidas de una menor capacidad para responder a sus clientes (35%). Aproximadamente uno de cada cuatro directivos de recursos humanos anticipan una menor innovación y creatividad en sus organizaciones (23%) y una proporción similar espera un aumento en la rotación de la plantilla (23%) (Gráfico 22).



GRÁFICO 22

## ¿POR QUÉ LOS DIRECTIVOS ESTÁN TENIENDO DIFICULTADES PARA ENCONTRAR TALENTO?

*Según los directivos, los déficits de habilidades hard en el mercado laboral son la base de la escasez de talento.*

La escasez de talento en la región Asia Pacífico continua estando dirigida por la escasez de competencias técnicas en la población activa – el 35% de los directivos identifican este hecho como una razón subyacente de las dificultades a las que se están enfrentando. El vacío de las habilidades es más evidente para los directivos que buscan candidatos con certificaciones en habilidades específicas del sector industrial, con el 13% identificándola como el área clave del déficit de habilidades ascendiendo desde el 9% en 2014. Un número similar (12%) comunica una escasez de candidatos con cualificaciones profesionales relevantes.

Los directivos de Asia Pacífico están igualmente preocupados por una ausencia generalizada de candidatos. Uno de cada tres (33%) declara que esto está favoreciendo la escasez de talento ascendiendo desde el 31% en 2014. Mientras tanto, se ha producido un modesto descenso de la



proporción de directivos que identifican como un problema los déficits de habilidades *soft*, descendiendo al 28% desde el 32% del año pasado. Los directivos que identifican este tipo de cuestiones serán los que más probablemente se centren en la falta de profesionalidad (9%), falta de entusiasmo (9%), falta de adaptabilidad (8%) y poco trabajo en equipo/habilidades interpersonales (8%).

En general la falta de experiencia se considera como un problema por el 18%, mientras que el 14% considera que algunos candidatos tienen expectativas de salario elevadas y poco realistas (Gráfico 23).



GRÁFICO 23

### ¿QUÉ ESTRATEGIAS ESTÁN LLEVANDO A CABO LOS DIRECTIVOS PARA ABORDAR LA ESCASEZ DE TALENTO?

*Un mayor uso de las bolsas de prácticas de reclutamiento no tradicionales y proporcionar formación y desarrollo al talento son los dos enfoques clave de los directivos para solventar la escasez de talento en la región de Asia Pacífico.*

En 2015, uno de cada tres (34%) directivos de Asia Pacífico está modificando las prácticas de gestión de talento existentes para abordar el problema de escasez de talento. Mientras que la modificación de las prácticas de gestión de talento es el enfoque más extendido, menos directivos que en 2013 (44%) o 2014 (48%) consideran que ésta forma parte de su estrategia. Casi tres de cada 10 (29%) están estudiando forma de explorar nuevas fuentes de talento mientras que el 26% está implementando modelos alternativos de organización del trabajo. No obstante, aumenta la

proporción que declara que no cuenta con una estrategia definida (20%) desde el 17% en 2014 y el 14% en 2013 (Gráfico 24).



GRÁFICO 24

La práctica de recursos humanos adoptada con mayor frecuencia entre los directivos de Asia Pacífico para gestionar la escasez de talento es proporcionar formación y desarrollo adicional a los empleados existentes (19%). Normalmente, esto viene en forma del desarrollo de nuevas habilidades (12%) o de la mejora de las ya existentes (10%), con 5% proporcionando certificación/acreditación adicional a ciertos miembros de sus plantillas. Al mismo tiempo, el 14% está empleando enfoques de reclutamiento no tradicionales, el 8% está aumentando los salarios iniciales y el 7% está mejorando los paquetes de beneficios (Gráfico 25).



GRÁFICO 25



Para aquellos directivos que buscan explorar nuevas fuentes de talento, el enfoque más común es la atracción de talento de bolsas de talento no explotadas previamente (19%) incluyendo candidatos de fuera de la región (5%), de fuera del país (5%) y trabajadores de mayor edad (5%). Además, el 6% está contratando a personas que actualmente no cuentan con las habilidades necesarias pero que tienen potencial para aprenderlas y desarrollarlas (Gráfico 26).



GRÁFICO 26

Los directivos que están implementando modelos alternativos de organización del trabajo son los que más probablemente aumentarán la atención sobre su reserva de talento (13%) y/o rediseñarán sus procedimientos actuales de trabajo como el reparto de tareas (7%) (Gráfico 27).

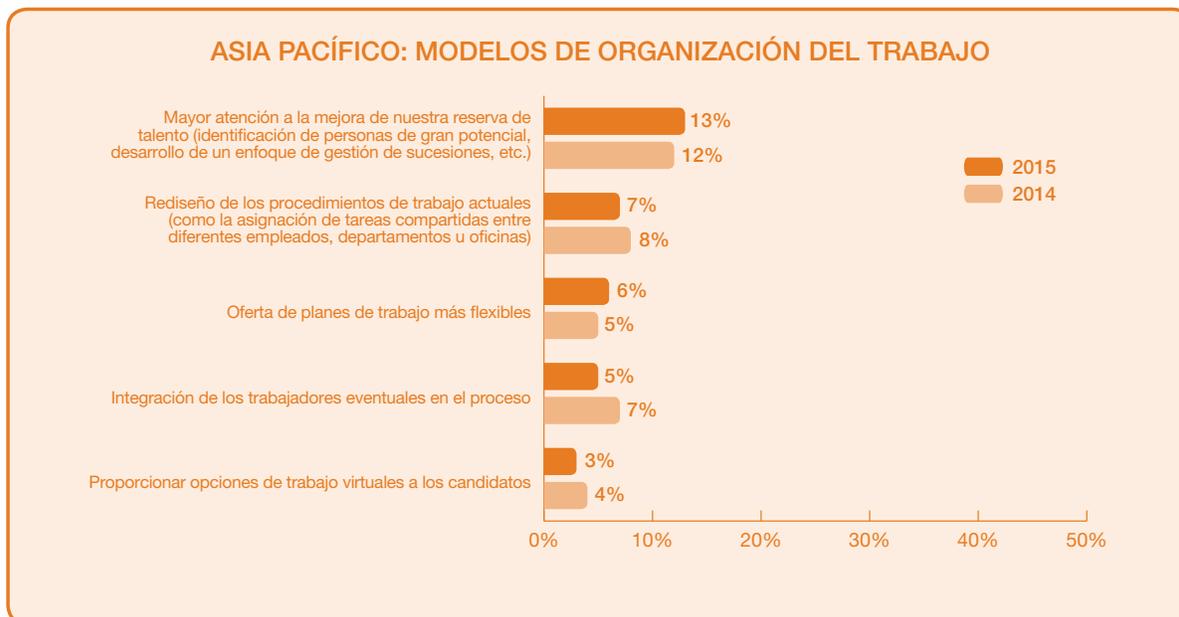


GRÁFICO 27

# EMEA

El Estudio de Escasez de Talento de 2015 incluye respuestas de más de 20.000 directivos de Austria, Bélgica, Bulgaria, Eslovaquia, Eslovenia, España, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Israel, Italia, Noruega, Países Bajos, Polonia, Reino Unido, República Checa, Rumanía, Sudáfrica, Suecia, Suiza y Turquía.

## ¿CUÁNTAS DIFICULTADES TIENEN LOS DIRECTIVOS DE LA REGIÓN EMEA PARA ENCONTRAR PERFILES DEBIDO A LA FALTA DE TALENTO DISPONIBLE?

