

2012

ENCUESTA SOBRE ESCASEZ DE TALENTO

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN



ManpowerGroup™

INTRODUCCIÓN

A pesar de la cautela constante que han ejercido muchas organizaciones en medio de la incertidumbre económica actual; una proporción importante de empleadores alrededor del mundo identifica a la falta de talento especializado disponible como un lastre incesante en el rendimiento de los negocios. La séptima encuesta anual de ManpowerGroup, que lleva como título *Encuesta de Escasez de Talento 2012*, explora el grado de dificultad que tienen los empleadores de las principales economías del mundo para cubrir el talento; qué puestos de trabajo son los más difíciles de cubrir y por qué; la preocupación sobre el impacto en los públicos de interés y las estrategias que los empleadores están siguiendo para superar la escasez de talento.

En el estudio de este año, más de un tercio de los empleadores encuestados nos dijeron que no pudieron encontrar el talento que sus organizaciones necesitaban. El hecho de que tantos empleadores continúen identificando la escasez de talento como una barrera para las metas de sus negocios, desafía la lógica común, especialmente en muchas economías con altos niveles de desempleo, —particularmente de adultos jóvenes. Sin embargo, le pedimos a los empleadores que identificaran las razones por las cuales están experimentando problemas para cubrir puestos en sus organizaciones. De forma abrumadora, la falta de candidatos disponibles que posean la experiencia técnica adecuada y las habilidades para el empleo, continúa inquietándolos.

Este desajuste de talento continuará representando un reto para los empleadores. Según *Human Age*, las empresas tendrán que sortear el crecimiento

continuo de los mercados emergentes, la globalización y el uso ampliado de tecnologías cada vez más sofisticadas y cambiantes. Las tendencias emergentes dan un valor sin precedentes al talento, como el impulsor del éxito empresarial. Esto sólo incrementará la competencia entre los empleados probados y con talento que poseen las habilidades que necesitan los empleadores; es decir, los individuos que tienen estas habilidades solicitadas, se volverán más selectivos conforme evalúen sus opciones de empleo, persuadiendo a las empresas a desarrollar mejores estrategias de reclutamiento y retención. En forma similar, esta falta de talento forzará a las organizaciones a adoptar una nueva mentalidad respecto al desarrollo de talento, ya que la norma será la mejora de las habilidades de sus empleados existentes y el desarrollo de candidatos.

Los resultados de la investigación sobre la Escasez de Talento 2012, en muchos aspectos son similares a los resultados de 2011. Sin embargo, el mundo de hoy ha cambiado con respecto al año pasado y encontramos algunas notables diferencias. Para empezar, los trabajadores en oficios calificados son identificados una vez más como el puesto más difícil de cubrir a nivel global, después de haber caído al tercer puesto, en 2011.

La respuesta más sorprendente, sin embargo, se refiere al porcentaje de empleadores que indica que los puestos no cubiertos tendrán poco o nulo impacto en los públicos clave, como los clientes y los inversionistas; esta proporción ha crecido considerablemente —de 36% en 2011, a 56% en 2012.

La razón detrás de este cambio en el impacto percibido es desconcertante. Sin embargo, este hallazgo podría revelar una nueva norma. Por ejemplo, los empleadores fueron comprensiblemente precavidos en el periodo posterior a la recesión y respondieron a la disminución de ingresos asignando sus recursos — tanto financieros como humanos— con precaución. Y aunque muchas organizaciones han resurgido de los retos de la recesión, operando a nuevos niveles de eficiencia, evidentemente continúan renuentes a contratar empleados a un costo mayor, o sin pruebas de que el talento adicional proporcionará beneficios a largo plazo. En parte, ésta es la razón por la que la contratación no ha seguido el ritmo de la recuperación económica general, ya que las organizaciones se han sentido más cómodas y seguras, en la realización de negocios, en un entorno incierto donde persiste la escasez sistemática de talento. Utilizan cada vez más a trabajadores eventuales para introducir más flexibilidad a su fuerza laboral y manejar así el vaivén de la demanda. Debido a que creen que persistirán los retos de encontrar trabajadores con talento, en vez de concentrarse en resolver los complejos problemas de la gestión de talento, dirigen su atención a otras áreas del negocio para lograr la ventaja competitiva. Sin embargo, aquellas empresas que mantienen una visión a largo plazo y se dan cuenta que su talento las diferenciará de sus competidores, probablemente tendrán una mayor ventaja competitiva sobre aquellas que decidan poner la gestión de talento en el patio trasero. Puesto que únicamente hemos seguido el “impacto” en la investigación durante dos años, sólo el tiempo dirá si la confianza al operar con

escasez sistemática de talento, es en realidad la nueva norma en los negocios.

No obstante, no entender el impacto que los puestos sin cubrir pueden tener en la experiencia del cliente y en los públicos interesados, (recordando que los empleados de una organización deben contarse entre este grupo) es un error monumental. Las organizaciones no pueden negar el impacto que el talento tendrá en sus negocios, a largo plazo. Dejar sin cubrir dichos puestos, puede ser una solución a corto plazo para las organizaciones que piensan solventar el presente y estimular los balances contables; sin embargo, a partir de que la escasez de habilidades específicas se vuelva más grave, este enfoque con poca visión se volverá insostenible para manejar la escasez de talento en *Human Age*.

Las señales de que la escasez de talento llegó para quedarse, muestran una diferencia clave entre las encuestas de 2011 y 2012. En 2011, sólo el 24% de los empleadores mencionó la “falta de solicitantes disponibles/no solicitantes”, como la razón más común que dificulta cubrir puestos. En 2012, ese porcentaje subió a 33%. Una proporción igual mencionó la “falta de competencias técnicas/habilidades duras”—particularmente la falta de calificaciones específicas por industria, tanto en las categorías profesionales como de oficios calificados— con un 22% en 2011. Los factores del entorno, como la falta de solicitantes disponibles, pueden forzar a las organizaciones a responder a las tendencias de *Human Age* con estrategias proactivas, innovadoras y flexibles de gestión para la fuerza laboral. Estas estrategias tienden a incluir el enfoque en el desarrollo de habilidades del personal existente. De hecho, el estudio de

2012 indica que un porcentaje cada vez mayor de empleadores se ocupan de su escasez de talento, mejorando las habilidades del personal que ya tienen y ascendiendo a aquellos que demuestran el potencial de crecimiento y desarrollo, particularmente entre ciertos empleadores que indican que la escasez de talento tiene un gran impacto en sus negocios.

Otros puntos importantes de la encuesta de este año incluyen:

- A nivel mundial, la escasez de talento es más severa en la región Asia-Pacífico, con dificultades particulares enfrentadas por los empleadores japoneses, en donde una fuerza laboral que envejece, exacerba el problema. Entre un subgrupo de empleadores de esta región que están más preocupados por la oferta inadecuada de talento, la escasez de habilidades “blandas” entre candidatos de las áreas de IT e Ingeniería, es un gran reto.
- Los puestos de oficios calificados son los más difíciles de cubrir en Europa, Medio Oriente y África (EMOA), mientras que para los empleadores del continente americano los puestos de ingeniería son los más difíciles de cubrir. Por sexto trimestre consecutivo, los empleadores de Asia-Pacífico mencionan a los representantes de ventas como el puesto más desafiante de cubrir.
- A pesar del nivel actual de escasez de talento, en comparación con el año pasado, los empleadores expresan una notable disminución de la preocupación por el impacto que la escasez tiene en los públicos interesados, tales como clientes e inversionistas. Este sorprendente hallazgo pudiera representar una nueva norma.
- Los factores del entorno y los organizacionales son preocupaciones importantes para todos los negocios que padecen brechas de talento, sin importar el origen de esta escasez. La razón principal por la que los empleadores dicen que no pueden cubrir los puestos, es simplemente una falta general de solicitantes; la segunda razón, es que los solicitantes carecen de las competencias, técnicas o habilidades “duras” requeridas para el puesto.
- Los empleadores se han vuelto un poco más proactivos respecto al cierre de las brechas de habilidades —cada vez más empleadores buscan manejar la escasez de talento, proporcionando capacitación y desarrollo a los empleados existentes, en comparación con lo realizado en 2011, particularmente entre empleadores que han expresado que la escasez de talento tiene un alto impacto en sus negocios.
- Cada vez más organizaciones están adoptando el enfoque de ManpowerGroup de “aprender a aprender”, contratando a individuos sin todos los pre-requisitos de habilidades del puesto, pero que tienen el potencial de aprender y crecer en el rol específico del puesto.

GLOBAL

Para la *Encuesta de Escasez de Talento 2012*, ManpowerGroup investigó los puntos de vista de más de 38,000 empleadores en 41 países y territorios. Ésta es la séptima encuesta anual que explora el impacto de la escasez de talento en el mercado laboral global y cómo responden los empleadores a los retos provocados por la falta de talento disponible, en categorías de puestos específicos. En el primer trimestre de 2012, se realizaron un total de 38,077 entrevistas telefónicas con empleadores situados en tres regiones, entre las cuales se incluyen 10,232 en el Continente Americano, 8,786 en Asia-Pacífico y 19,059 en Europa, Medio Oriente y África (EMOA).

DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS DE TRABAJO

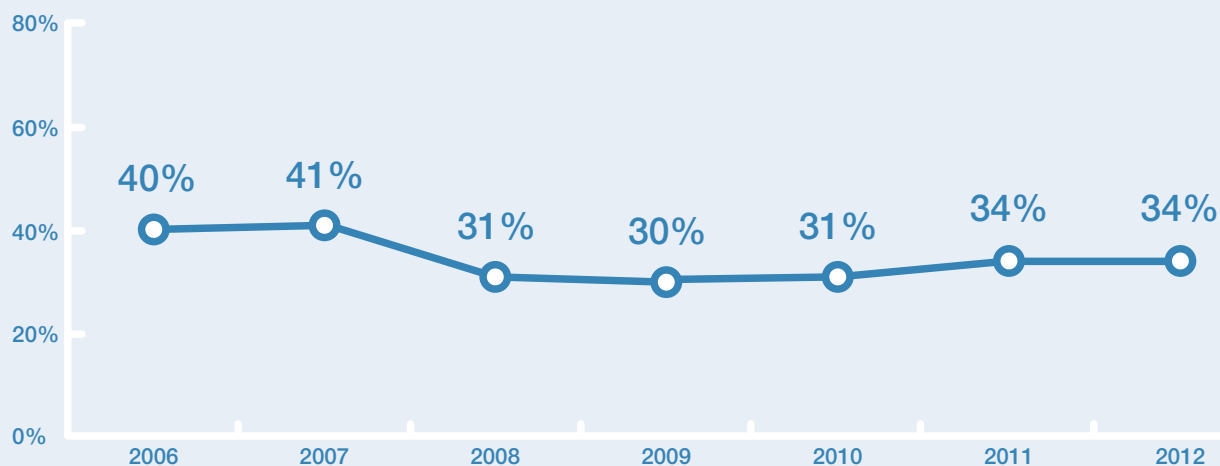
De cara a la lenta recuperación de la economía global, alrededor de uno de cada tres empleadores (34%) continúa teniendo dificultades para cubrir vacantes, debido a la falta de talento disponible. La proporción no ha cambiado en comparación con 2011 y está cuatro puntos porcentuales sobre el nivel reportado en 2009, en plena crisis financiera global (Gráfica 1). Aunque el porcentaje no ha

alcanzado niveles previos a la crisis, los resultados muestran un ajuste gradual del mercado laboral global.

Los problemas de oferta y demanda de talento son más agudos en Asia-Pacífico y América, que en EMOA. La proporción más alta de empleadores que reportan dificultad para cubrir puestos, se encuentra en Japón, en donde 81% indica que es un problema. También se reporta una notable escasez en otros mercados de Asia-Pacífico, que incluyen Australia (50%), India (48%) y Nueva Zelanda (48%). En América, la mayor escasez de talento se reporta en Brasil, en donde 71% de los empleadores identifica dificultades para reclutar empleados con el perfil indicado. En E.E.U.U., 49% de los empleadores reporta dificultades para cubrir puestos de trabajo. En EMOA, mientras tanto, la escasez de talento se percibe como un problema menos crítico; la recuperación no ha incrementado aún de forma significativa las intenciones de contratación, con una proporción de empleadores que reportan dificultad para cubrir puestos, por debajo del promedio global, en 15 de los 18

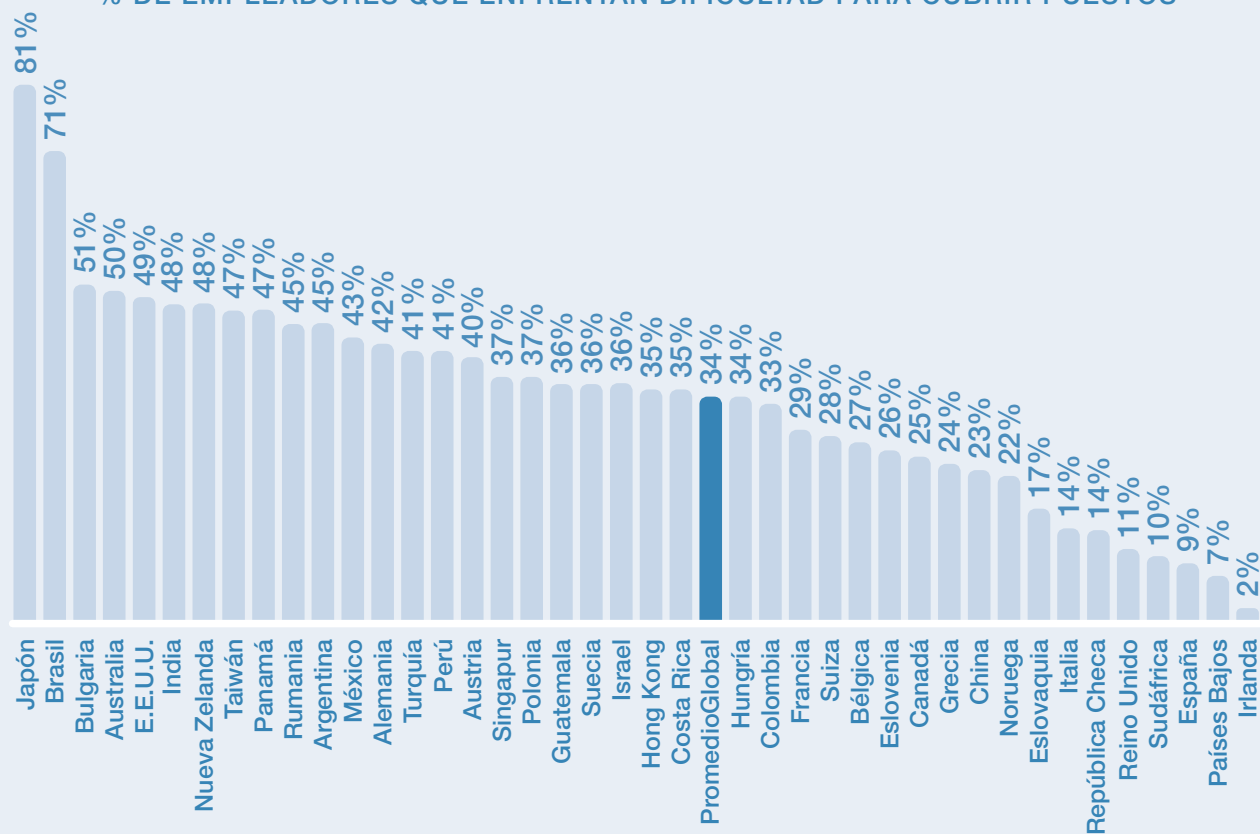
Gráfica 1

GLOBAL: % DE DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



Gráfica 2

% DE EMPLEADORES QUE ENFRENTAN DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



países EMOA (Gráfica 2). Pero, incluso en Grecia, donde la crisis de deuda ha sacudido severamente la confianza del empleador, casi uno de cada cuatro empleadores indica tener dificultad para el suministro de talento que cubra puestos vacantes.

El porcentaje de empleadores que reporta dificultad para cubrir puestos específicos permanece relativamente constante a través del tiempo, entre algunas economías líderes en el mundo. Por ejemplo, en Japón la proporción ha permanecido entre 76% y 81%, durante los tres años anteriores, mientras que en Reino Unido la proporción va de 9% a 15%. Sin embargo, en otros lugares, hay una mayor volatilidad, particularmente en India, donde la proporción se incrementó de 16% a 67% entre 2010 y 2011, para caer y quedar en 48% en 2012. La encuesta revela que en Francia hubo un incremento sobresaliente en el número

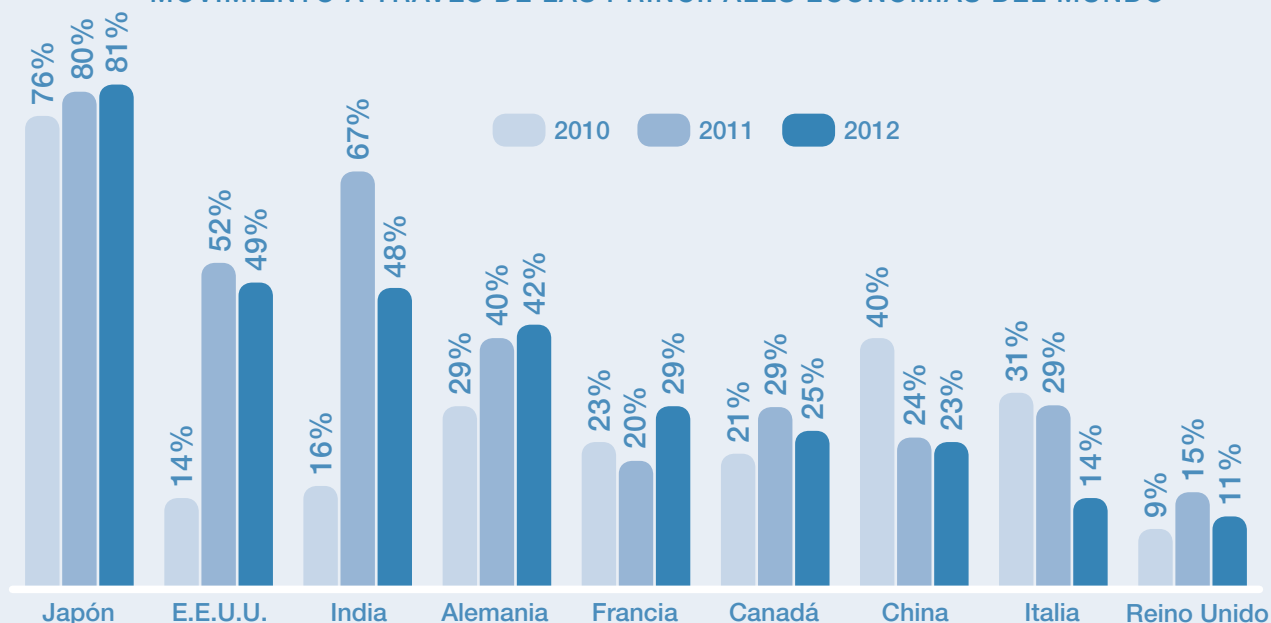
de empleadores que luchan para encontrar el talento apropiado, con una proporción que va de 20% a 29%. En cambio, los empleadores italianos, reportan una escasez de talento con una presión considerablemente menor, en una proporción que ha declinado de 29% en 2011 a 14% este año. (Gráfica 3)