*La escasez de talento es una preocupación en auge en la región EMEA con directivos de la mayoría de los países comunicando tener dificultades en comparación con hace 12 meses.*

La proporción de los directivos EMEA que declaran enfrentarse a dificultades para encontrar talento alcanza niveles máximos desde 2008 (Gráfico 28). Casi uno de cada tres (32%) informa de que está teniendo dificultades de contratación debido a la falta de talento en el mercado laboral, siendo esta cifra cinco puntos porcentuales superior a la proporción de 2014 (27%). El problema de la escasez de talento es más acuciante en Rumanía (61%) y Grecia (59%) mientras que los directivos de Turquía (52%), Bulgaria (50%) y Hungría (47%) también comunican niveles de preocupación muy superiores a la media.

### EMEA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA ENCONTRAR TALENTO

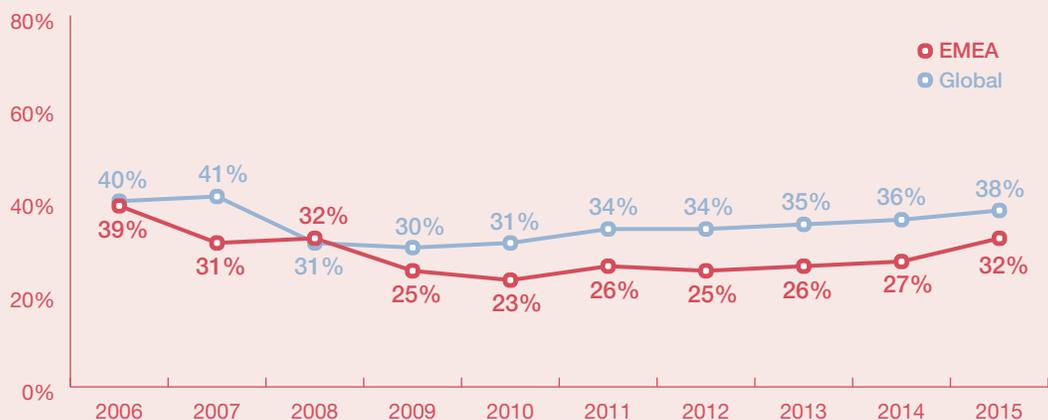


GRÁFICO 28

Sin embargo, los directivos de EMEA continúan comunicando menores niveles de dificultad consecuencia de la escasez de talento que sus homólogos en otras regiones, con los países EMEA representando 9 de los 10 países en los que la escasez de talento es menos predominante. Los directivos irlandeses informan de las menores dificultades para encontrar talento con únicamente el

11% indicando que esto representa un problema. Por lo demás, únicamente el 14% de los directivos holandeses, españoles y británicos experimentan problemas de escasez de talento mientras que esta cifra en la República Checa es del +18%.

Los directivos en 20 de los 24 países EMEA comunican mayores niveles de preocupación sobre la escasez de talento en 2015 en comparación con 2014. Los aumentos más significativos de 23 y 21 puntos porcentuales son los observados en Sudáfrica (31%) y Rumanía (61%), respectivamente seguidos de Grecia (subiendo 17 puntos porcentuales al 59%), Bélgica (subiendo 11 puntos porcentuales al 24%) y España (subiendo 11 puntos porcentuales al 14%). Sin embargo, la proporción que comunica escasez de talento en sus mercados laborales desciende en cuatro países, principalmente Finlandia (11 puntos porcentuales al 22%), Turquía (11 al 52%) e Israel (10 al 39%).

### **¿CUÁL ES EL PERFIL QUE LOS DIRECTIVOS TIENEN MAYORES DIFICULTADES PARA ENCONTRAR?**

*El patrón de escasez de talento en EMEA continúa siendo constante con los Oficios manuales cualificados manteniéndose en primer lugar.*

Las funciones más difíciles de cubrir en EMEA siguen siendo las categorías correspondientes a los Oficios manuales cualificados como los albañiles, electricistas y fontaneros según declaran los directivos que sitúan esta categoría en las primeras posiciones de la lista por noveno año consecutivo. La naturaleza estable de la escasez de talento en EMEA está basada en el hecho de que las categorías en segundo y tercer lugar –Ingenieros y Comerciales- no han experimentado cambios en los últimos cuatro años.

La cuarta posición de la lista de la región EMEA de 2015 está ocupada por la categoría de Conductores, subiendo desde la sexta en 2014 mientras que la categoría de los Técnicos cualificados descienden de la cuarta a la sexta posición. Otro cambio significativo es el retorno de la categoría de los Perfiles IT al top 10 ascendiendo desde el 11 en 2014 al octavo este año. Como consecuencia de este cambio, la categoría de Personal de hostelería y restauración sale del top 10 (Gráfico 29).

#### **EMEA: LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**

- 1 | OFICIOS MANUALES CUALIFICADOS
- 2 | INGENIEROS
- 3 | COMERCIALES
- 4 | CONDUCTORES
- 5 | DIRECTIVOS
- 6 | TÉCNICOS CUALIFICADOS
- 7 | PERSONAL CONTABLE Y FINANCIERO
- 8 | PERFILES IT
- 9 | SECRETARIAS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO
- 10 | PEONES

GRÁFICO 29

## NIVEL DE DIFICULTAD PARA ENCONTRAR TALENTO EN COMPARACIÓN CON 2014

*La mayoría de los directivos EMEA sienten que el nivel de dificultad asociado a la actividad no ha experimentado cambios en los últimos 12 meses.*

Más de siete de cada 10 directivos EMEA declaran que afrontan un nivel de dificultad similar en lo que respecta a las contrataciones en comparación con el mismo periodo del año pasado (72%). Aproximadamente uno de cada ocho (13%) comunica tener menos dificultades en comparación con el año pasado pero el 5% está teniendo más dificultades a la hora de contratar. Se espera que las dificultades de contratación aumenten en Hungría (16%), Rumanía (12%) y Bulgaria (11%) mientras que los que probablemente noten que sus niveles de dificultad se van reduciendo son los de España (51%), Grecia (31%) y Noruega (25%).

## NIVEL DE IMPACTO DE LA ESCASEZ DE TALENTO SOBRE LA CAPACIDAD PARA CUMPLIR CON LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

*Los directivos EMEA tienen distintas visiones sobre el nivel de impacto que tiene la escasez de talento en su capacidad para cumplir con las necesidades de los clientes.*

Casi la mitad de los directivos EMEA que actualmente se enfrentan a la escasez de talento cree que esto tiene un impacto elevado (18%) o medio (31%) en su capacidad para cumplir con las necesidades del cliente. Sin embargo, una proporción similar de directivos siente que únicamente tiene un impacto bajo (17%) o ningún impacto (32%) (Gráfico 30).

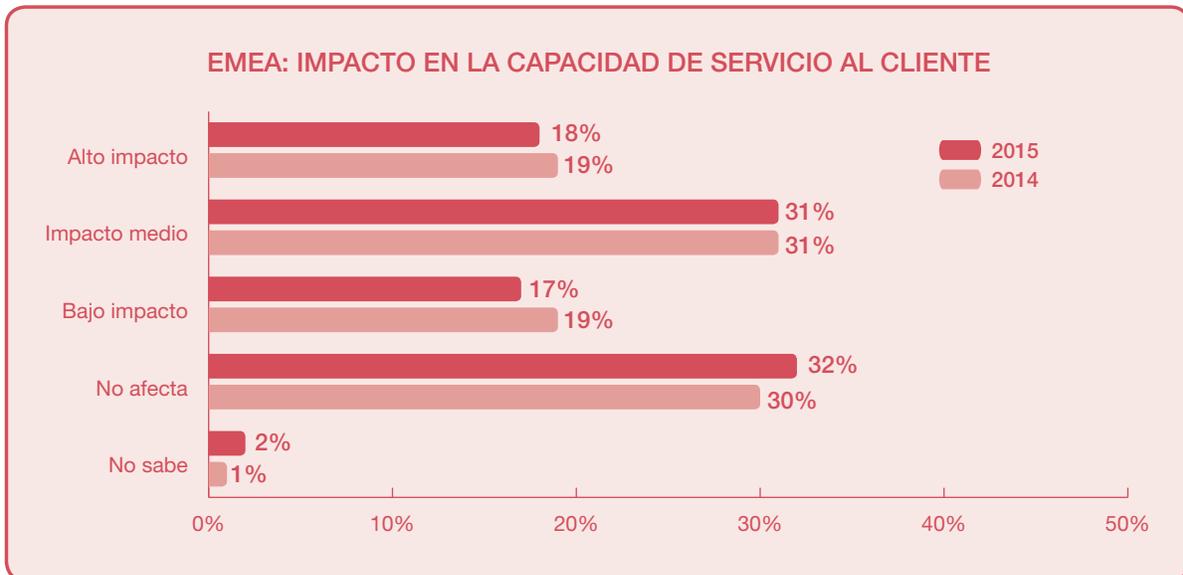


GRÁFICO 30

Los directivos de República Checa (28%) y Suecia (28%) serán los que más probablemente sientan que la escasez de talento tiene un impacto elevado. Por el contrario, la mayoría de los directivos de Finlandia (61%) y Hungría (57%) creen que no tiene ningún impacto.

## ¿CÓMO IMPACTARÁ LA ESCASEZ DE TALENTO SOBRE LAS ORGANIZACIONES?

*En la región EMEA la reducción de la capacidad para responder a los clientes es considerada como el mayor impacto empresarial de la escasez de talento, seguida de la reducción de la productividad y la competitividad.*

Bastante más de la mitad (55%) de los directivos EMEA que esperan que la escasez de talento impacte en su organización declara que la consecuencia más probable será la reducción de la capacidad para responder a los clientes – y la proporción que mantiene este punto de vista ha aumentado desde el 51% en 2014. Más de la mitad (51%) espera una menor productividad y competitividad como consecuencia de la escasez de talento (de un 46% en 2014), mientras que la proporción que espera una menor innovación y creatividad es del +37%, desde el 29% en 2014 y el 21% en 2013. Más de uno de cada tres (36%) anticipan una mayor rotación de empleados (Gráfico 31).

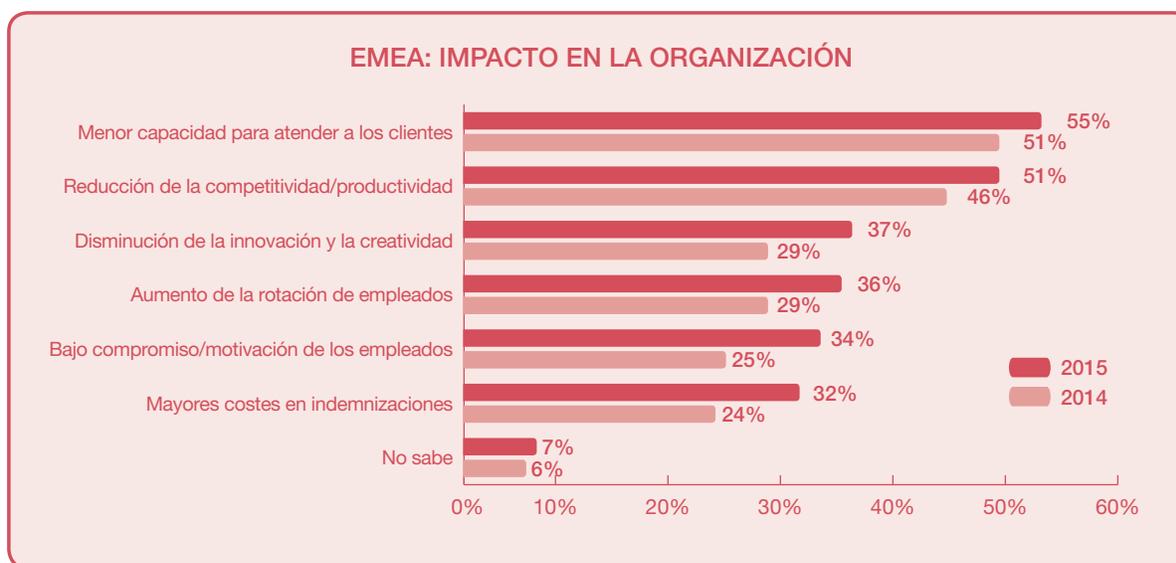


GRÁFICO 31

## ¿POR QUÉ LOS DIRECTIVOS ESTÁN ENCONTRANDO DIFICULTADES PARA ENCONTRAR TALENTO?

*El déficit de habilidades hard en los profesionales es el principal factor subyacente de la escasez de talento en EMEA.*

Según los directivos, la causa más común de la escasez de talento en EMEA es la falta de candidatos con las competencias técnicas necesarias. Más de cuatro de cada 10 (43%) identificaron este problema en 2015, ascendiendo desde el 35% en 2014. En general, el 22% declara que un déficit clave de habilidades *hard* es la falta de candidatos con cualificaciones profesionales específicas de la industria, desde el 16% en 2014, mientras que el 19% encuentra una falta de candidatos con certificaciones en habilidades específicas del sector industrial (ascendiendo del 15% en 2014).

Al igual que en 2014, el 37% de los directivos EMEA comunican simplemente la falta de candidatos en el mercado laboral como la razón subyacente a la escasez de talento mientras que aproximadamente uno de cada cuatro (24%) declara que los candidatos no tienen experiencia.

El 16% identifica un déficit de habilidades *soft* y estas suelen estar más relacionados con la falta de entusiasmo y motivación (7%) y la falta de profesionalidad (5%). En el 12% de los casos, los directivos dicen que los candidatos esperan salarios superiores a los ofrecidos (Gráfico 32).



GRÁFICO 32

## ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR LOS DIRECTIVOS PARA ABORDAR LA ESCASEZ DE TALENTO

*Los directivos EMEA continúan abordando el problema de la escasez de talento mediante el desarrollo de la plantilla existente pero cada vez más están buscando canales de reclutamiento no tradicionales para gestionar sus necesidades de recursos humanos.*

La adopción de nuevas prácticas de gestión de talento sigue siendo la estrategia de conjunto más común de los directivos EMEA que quieren solventar la escasez de talento según el 38% este año. Sin embargo, la proporción descienden desde el 42% en 2014 y del 44% en 2013. Mientras tanto, la proporción de directivos que están buscando explorar nuevas fuentes de talento sigue creciendo, situándose en el 25% en 2015 del 24% en 2014 y del 19% en 2013. Uno de cada cinco (20%) está implementando modelos alternativos de organización del trabajo para tratar sus necesidades de talento. Al igual que en 2014, uno de cada cuatro (26%) no cuenta con una estrategia fija para gestionar sus dificultades de contratación en este momento (Gráfico 33).