LOS PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

A nivel global, las vacantes de trabajadores de oficios calificados se encuentran en la parte superior de la lista de los puestos más difíciles de cubrir. Este tipo de personal encabezó la lista de 2008 a 2010, luego fue desplazado a la tercera posición en 2011 y retomó el primer sitio en 2012. Esto no es una sorpresa. Mientras los sistemas educativos alrededor del mundo se han centrado en la educación universitaria de cuatro años, ocasionando la disminución de los programas

Gráfica 3

MOVIMIENTO A TRAVÉS DE LAS PRINCIPALES ECONOMÍAS DEL MUNDO



vocacionales/técnicos, los programas de estudio y las inscripciones han mermado durante las últimas décadas. Además, con menos trabajadores nuevos para cubrir las jubilaciones actuales en los oficios calificados, en el futuro, muchas economías enfrentarán una escasez continua.

La segunda categoría de mayor demanda es el personal de ingeniería, el cual se elevó de la cuarta posición que tenía en 2011. Los empleadores identifican con mayor frecuencia la escasez de ingenieros mecánicos, eléctricos y civiles. Este hallazgo continúa enfatizando la falta de enfoque de muchas economías alrededor del mundo, en el desarrollo de las habilidades STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas, por sus siglas en inglés). De forma similar a la situación de los oficios calificados, la demanda simplemente está superando la oferta. Los representantes de ventas son la tercera categoría más buscada (bajó de la segunda posición en 2011) y la continua presencia de este puesto entre los 10 principales es resultado de que las empresas siguen buscando vendedores con experiencia que ayuden a impulsar el

crecimiento de las ganancias. A los representantes de ventas les siguen los técnicos en el cuarto lugar (que descendieron de la posición número uno en 2011). Este año, los puestos de personal de IT son evidentemente un desafío mayor de reclutamiento para los empleadores. Este tipo de empleado, que ahora ocupa el quinto lugar, fue el octavo en 2011. Las nuevas tendencias de tecnología, como nube, seguirán presentando un reto para los empleadores a medida que buscan las más recientes habilidades de IT en su fuerza laboral. (Gráfica 4)

Los empleadores también reportan el incremento en la demanda de personal de contabilidad y finanzas y choferes profesionales, con candidatos en ambas categorías, escalando la lista año con año; mientras la octava y novena categorías — gerentes/ejecutivos y obreros— descienden. Como en 2011, las secretarías, el personal administrativo y de apoyo se ubican en el décimo puesto. Es importante destacar que el hecho de que un puesto en particular no llegue a la lista de los 10 más difíciles de cubrir para los empleadores, no significa que no tenga demanda. Algunos sectores

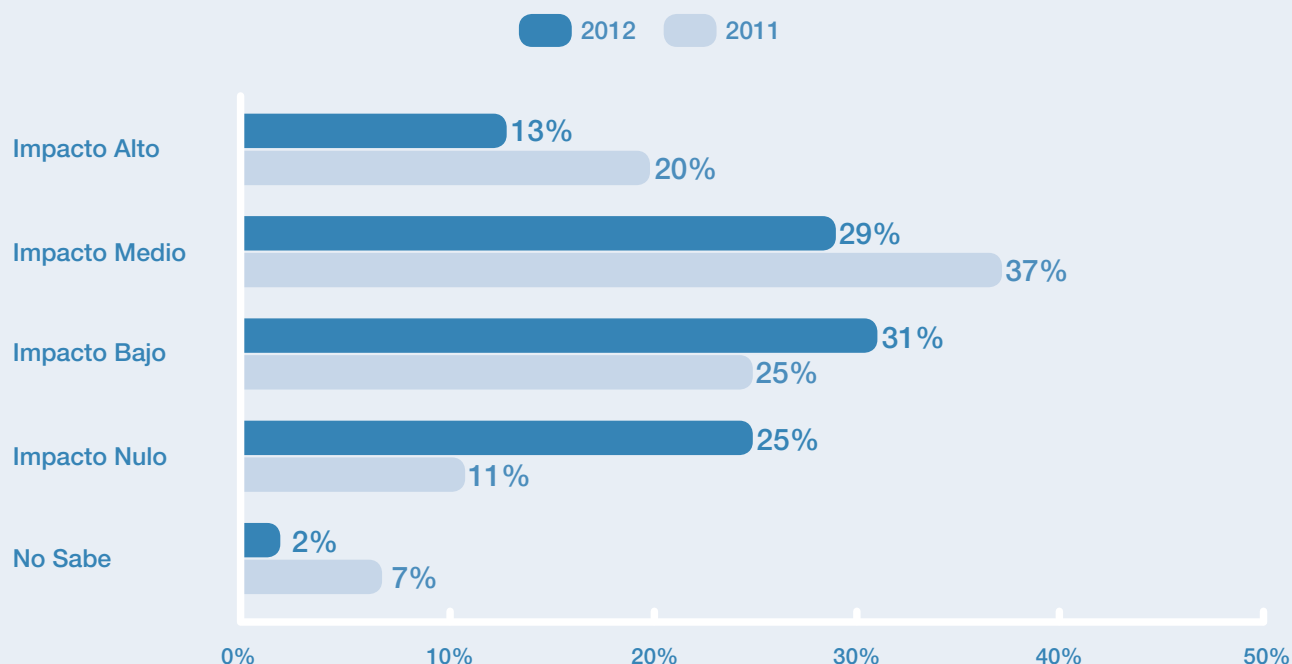
Gráfica 4

GLOBAL: 10 PUESTOS DE TRABAJO MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

1 Oficios manuales	6 Personal de Contabilidad y Finanzas
2 Ingenieros	7 Choferes
3 Representantes de Ventas	8 Gerentes / Ejecutivos
4 Técnicos	9 Obreros
5 Personal de IT	10 Secretarías, Asistentes Personales, Administrativos y Personal de Apoyo de Oficina

Gráfica 5

GLOBAL: IMPACTO EN LOS PÚBLICOS INTERESADOS



específicos pueden tener escasez aguda de nichos de talento, pero al ser menos común, no encabeza estadísticamente la lista.

EL IMPACTO EN EL PÚBLICO INTERESADO

A todos los empleadores que indicaron que

enfrentan escasez de talento y que identificaron una categoría específica de talento como la más difícil de cubrir, se les preguntó cómo afectaría, a sus públicos clave como clientes e inversionistas, el hecho de no poder cubrir estas vacantes. En general, 13% de los empleadores a nivel mundial

cree que las vacantes no cubiertas tienen un alto impacto en los públicos interesados y otro 29% piensa que hay un impacto medio. Sin embargo, la mayoría de empleadores siente que el impacto es poco (31%) o que no lo hay (25%).