### EMEA: ESTRATEGIAS DE LOS DIRECTIVOS PARA COMPENSAR EL DESAJUSTE DE TALENTO

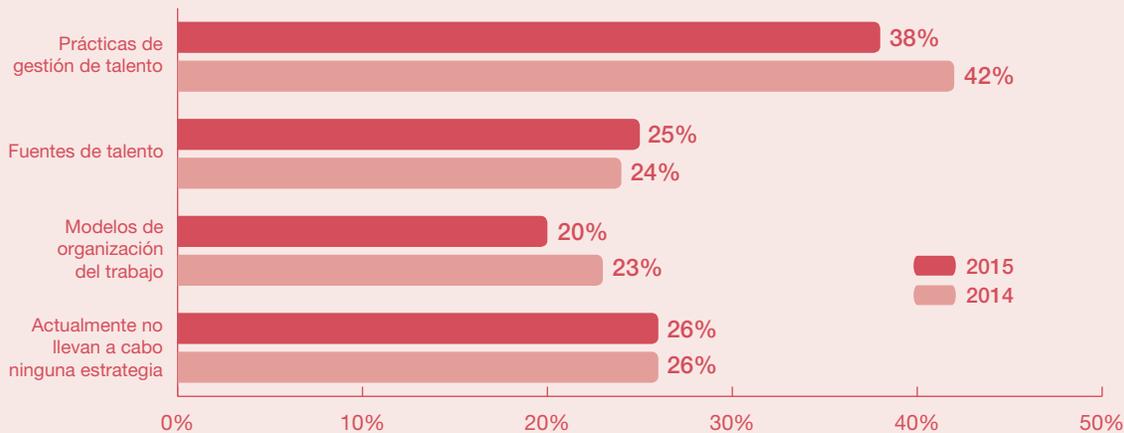


GRÁFICO 33

La oferta de nuevas oportunidades de formación y desarrollo al personal existente sigue siendo un enfoque importante en la batalla para solventar el impacto de la escasez de talento en EMEA con un 19% de los directivos de recursos humanos indicando que ofrecen este tipo de oportunidades. La mayor parte de la actividad se centra en el desarrollo de nuevas habilidades (14%), el fomento de las existentes (13%) o el respaldo de los empleados para que obtengan acreditaciones/certificaciones adicionales (5%) (Gráfico 34).

### EMEA: PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO



GRÁFICO 34

Los directivos EMEA buscan cada vez con mayor frecuencia rutas de contratación no tradicionales como nuevo enfoque para abordar la escasez de talento. Además, el 5% está redefiniendo los criterios de cualificación para incluir a personas que no cuentan con las habilidades y cualificaciones requeridas pero que tienen potencial para adquirirlas.

En términos de la exploración de nuevas fuentes de talento, los directivos EMEA tienen más probabilidades de declarar que están contratando a personal que aún no cuentan con las habilidades necesarias pero que tienen potencial para desarrollarlo y crecer (13%), y esto está siendo cada vez más común, creciendo del 11% el año pasado y del 7% en 2013. Algunos directivos (8%) están intentando aumentar las contrataciones de bolsas de talento no exploradas previamente centrándose sobre todo en los jóvenes (3%) mientras que una proporción similar (8%) está colaborando con instituciones educativas para crear perfiles en línea con sus necesidades de talento específicas (Gráfico 35).

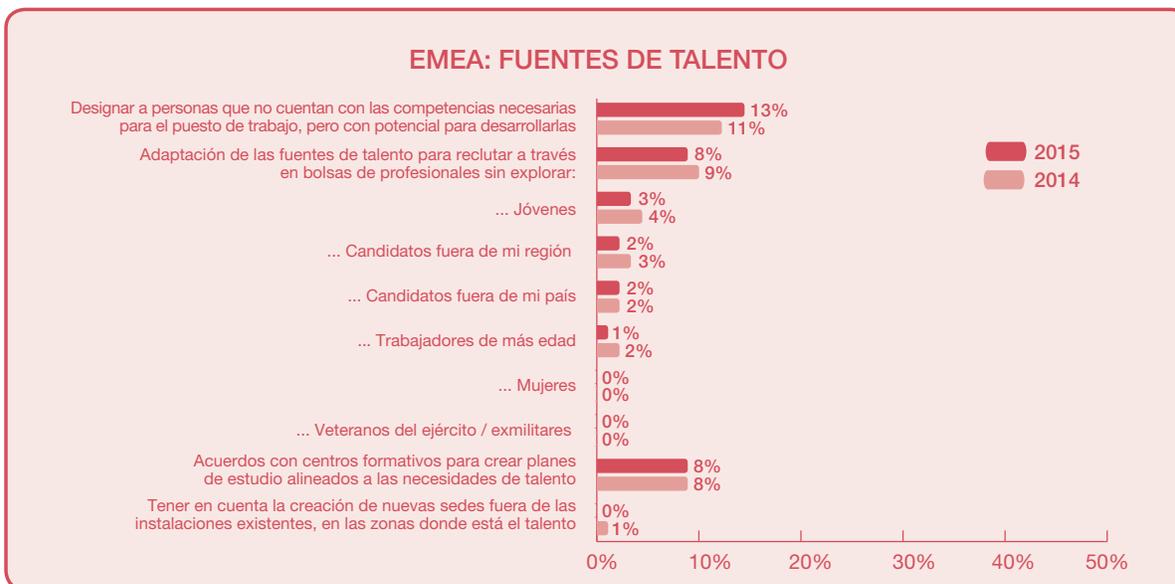


GRÁFICO 35

En los directivos que están empleando modelos alternativos de trabajo para poder superar la escasez de talento, los enfoques más comunes son el aumento de la atención sobre la mejora de la reserva de talento de la organización (7%) y la integración de trabajadores eventuales en el proceso (7%) (Gráfico 36).



GRÁFICO 36

# APÉNDICE

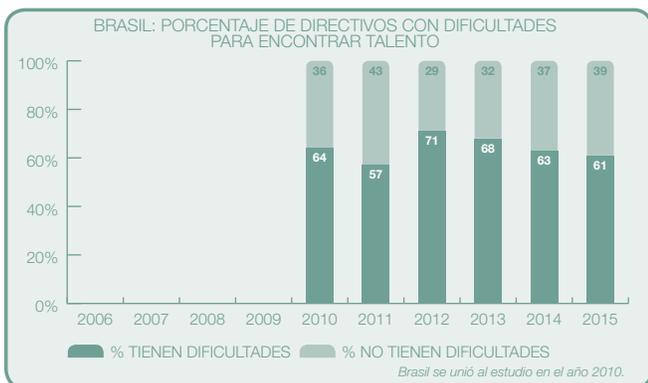
## América

Respuestas de casi 14.000 directivos de recursos humanos en Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, los Estados Unidos, Guatemala, México, Panamá y Perú.



**ARGENTINA:  
LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**

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



**BRASIL:  
LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**

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



**CANADÁ:  
LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**

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



- COLOMBIA:  
LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Ingenieros
  - 2 | Técnicos cualificados
  - 3 | Secretarías y personal administrativo
  - 4 | Oficios manuales cualificados
  - 5 | Directivos
  - 6 | Operarios de producción/maquinaria
  - 7 | Directores comerciales
  - 8 | Comerciales
  - 9 | Peones
  - 10 | Personal contable y financiero



- COSTA RICA:  
LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Técnicos cualificados
  - 2 | Directivos
  - 3 | Oficios manuales cualificados
  - 4 | Comerciales
  - 5 | Operarios de producción/maquinaria
  - 6 | Ingenieros
  - 7 | Secretarías y personal administrativo
  - 8 | Peones
  - 9 | Personal contable y financiero
  - 10 | Conductores



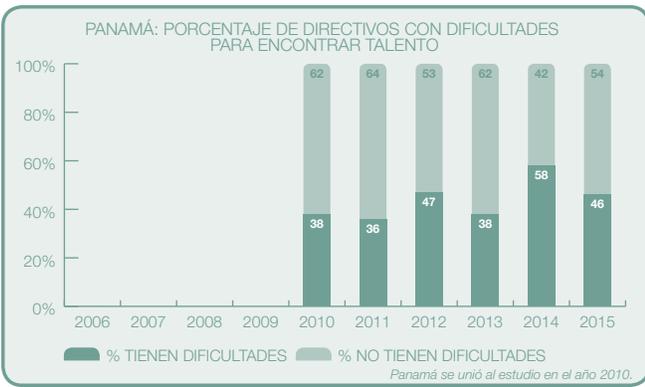
- ESTADOS UNIDOS:  
LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Oficios manuales cualificados
  - 2 | Conductores
  - 3 | Profesores
  - 4 | Comerciales
  - 5 | Secretarías y personal administrativo
  - 6 | Directivos
  - 7 | Personal de enfermería
  - 8 | Técnicos cualificados
  - 9 | Personal contable y financiero
  - 10 | Ingenieros



- GUATEMALA:  
LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Comerciales
  - 2 | Directivos
  - 3 | Técnicos cualificados
  - 4 | Peones
  - 5 | Personal contable y financiero
  - 6 | Ingenieros
  - 7 | Secretarías y personal administrativo
  - 8 | Oficios manuales cualificados
  - 9 | Operarios de producción/maquinaria
  - 10 | Perfiles IT



- MÉXICO:  
LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Comerciales
  - 2 | Secretarías y personal administrativo
  - 3 | Oficios manuales cualificados
  - 4 | Ingenieros
  - 5 | Operarios de producción/maquinaria
  - 6 | Técnicos cualificados
  - 7 | Personal contable y financiero
  - 8 | Directores comerciales
  - 9 | Directivos
  - 10 | Perfiles IT



- PANAMÁ:  
LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Secretarías y personal administrativo
  - 2 | Técnicos cualificados
  - 3 | Comerciales
  - 4 | Oficios manuales cualificados
  - 5 | Personal contable y financiero
  - 6 | Perfiles IT
  - 7 | Ingenieros
  - 8 | Conductores
  - 9 | Directores comerciales
  - 10 | Directivos

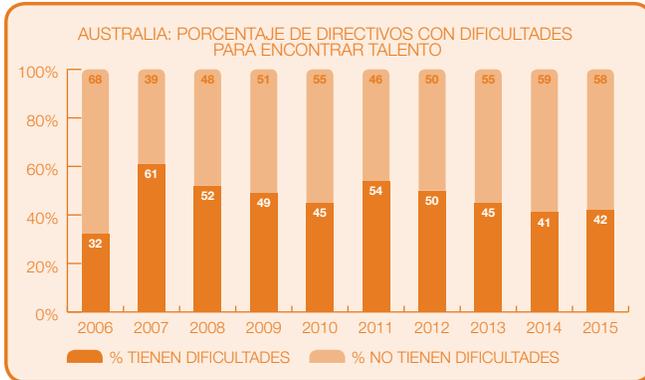


- PERÚ:  
LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Oficios manuales cualificados
  - 2 | Secretarías y personal administrativo
  - 3 | Técnicos cualificados
  - 4 | Operarios de producción/maquinaria
  - 5 | Comerciales
  - 6 | Personal de hostelería y restauración
  - 7 | Ingenieros
  - 8 | Personal de atención al cliente y servicio postventa
  - 9 | Conductores
  - 10 | Personal contable y financiero

# APÉNDICE

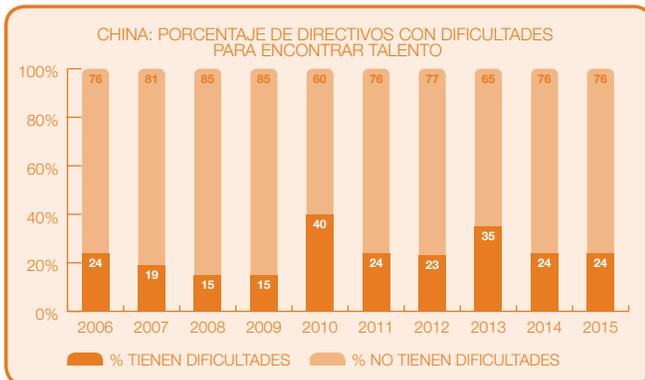
## Asia Pacífico

Respuestas de más de 7.700 directivos de recursos humanos de Australia, China, Hong Kong, India, Japón, Nueva Zelanda, Singapur y Taiwán.



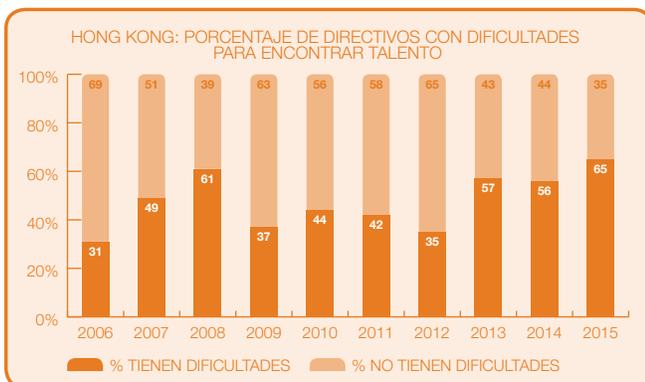
**AUSTRALIA: LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**

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



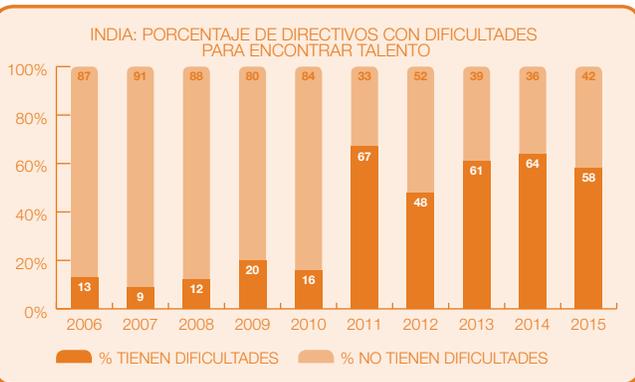
**CHINA: LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**

- 1 | Técnicos cualificados
- 2 | Comerciales
- 3 | Directores comerciales
- 4 | Directivos
- 5 | Peones
- 6 | Oficios manuales cualificados
- 7 | Ingenieros
- 8 | Perfiles IT
- 9 | Operarios de producción/maquinaria
- 10 | Investigadores (i+D)

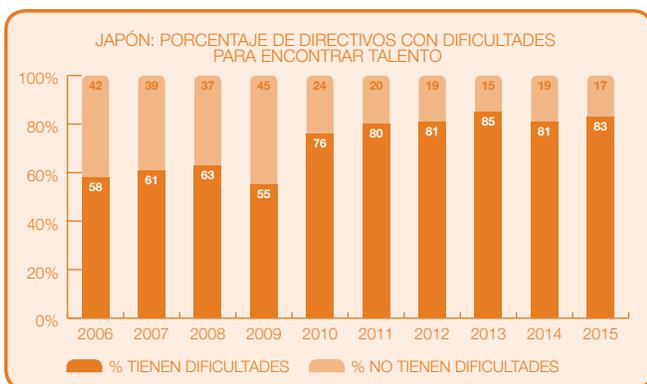


**HONG KONG: LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**

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



- INDIA:**  
**LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Personal contable y financiero
  - 2 | Perfiles IT
  - 3 | Secretarías y personal administrativo
  - 4 | Profesores
  - 5 | Ingenieros
  - 6 | Personal de marketing / relaciones públicas / comunicación
  - 7 | Directores comerciales
  - 8 | Directivos
  - 9 | Profesionales área jurídica (abogados, procuradores, secretarías legales...)
  - 10 | Investigadores (i+D)