En comparación con 2011, los empleadores están notablemente menos preocupados por saber si las vacantes no cubiertas impactarán a los clientes y a otros públicos interesados. El año pasado, una clara mayoría dijo que esto tenía un impacto medio o alto (57%) en comparación con las dos quintas partes de este año (42%). (Gráfica 5)

Puede haber una razón para este drástico cambio. Sometidas a prueba por la última recesión, las organizaciones se sienten más cómodas y son más hábiles para realizar negocios en un entorno incierto donde persiste la escasez sistemática de talento. Cada vez utilizan más trabajadores eventuales para introducir más flexibilidad en su fuerza laboral y manejar la demanda cambiante. Debido a que creen que los retos de talento persistirán, en vez de concentrarse en resolver los problemas complejos de la gestión de talento, dirigen su atención a otras áreas del negocio, para

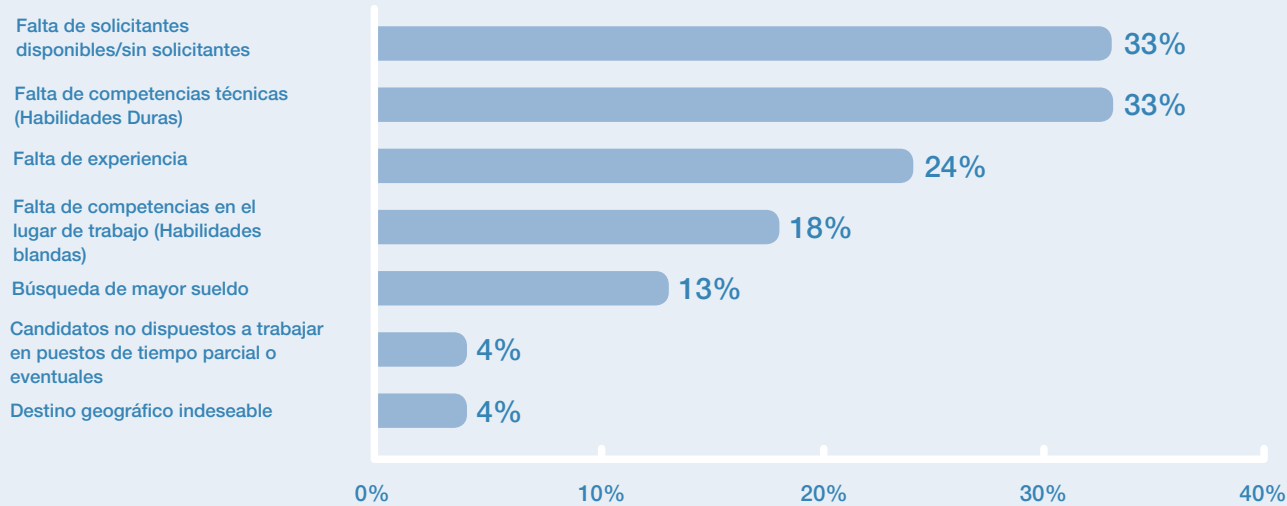
obtener una ventaja competitiva. Otro estudio de ManpowerGroup sugiere que muchos empleadores aún tienen la actitud de que sobra el talento y que se puede “comprar” donde y cuando sea necesario. Esta actitud podría también alterar la percepción de los empleadores sobre el impacto de la oferta de talento en sus negocios. Sólo el tiempo dirá si los datos revelan una nueva norma acerca de la manera en que los empleadores perciben el impacto de la escasez de talento.

RAZONES DE LA DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS

Los empleadores citan una variedad de causas detrás de su problema para cubrir puestos, que va desde las ubicaciones geográficas indeseables, hasta los candidatos que buscan un mayor sueldo del ofrecido. No obstante, nuestra investigación revela que una de las dos razones que se mencionaron con más frecuencia por parte de los empleadores para explicar por qué tienen dificultad en cubrir vacantes, es simplemente la falta de solicitantes disponibles en su mercado local. Este problema estructural del mercado es más común en América (36%) y en Asia-Pacífico (35%),

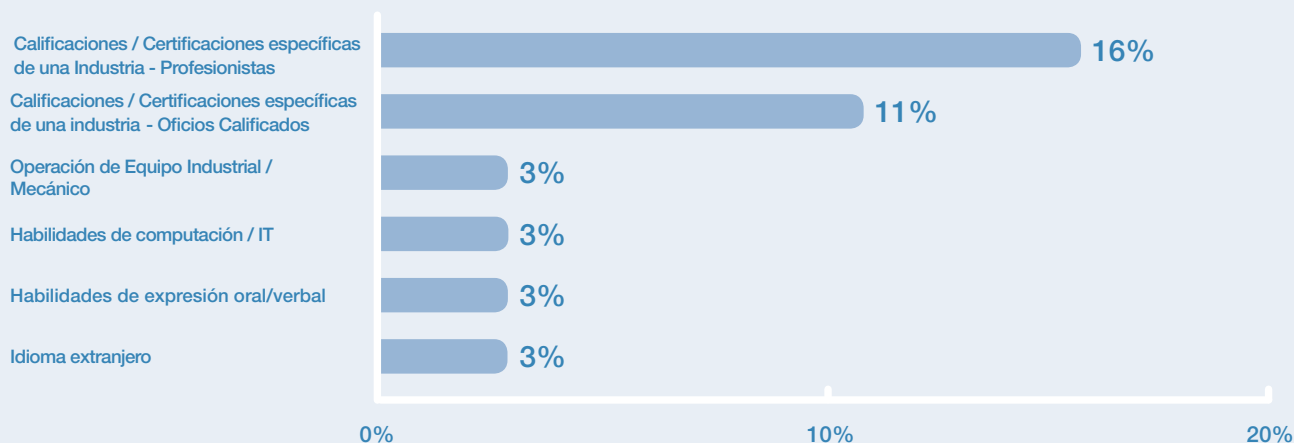
Gráfica 6

GLOBAL: RAZONES DE LA DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



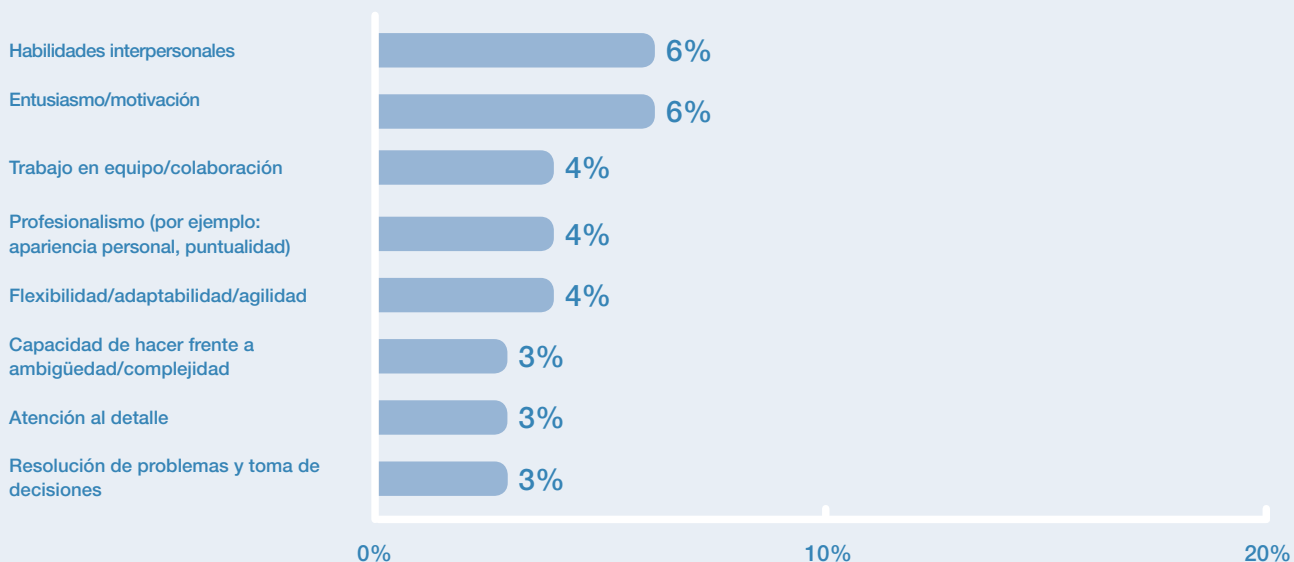
Gráfica 7

GLOBAL: COMPETENCIAS TÉCNICAS (HABILIDADES DURAS)



Gráfica 8

GLOBAL: COMPETENCIA DEL LUGAR DE TRABAJO (HABILIDADES BLANDAS)



pero también es un inconveniente importante en EMOA (30%). En cada región, algunos países en particular se distinguen por la falta de solicitantes disponibles. La mayor escasez en la región de América se da en E.E.U.U., donde 55% dice que es un factor, mientras que en Asia-Pacífico, los empleadores en Nueva Zelanda (50%) y Taiwán (46%), indican la mayor dificultad. En EMOA la escasez de candidatos más apremiante la reportan

los empleadores en Austria (67%) y en Suiza (62%). (Gráfica 6)

La segunda razón clave que dan los empleadores para explicar su dificultad para encontrar candidatos calificados, es la falta de competencias técnicas o “duras” en la fuerza laboral. Éste es un problema para 36% en América, 34% en EMOA y 29% en Asia-Pacífico. Típicamente, los empleadores se refieren a una escasez de

candidatos con calificaciones específicas para una industria, tanto para puestos profesionales (16%) como para puestos de oficios manuales calificados (11%). La categoría también incluye otras habilidades duras que van desde la habilidad para hablar una lengua extranjera, a las capacidades de IT y de operación de maquinaria. (Gráfica 7). De hecho, el análisis del subconjunto de empleadores que dicen que la escasez de talento tiene un alto impacto en sus negocios, revela que la falta de habilidades duras en los candidatos de las áreas de IT e ingeniería, es su mayor preocupación.