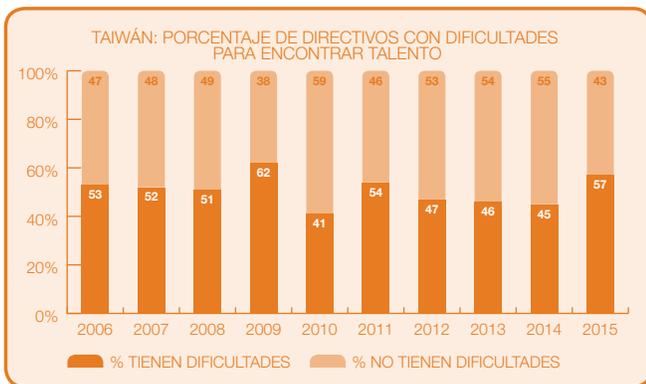
- JAPÓN:**  
**LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Ingenieros
  - 2 | Comerciales
  - 3 | Perfiles IT
  - 4 | Personal contable y financiero
  - 5 | Conductores
  - 6 | Técnicos cualificados
  - 7 | Directores comerciales
  - 8 | Médicos y otros profesionales sanitarios (excepto personal de enfermería)
  - 9 | Peones
  - 10 | Oficios manuales cualificados



- NUEVA ZELANDA:**  
**LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Oficios manuales cualificados
  - 2 | Técnicos cualificados
  - 3 | Ingenieros
  - 4 | Comerciales
  - 5 | Perfiles IT
  - 6 | Personal contable y financiero
  - 7 | Directivos
  - 8 | Secretarías y personal administrativo
  - 9 | Médicos y otros profesionales sanitarios (excepto personal de enfermería)
  - 10 | Conductores



- SINGAPUR:**  
**LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Personal contable y financiero
  - 2 | Comerciales
  - 3 | Ingenieros
  - 4 | Secretarías y personal administrativo
  - 5 | Personal de marketing / relaciones públicas / comunicación
  - 6 | Operarios de producción/maquinaria
  - 7 | Directores comerciales
  - 8 | Personal de seguros (no comerciales)
  - 9 | Perfiles IT
  - 10 | Técnicos cualificados



**TAIWÁN:  
LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**

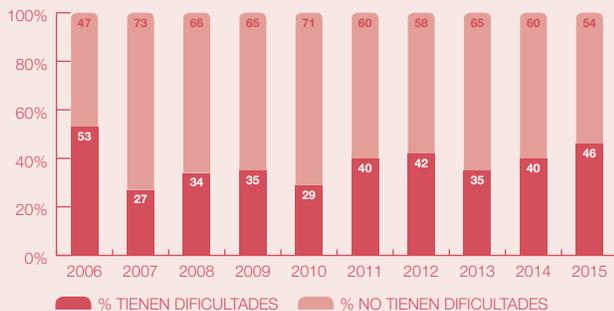
- 1 | Comerciales
- 2 | Técnicos cualificados
- 3 | Ingenieros
- 4 | Investigadores (I+D)
- 5 | Operarios de producción/maquinaria
- 6 | Directivos
- 7 | Conductores
- 8 | Oficios manuales cualificados
- 9 | Perfiles IT
- 10 | Secretarías y personal administrativo

# APÉNDICE

## EMEA

Respuestas de más de 20.000 directivos de recursos humanos en Austria, Bélgica, Bulgaria, Eslovaquia, Eslovenia, España, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Israel, Italia, Noruega, Países Bajos, Polonia, Reino Unido, República Checa, Rumanía, Sudáfrica, Suecia, Suiza y Turquía.

ALEMANIA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA ENCONTRAR TALENTO

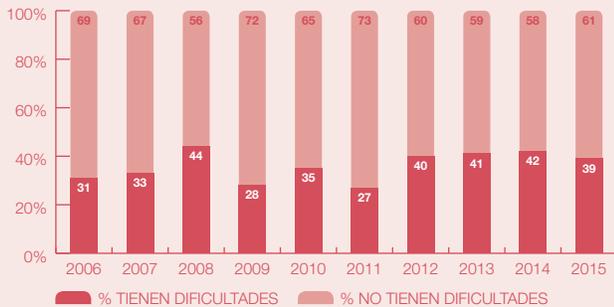


### ALEMANIA:

#### LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR

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

AUSTRIA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA ENCONTRAR TALENTO

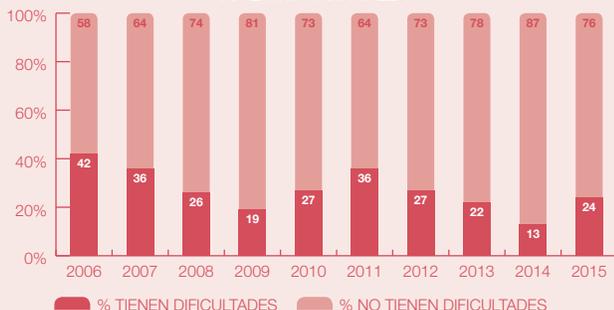


### AUSTRIA:

#### LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR

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

BÉLGICA: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS CON DIFICULTADES PARA ENCONTRAR TALENTO



### BÉLGICA:

#### LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR

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



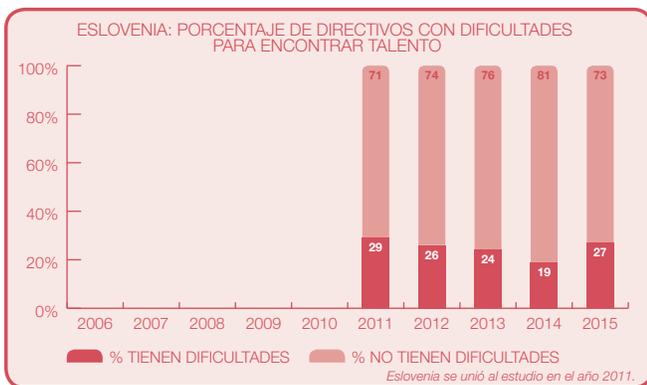
**BULGARIA:**  
**LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**

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



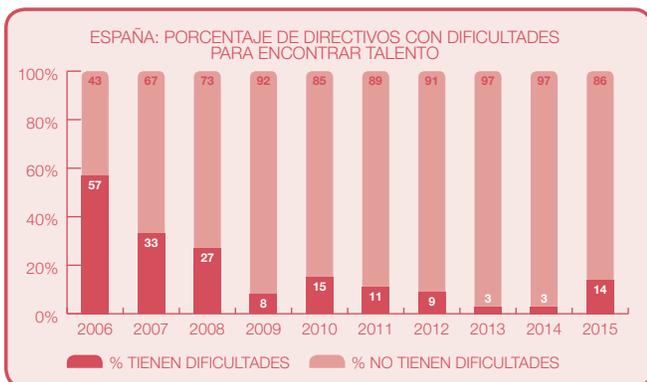
**ESLOVAQUIA:**  
**LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**

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



**ESLOVENIA:**  
**LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**

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



**ESPAÑA:**  
**LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**

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



- FINLANDIA:**  
**LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Oficios manuales cualificados
  - 2 | Conductores
  - 3 | Comerciales
  - 4 | Personal de hostelería y restauración
  - 5 | Directivos
  - 6 | Personal de enfermería
  - 7 | Peones
  - 8 | Supervisores
  - 9 | Secretarías y personal administrativo
  - 10 | Ingenieros



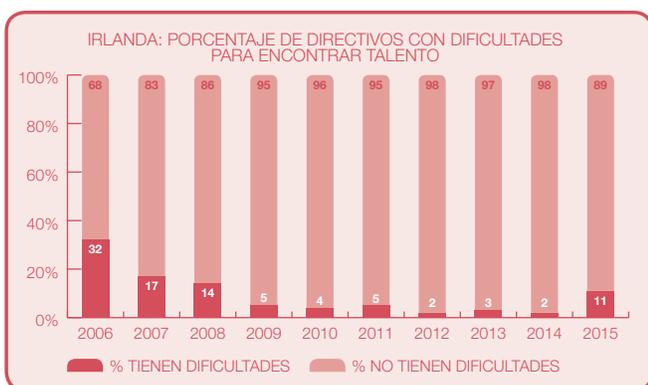
- FRANCIA:**  
**LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Oficios manuales cualificados
  - 2 | Conductores
  - 3 | Secretarías y personal administrativo
  - 4 | Comerciales
  - 5 | Directivos
  - 6 | Médicos y otros profesionales sanitarios (excepto personal de enfermería)
  - 7 | Técnicos cualificados
  - 8 | Perfiles IT
  - 9 | Personal de hostelería y restauración
  - 10 | Directores comerciales



- GRECIA:**  
**LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Comerciales
  - 2 | Directivos
  - 3 | Oficios manuales cualificados
  - 4 | Ingenieros
  - 5 | Secretarías y personal administrativo
  - 6 | Perfiles IT
  - 7 | Técnicos cualificados
  - 8 | Personal contable y financiero
  - 9 | Peones
  - 10 | Directores comerciales



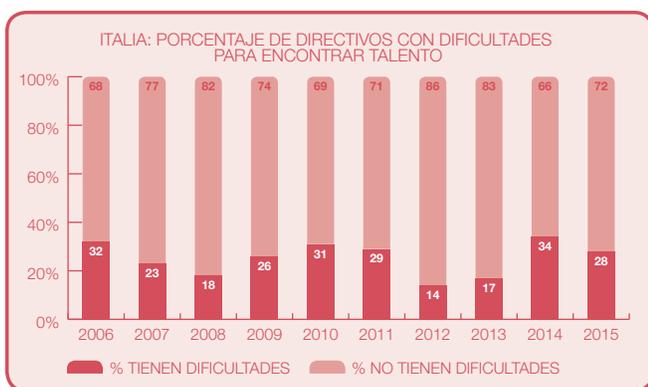
- HUNGRÍA:**  
**LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Oficios manuales cualificados
  - 2 | Conductores
  - 3 | Ingenieros
  - 4 | Personal contable y financiero
  - 5 | Perfiles IT
  - 6 | Supervisores
  - 7 | Médicos y otros profesionales sanitarios (excepto personal de enfermería)
  - 8 | Operarios de producción/maquinaria
  - 9 | Comerciales
  - 10 | Personal de hostelería y restauración



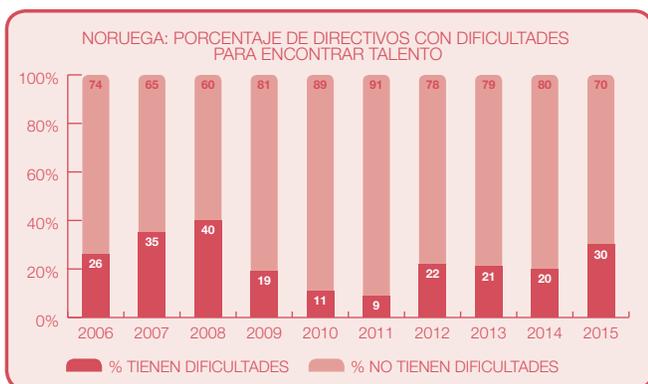
- IRLANDA:  
LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Oficios manuales cualificados
  - 2 | Directores comerciales
  - 3 | Ingenieros
  - 4 | Comerciales
  - 5 | Conductores
  - 6 | Personal contable y financiero
  - 7 | Perfiles IT
  - 8 | Directivos
  - 9 | Personal de enfermería
  - 10 | Técnicos cualificados



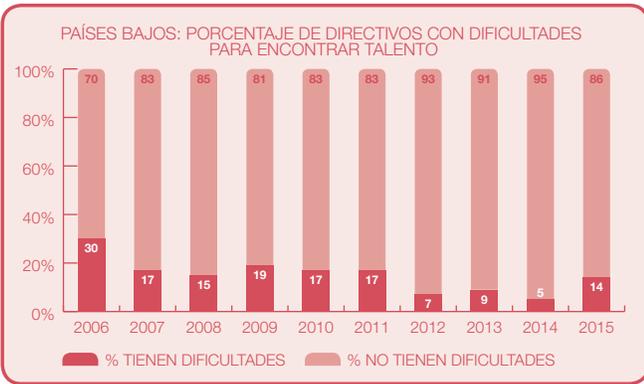
- ISRAEL:  
LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Oficios manuales cualificados
  - 2 | Ingenieros
  - 3 | Directivos
  - 4 | Conductores
  - 5 | Técnicos cualificados
  - 6 | Comerciales
  - 7 | Personal contable y financiero
  - 8 | Limpiadores y personal doméstico
  - 9 | Secretarías y personal administrativo
  - 10 | Perfiles IT



- ITALIA:  
LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Oficios manuales cualificados
  - 2 | Secretarías y personal administrativo
  - 3 | Técnicos cualificados
  - 4 | Comerciales
  - 5 | Personal contable y financiero
  - 6 | Perfiles IT
  - 7 | Profesores
  - 8 | Directores comerciales
  - 9 | Médicos y otros profesionales sanitarios (excepto personal de enfermería)
  - 10 | Personal de hostelería y restauración



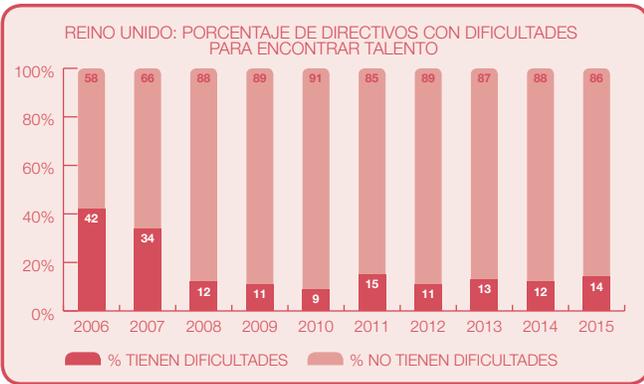
- NORUEGA:  
LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Oficios manuales cualificados
  - 2 | Ingenieros
  - 3 | Conductores
  - 4 | Personal contable y financiero
  - 5 | Directivos
  - 6 | Técnicos cualificados
  - 7 | Médicos y otros profesionales sanitarios (excepto personal de enfermería)
  - 8 | Comerciales
  - 9 | Profesores
  - 10 | Personal de enfermería