Uno de cada cuatro empleadores (24%) a nivel global dice que la falta de experiencia en general es una razón subyacente de la escasez de talento, que enfrentan con mayor frecuencia los empleadores en E.E.U.U. (44%), Turquía (43%), Hungría (43%) y Brasil (40%). Otro 18% seleccionó categorías clasificadas como habilidades de *empleabilidad* o brechas en habilidades “blandas” como lo que

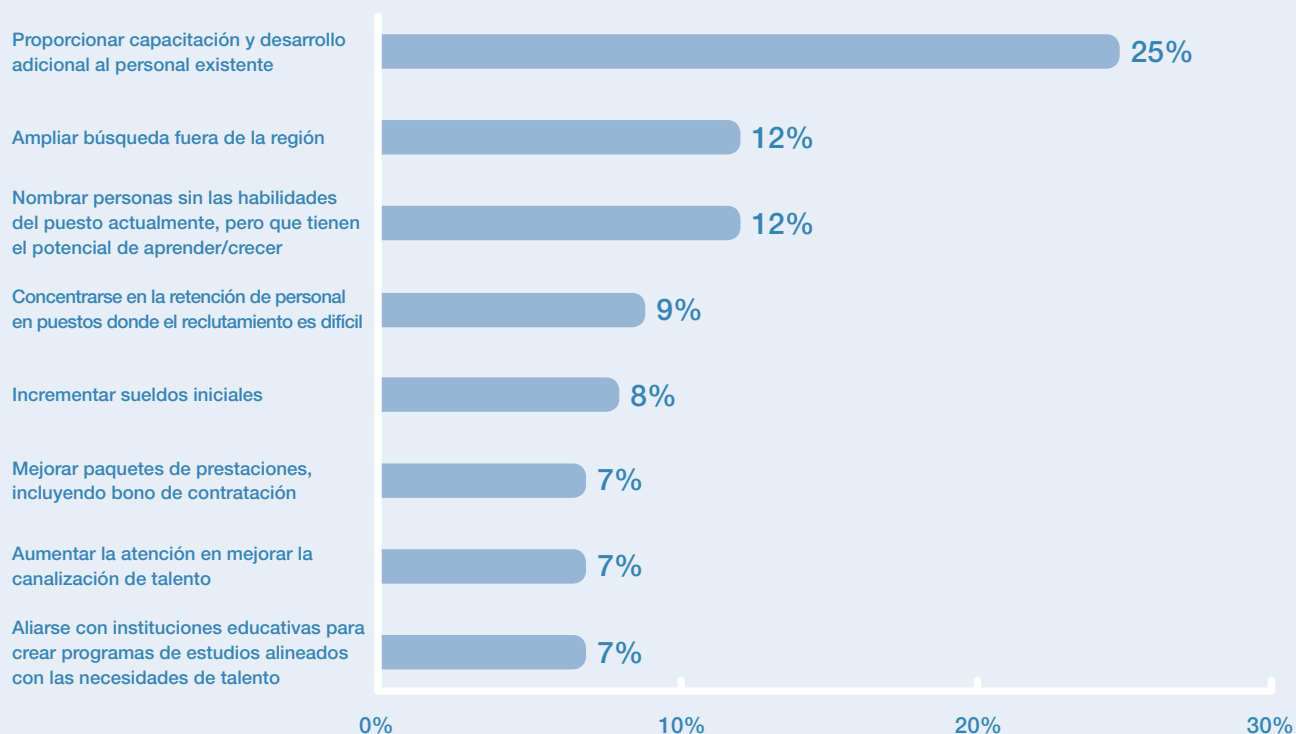
le falta a los solicitantes. Estas deficiencias en las habilidades “blandas” prevalecen más en los países asiáticos como Japón (70%) y Taiwán (67%). Entre las carencias de habilidades “blandas” citadas más comúnmente por parte de los empleadores están las habilidades interpersonales y el entusiasmo/motivación. (Gráfica 8).

SUPERANDO LA ESCASEZ DE TALENTO

Se preguntó a los empleadores qué estrategias implementan para superar la dificultad de cubrir puestos de trabajo. Las respuestas variaron ampliamente, desde proporcionar capacitación adicional al personal actual y mejorar la compensación, hasta la alianza con instituciones educativas para proporcionar a los candidatos las habilidades esenciales que las organizaciones no pueden impartir solas. Pero sus respuestas apuntan claramente a una necesidad de soluciones que les ayude a cerrar brechas específicas de habilidades

Gráfica 9

GLOBAL: SUPERANDO LA ESCASEZ DE TALENTO



que incapacitan sus esfuerzos para impulsar a sus organizaciones. Además, el porcentaje de empleadores que han adoptado las tres estrategias principales para superar los problemas de talento, se incrementó desde el año pasado y sugiere que más empresas no han empezado a hacer algo, debido a la crisis.

Uno de cada cuatro empleadores (25%) proporciona activamente mayor capacitación a los que ya son miembros de su equipo; dicha proporción se incrementó del 21% que tenía en 2011. Los países con mayor incidencia de esfuerzos impulsores de capacitación incluyen a México (49%), Turquía (48%), Perú (48%) y Brasil (46%). La segunda estrategia más común para enfrentar la escasez de talento, es expandir la búsqueda de candidatos fuera de la región (12%); los empleadores de Estados Unidos (28%), Taiwán (23%) y España (21%) emplean con mayor frecuencia esta estrategia.

En tercer lugar está el nombramiento de personas que no tienen actualmente las habilidades para el puesto, pero que muestran potencial de aprender y crecer (12%). Este enfoque de encontrar individuos que puedan “aprender a aprender” es más común en E.E.U.U. (36%), Taiwán (31%), Sudáfrica (30%) y Bulgaria (26%). Casi uno de diez (9%) empleadores se concentra en la retención del personal que

ocupa los puestos donde el reclutamiento es particularmente un reto, sobre todo en Hungría (38%), los E.E.U.U. (37%), Italia (30%) y Japón (27%). Un 8% ofrece un incremento en los sueldos iniciales para atraer a los candidatos. Este enfoque de “pagar más” se implementa más a menudo en China (27%), E.E.U.U., Panamá (16%) y en Eslovaquia (15%). El 7% de los empleadores indica otras tres estrategias para ofrecer, en cada una de ellas, mejores paquetes de prestaciones que incluyen un bono de contratación, incrementar el enfoque en la mejora de la canalización de talento de la organización y la alianza con instituciones educativas para crear un programa de estudio más acorde con las necesidades de talento de su organización. (Gráfica 9)

Un análisis del subgrupo de empresas que resienten el mayor impacto por las brechas de talento, indica que éstas son las empresas que hacen más por cerrar esas brechas. En comparación con la norma, estas organizaciones dan prioridad al desarrollo de habilidades internas y dirigen su atención en la retención de los empleados en los puestos donde el reclutamiento es difícil; en vez de concentrarse en el reclutamiento externo.

AMÉRICA

ManpowerGroup encuestó a 10,232 empleadores en la región de América, cubriendo Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, E.E.U.U., Guatemala, México, Panamá y Perú durante el 1er. trimestre de 2012.

DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS DE TRABAJO

Encontrar a los candidatos adecuados para cubrir las vacantes se ha vuelto cada vez más difícil, según los empleadores en América. Este año, 41% mencionó esta dificultad, por encima del 37% en 2011 y 34% en 2010. De hecho, la proporción que indicó dificultades de contratación es la más alta desde 2007, antes de que la contracción del crédito y una economía más débil llevaran a la disminución de la demanda de contratación por parte del empleador. En general, los empleadores en América reportan mayores niveles de dificultad para cubrir puestos en comparación con sus contrapartes globales, en donde ocho de cada 10 países indicaron mayor dificultad para cubrir

puestos, que la media global (34%). (Gráfica 10)

La escasez más aguda se indica en Brasil, donde 71% de los empleadores enfrenta éste problema, seguido de EE.UU. (49%) y Panamá (47%). Mientras tanto, la escasez de talento es de alguna forma menos apremiante en Canadá (25%) y en Colombia (33%). Año con año, los empleadores manifiestan mayor dificultad para cubrir las vacantes en siete de los diez países. La proporción de empleadores peruanos que indican dificultades de contratación, se ha incrementado en 31 puntos porcentuales y los brasileños y panameños, muestran incrementos de 14 y 11 puntos porcentuales, respectivamente.