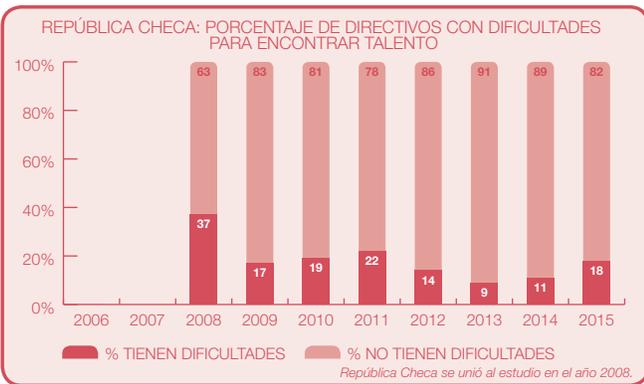
- PAÍSES BAJOS: LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Oficios manuales cualificados
  - 2 | Secretarías y personal administrativo
  - 3 | Técnicos cualificados
  - 4 | Médicos y otros profesionales sanitarios (excepto personal de enfermería)
  - 5 | Directivos
  - 6 | Perfiles IT
  - 7 | Peones
  - 8 | Personal de atención al cliente y servicio postventa
  - 9 | Ingenieros
  - 10 | Comerciales



- POLONIA: LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Oficios manuales cualificados
  - 2 | Ingenieros
  - 3 | Técnicos cualificados
  - 4 | Perfiles IT
  - 5 | Conductores
  - 6 | Operarios de producción/maquinaria
  - 7 | Personal contable y financiero
  - 8 | Directivos
  - 9 | Comerciales
  - 10 | Peones



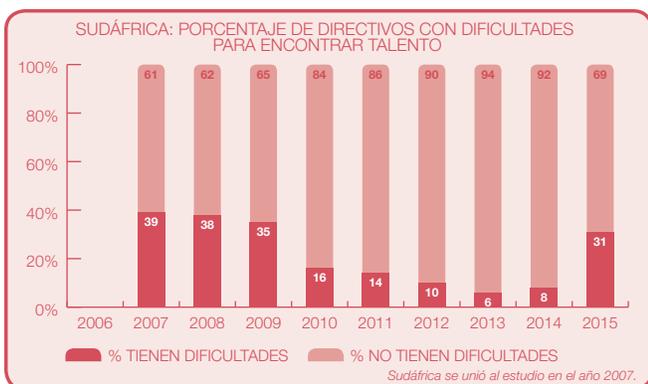
- REINO UNIDO: LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Oficios manuales cualificados
  - 2 | Ingenieros
  - 3 | Conductores
  - 4 | Comerciales
  - 5 | Personal contable y financiero
  - 6 | Directivos
  - 7 | Personal de enfermería
  - 8 | Técnicos cualificados
  - 9 | Secretarías y personal administrativo
  - 10 | Personal de atención al cliente y servicio postventa



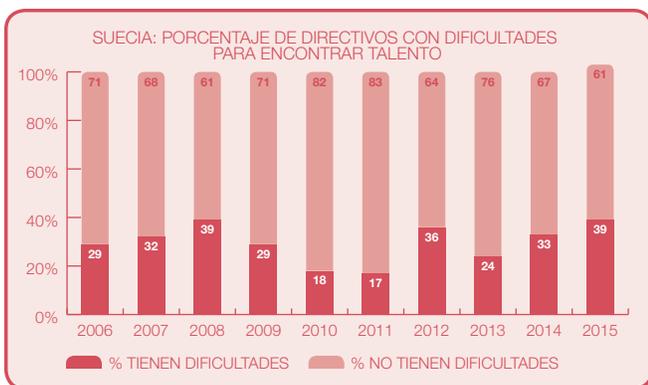
- REPÚBLICA CHECA: LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Oficios manuales cualificados
  - 2 | Comerciales
  - 3 | Personal contable y financiero
  - 4 | Ingenieros
  - 5 | Técnicos cualificados
  - 6 | Conductores
  - 7 | Directores comerciales
  - 8 | Operarios de producción/maquinaria
  - 9 | Directivos
  - 10 | Peones



- RUMANÍA:**  
**LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Oficios manuales cualificados
  - 2 | Ingenieros
  - 3 | Conductores
  - 4 | Directivos
  - 5 | Perfiles IT
  - 6 | Comerciales
  - 7 | Personal contable y financiero
  - 8 | Directores comerciales
  - 9 | Personal de hostelería y restauración
  - 10 | Peones



- SUDÁFRICA:**  
**LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Oficios manuales cualificados
  - 2 | Ingenieros
  - 3 | Directivos
  - 4 | Personal contable y financiero
  - 5 | Comerciales
  - 6 | Secretarías y personal administrativo
  - 7 | Conductores
  - 8 | Técnicos cualificados
  - 9 | Profesores
  - 10 | Perfiles IT



- SUECIA:**  
**LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Oficios manuales cualificados
  - 2 | Conductores
  - 3 | Comerciales
  - 4 | Médicos y otros profesionales sanitarios (excepto personal de enfermería)
  - 5 | Personal de hostelería y restauración
  - 6 | Supervisores
  - 7 | Ingenieros
  - 8 | Técnicos cualificados
  - 9 | Operarios de producción/maquinaria
  - 10 | Directivos



- SUIZA:**  
**LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Oficios manuales cualificados
  - 2 | Directivos
  - 3 | Comerciales
  - 4 | Personal contable y financiero
  - 5 | Secretarías y personal administrativo
  - 6 | Ingenieros
  - 7 | Profesionales área jurídica (abogados, procuradores, secretarías legales...)
  - 8 | Técnicos cualificados
  - 9 | Supervisores
  - 10 | Jefes de proyecto



- TURQUÍA:**  
**LISTA DE LOS 10 PERFILES MÁS DIFÍCILES DE ENCONTRAR**
- 1 | Oficios manuales cualificados
  - 2 | Ingenieros
  - 3 | Técnicos cualificados
  - 4 | Personal contable y financiero
  - 5 | Comerciales
  - 6 | Peones
  - 7 | Personal de marketing / relaciones públicas / comunicación
  - 8 | Personal de hostelería y restauración
  - 9 | Conductores
  - 10 | Directivos

# SOBRE MANPOWERGROUP

ManpowerGroup™ (NYSE: MAN) es el experto mundial en mercado laboral y en la creación de soluciones innovadoras de talento desde hace más de 65 años. Aportamos soluciones integrales en atracción, gestión y desarrollo de las personas, de un amplio abanico de perfiles y sectores. A través de nuestra familia de marcas ManpowerGroup - Manpower®, Experis™, Right Management® y ManpowerGroup™ Solutions- ayudamos a más de 400.000 empresas en 80 países y territorios en sus necesidades en todo el ciclo de talento, a la vez que conectamos a más de 600.000 personas con oportunidades de desarrollo profesional. En 2015, ManpowerGroup™ ha sido nombrada una de las empresas más éticas del mundo por quinto año consecutivo y una de las compañías más admiradas de la revista Fortune, lo que confirma nuestra posición como la marca más confiable y admirada en la industria. [www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com)

# SOBRE MANPOWERGROUP ESPAÑA

ManpowerGroup™ está presente en España desde el año 1988. La compañía opera en el país bajo las siguientes marcas: Manpower®, Experis™, ManpowerGroup™ Solutions y Right Management®. Además, ManpowerGroup™ ha puesto en marcha en España Human Age Institute, la mayor iniciativa sobre talento en nuestro país. Este es un espacio de referencia donde debatir, investigar y profundizar en el ámbito del talento, a la vez que lleva a cabo programas para mejorar la empleabilidad de las personas, contribuyendo a su inserción laboral, siendo esta labor parte de la estrategia de responsabilidad corporativa del grupo. [www.manpowergroup.es](http://www.manpowergroup.es) | [www.manpower.es](http://www.manpower.es) | [www.experis.es](http://www.experis.es) | [www.rightmanagement.es](http://www.rightmanagement.es) | [www.humanageinstitute.org](http://www.humanageinstitute.org)



ManpowerGroup™





ManpowerGroup™