LOS PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

Por vez primera en estos siete años, los empleadores en América mencionan los puestos de ingeniería como los más difíciles de cubrir en la región. La categoría de ingeniería va a la cabeza, después de haber sido la cuarta en 2011. Aunque



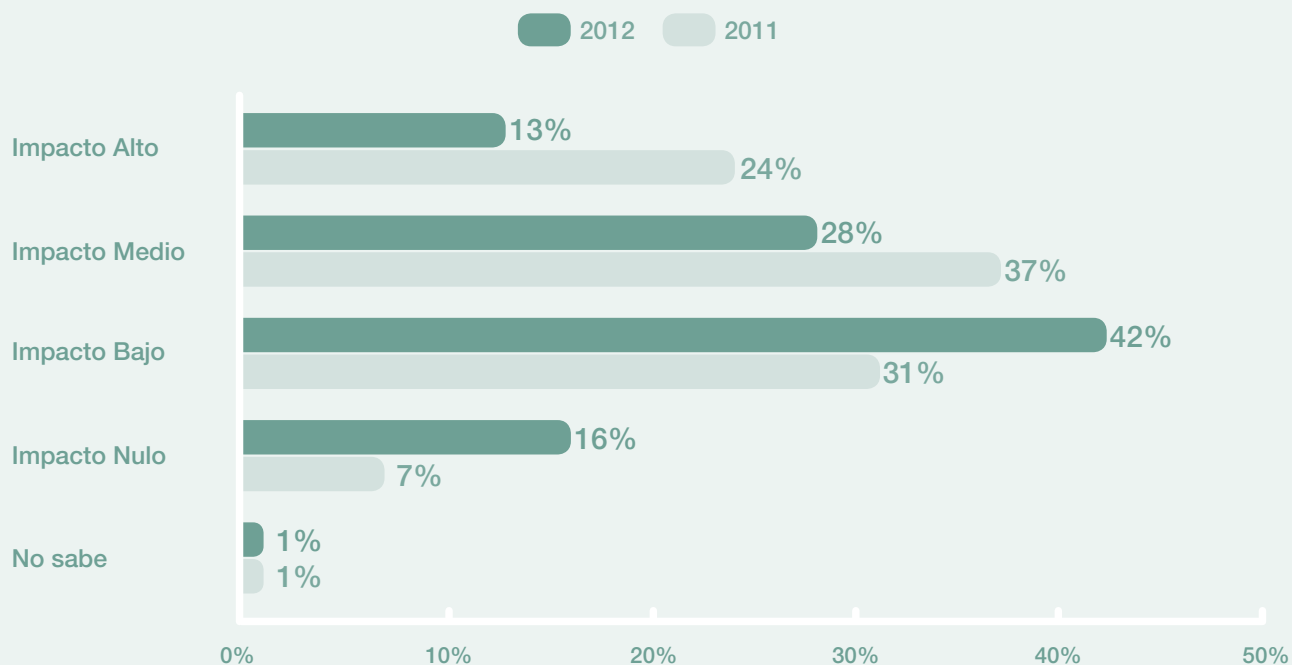
Gráfica 11

AMÉRICA: 10 PUESTOS DE TRABAJO MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

1 Ingenieros	6 Secretarias, Asistentes Personales y Administrativos y Personal de Apoyo en Oficina
2 Técnicos	7 Personal de Contabilidad y Finanzas
3 Representantes de Ventas	8 Choferes
4 Oficios Manuales Calificados	9 Personal de IT
5 Operadores de Producción	10 Obreros

Gráfica 12

AMÉRICA: IMPACTO EN LOS PÚBLICOS INTERESADOS

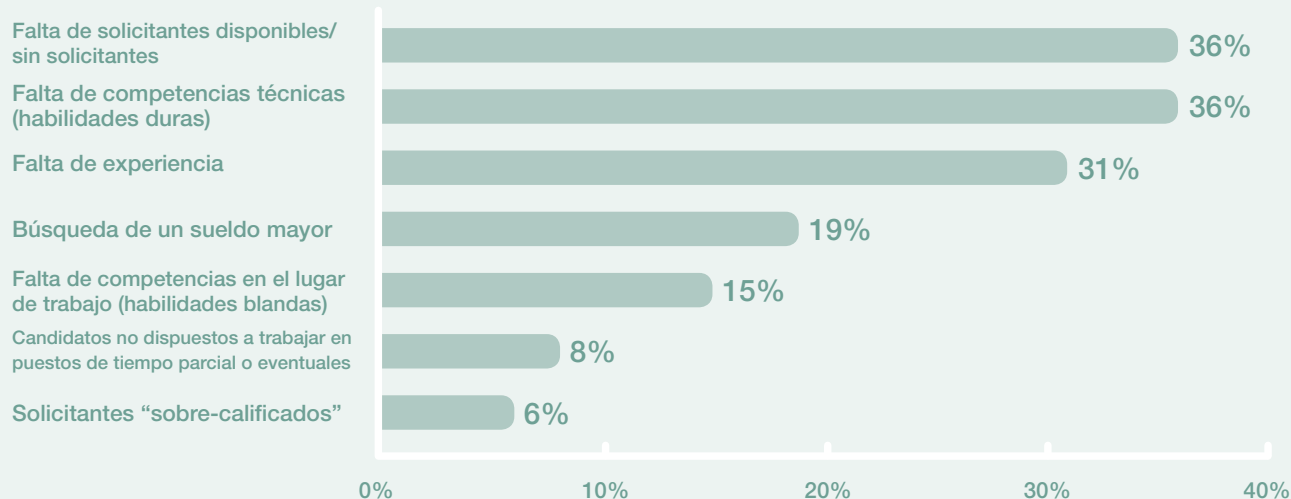


el puesto no está en el primer sitio de la lista en ningún país, es el segundo en Argentina, Canadá, Costa Rica y E.E.U.U. La categoría de técnicos fue considerada por los empleadores de la región como la más difícil de cubrir cada año, desde 2008 hasta 2011; pero ahora es la segunda. Este año, el puesto de técnico encabeza las listas de los más buscados por los empleadores en Argentina, Brasil, Colombia y Guatemala. (Gráfica 11).

Según los empleadores en América, particularmente los de Costa Rica, los representantes de ventas son la tercera categoría de habilidades más difícil de cubrir, bajando del segundo puesto en 2011. De forma similar, trabajadores de oficios calificados se encuentran en cuarto lugar, después de ser terceros el año pasado y según los empleadores, siguen siendo los puestos más difíciles de cubrir en Canadá y E.E.U.U. Los operadores de producción son el quinto puesto más difícil de contratar,

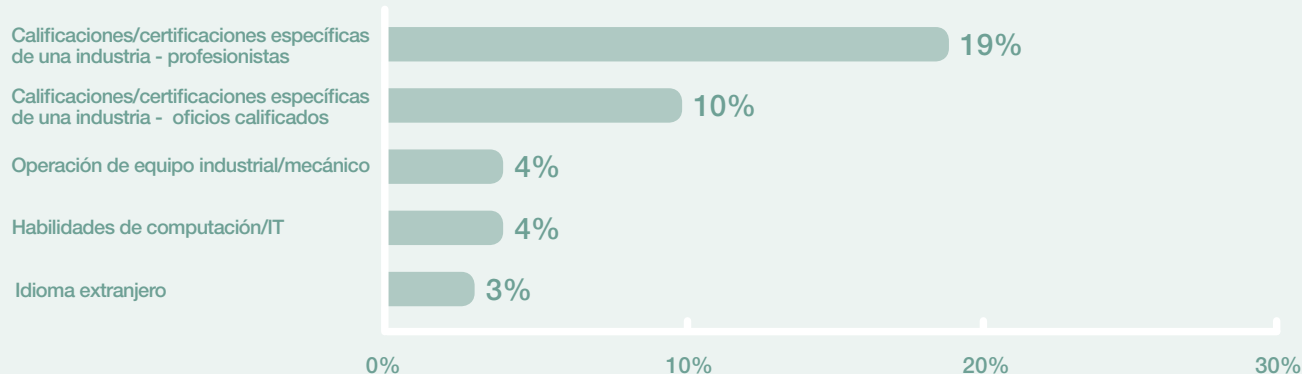
Gráfica 13

AMÉRICA: RAZONES DE LA DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



Gráfica 14

AMÉRICA: COMPETENCIAS TÉCNICAS (HABILIDADES DURAS) - DETALLES



dos lugares más arriba que en 2011. Otras dos categorías que se han elevado en 2012: la de personal de contabilidad y finanzas -de la novena a la séptima posición- y la de personal de IT que se coloca en noveno lugar, llegando a la lista de los 10 principales por primera vez.

EL IMPACTO EN LOS PÚBLICOS INTERESADOS

A pesar de la incidencia cada vez más alta de empleadores en América que indican dificultades para cubrir vacantes, éstos parecen estar menos ansiosos sobre el impacto que la escasez tiene en sus públicos interesados, como son los clientes e inversionistas. En general, 41% siente que la escasez de talento tiene un impacto alto o medio, en comparación con el 61% de 2011. En la misma medida, la proporción que siente que habrá un impacto bajo, ha subido de 31% a 42% y la proporción que cree que la escasez de talento no

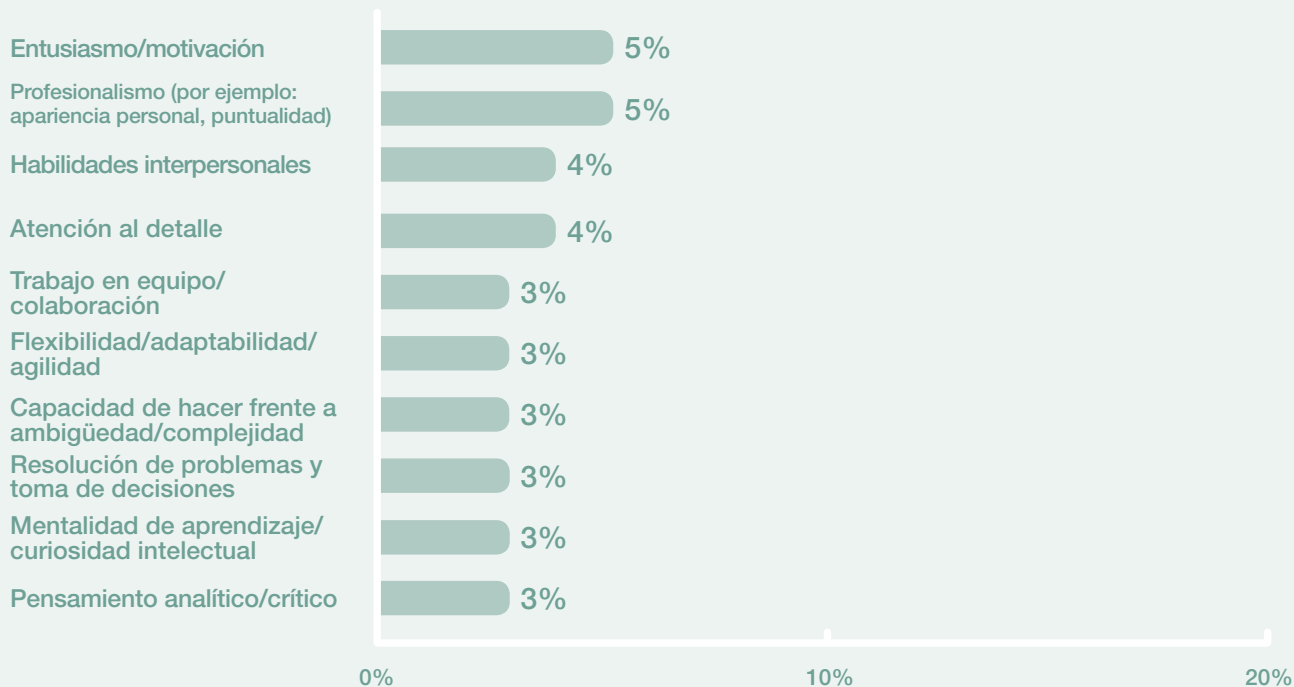
tiene impacto, se ha incrementado de 7% a 16%. (Gráfica 12). A nivel regional, los empleadores en Brasil (59%) y Argentina (47%) temen el mayor impacto en los públicos interesados. Por el contrario, los empleadores menos preocupados sobre el tema —citando un impacto bajo o nulo—, están en México (67%) y en Canadá (63%).

RAZONES DE LA DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS

Cuando se les pidió que explicaran qué hay detrás de la escasez de talento en sus mercados laborales locales, más de un tercio de los empleadores en América citó la falta general de solicitantes disponibles. Los empleadores en EE.UU. (55%), Perú (42%) y Canadá (41%) identifican más a menudo la escasez de solicitantes. Incluso en México, con la proporción regional más baja de empleadores que indican escasez de solicitantes,

Gráfica 15

COMPETENCIAS DEL LUGAR DE TRABAJO (HABILIDADES BLANDAS) - DETALLES



22% dicen que la falta de solicitantes disponibles es un problema. (Gráfica 13)

La segunda razón más citada como causa de la escasez de talento de la región, es la falta de competencias técnicas de los candidatos, también conocidas como “habilidades duras.” Dentro de esta categoría general, los empleadores tienden a referirse a la falta de calificaciones profesionales específicas para una industria (19%) y a la falta de calificaciones pertinentes en oficios calificados (10%). (Gráfica 14). Este problema es más generalizado en Brasil (56%) y en Argentina (46%) y apunta a la necesidad de tener programas dirigidos que ayuden a los individuos a obtener estas certificaciones.

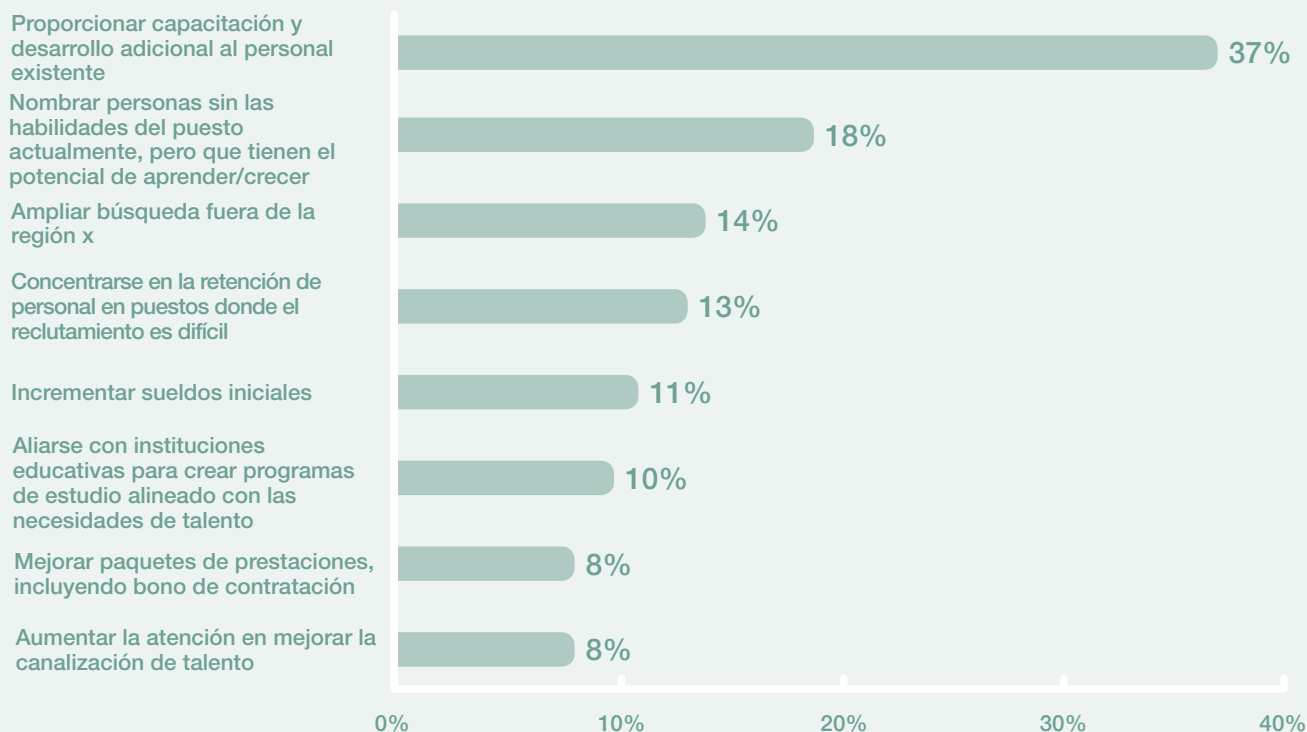
Sin embargo, el análisis del subgrupo de empleadores en América que dicen que la escasez

de talento tiene un alto impacto en sus negocios, revela que la falta de habilidades técnicas es un problema en particular para aquellas organizaciones que buscan personal de IT. Igualmente complicado es el nivel de sueldo que buscan los candidatos del área de IT.

La falta general de experiencia entre los candidatos, es un factor citado por 31% de los empleadores en América, entre los que destacan los de E.E.U.U. (44%) que tienen el porcentaje más elevado de todos los países en la región. Otro 19% manifestó que batallan para cubrir los puestos, porque los solicitantes esperan pagos más elevados de los que se ofrecen. El problema del sueldo es más pronunciado en E.E.U.U., donde más de la mitad de los empleadores indica que la compensación inadecuada dificulta obtener

Gráfica 16

AMÉRICA: SUPERANDO LA ESCASEZ DE TALENTO



candidatos. Esto sugiere que los empleadores deberían considerar un pago más alto para atraer el talento que necesitan. Además, 15% de los empleadores dice que los solicitantes carecen de las “habilidades blandas” o de *empleabilidad*, tales como entusiasmo/motivación (5%) y profesionalismo (5%). (Gráfica 15)

SUPERANDO LA ESCASEZ DE TALENTO

La estrategia más común que han implementado los empleadores en América para manejar la escasez de talento es la capacitación y el desarrollo adicionales para el personal existente. La proporción que ha adoptado este enfoque es del 37%, por arriba del 32% de 2011 y considerablemente superior al promedio global de 25%. Los empleadores mexicanos (49%) y peruanos (48%) tienen más tendencia a incrementar la inversión en la capacitación de los empleados existentes para ayudar a cubrir vacantes. Por otro lado, los empleadores de E.E.U.U. son los que menos emplean esta táctica en comparación

con sus contrapartes de la región. Otras estrategias comunes incluyen el nombramiento de individuos que no tienen actualmente las habilidades requeridas para el puesto, pero que tienen el potencial de crecer (18%); ésta es una técnica usada generalmente por los empleadores estadounidenses (36%), mexicanos (22%) y costarricenses (22%). Ampliar la búsqueda del candidato más allá de la región (14%) también se utiliza, particularmente en E.E.U.U. (28%) y en México (14%); mientras que un mayor enfoque en la retención del personal en puestos con los problemas más agudos de escasez de talento (13%) es también una estrategia común y es utilizada más a menudo en E.E.U.U. (37%) y Panamá (14%). Alrededor de uno de cada diez (11%) empleadores, ofrece mayores salarios de entrada y/o se asocian con instituciones educativas para desarrollar un programa de estudio más congruente con las necesidades de habilidades identificadas en su organización (10%). (Gráfica 16)

ASIA - PACÍFICO

La Encuesta de Escasez de Talento 2012 incluye la visión de 8,786 empleadores en la región Asia-Pacífico. La encuesta se llevó a cabo en ocho países y territorios como Australia, China, Hong Kong, India, Japón, Nueva Zelanda, Singapur y Taiwán.

DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS DE TRABAJO

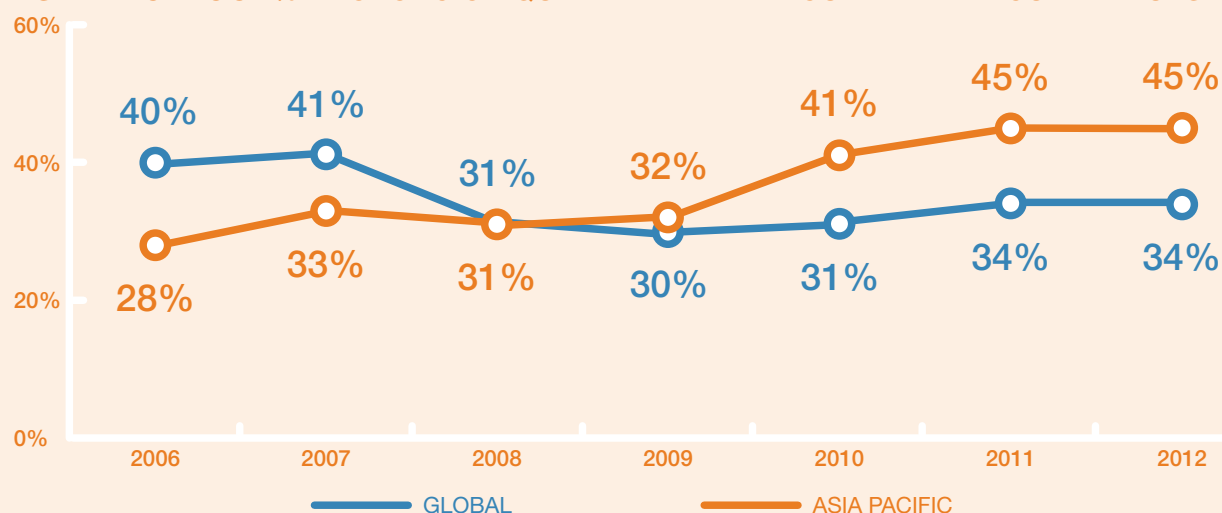
La escasez de talento continúa siendo un problema para casi la mitad de los empleadores en Asia-Pacífico. Como en 2011, 45% expresa que tiene dificultad para cubrir puestos de trabajo, indicando que el clima de contratación posterior a la recesión sigue siendo un reto continuo desde la perspectiva del empleador. Cuando se compara con la primera encuesta realizada en 2006, la proporción que experimenta dificultades de contratación se ha incrementado considerablemente por de 17 puntos porcentuales. La proporción de empleadores

que indican dificultad para obtener el talento que necesitan también está 11 puntos porcentuales por encima del promedio global (34%). (Gráfica 17)

Los países y territorios de la región Asia-Pacífico, ocupan 5 de los 10 lugares más altos, de los 41 países y territorios que participan en la encuesta. Por segundo año consecutivo, Japón encabeza la lista con 81% de empleadores que indican escasez de talento, Australia ocupa el cuarto lugar, con 50% de empleadores que también lo indican, seguido por empleadores de India y Nueva Zelanda, empatados en el sexto lugar con 48%. Taiwán los sigue con el 47%. Cuando se compara con el año anterior, la disminución más destacada en la proporción de empleadores que reportan retos de contratación se encuentra en India, donde la cifra es 19 puntos porcentuales menor —tal vez como resultado de una demanda más débil de servicios de IT, por parte de Europa—, mientras que el incremento más notable de 4 puntos porcentuales

Gráfica 17

ASIA-PACÍFICO: % PROPORCIÓN QUE ENFRENTA DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



Gráfica 18

ASIA-PACÍFICO: 10 PUESTOS DE TRABAJO MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

1 | Representantes de Ventas

2 | Ingenieros

3 | Técnicos

4 | Oficios manuales Calificados

5 | Personal de IT

6 | Personal de Contabilidad y Finanzas

7 | Gerentes/Ejecutivos

8 | Obreros

9 | Investigadores (Investigación y Desarrollo)

10 | Personal de Mercadotecnia y Relaciones Públicas

es registrado por los empleadores de Nueva Zelanda.

LOS PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

Los puestos de representantes de ventas continúan siendo los más difíciles de cubrir en Asia-Pacífico: esta categoría ha encabezado las listas por siete años consecutivos. Este puesto ocupa la primera posición tanto en Hong Kong como en Taiwán y se debe en parte a la continua expansión de marcas multinacionales en la región, las cuales requieren talento de ventas para apoyar su creciente cobertura. Los puestos de ingeniería son los segundos más difíciles de cubrir, particularmente en Japón y Nueva Zelanda, donde esta categoría de habilidades ha escalado posiciones después de ser la cuarta en 2011. La tercera en la lista de la región, es la categoría de los técnicos, que descendió de ser la segunda en 2011 y es el puesto más difícil de cubrir en China. En cuarto lugar, los trabajadores de oficios calificados siguen en gran demanda, particularmente en Australia. Estos puestos han escalado cinco lugares en la lista después de ser el noveno lugar en 2011. (Gráfica 18).

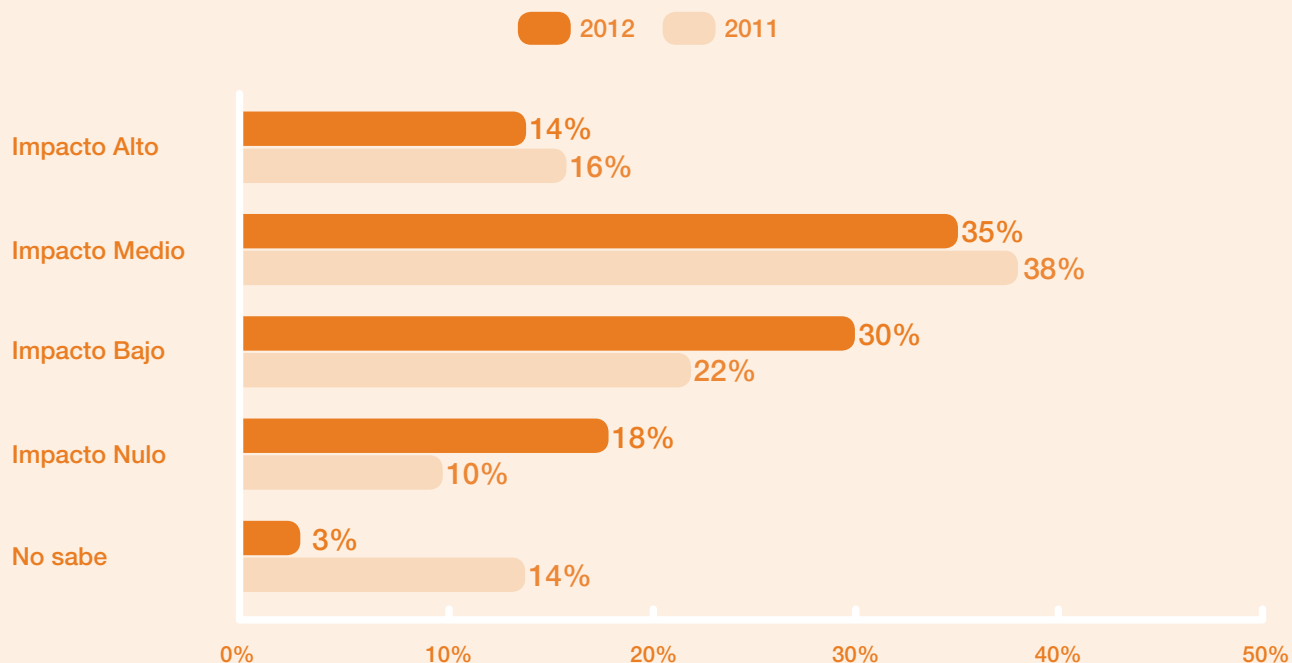
La categoría que ocupa el quinto lugar en 2012 es la de personal de IT, que ocupó el séptimo lugar el año pasado. No es de sorprender que el personal de IT encabece la lista en India, pues los empleadores indios del sector IT siguen buscando personal calificado, para satisfacer sus objetivos de negocios. Mientras tanto, el personal de contabilidad y finanzas bajó del quinto al sexto lugar. Situada en séptimo lugar, la categoría de gerentes/ejecutivos asciende un lugar desde 2011, mientras que la de obreros baja considerablemente del tercer lugar en 2011, al octavo este año. La escasez de investigadores (R&D) parece ser menos que un problema en 2012, en la categoría de habilidades, pues baja en la lista, del sexto al noveno lugar. En décimo lugar, la categoría de personal de mercadotecnia y relaciones públicas hace su primera aparición en la lista de los diez puestos más difíciles de cubrir.

EL IMPACTO EN LOS PÚBLICOS INTERESADOS

Aproximadamente, la mitad de los empleadores encuestados en la región Asia-Pacífico (49%) cree que la incapacidad para cubrir vacantes puede tener un impacto alto o medio en los públicos

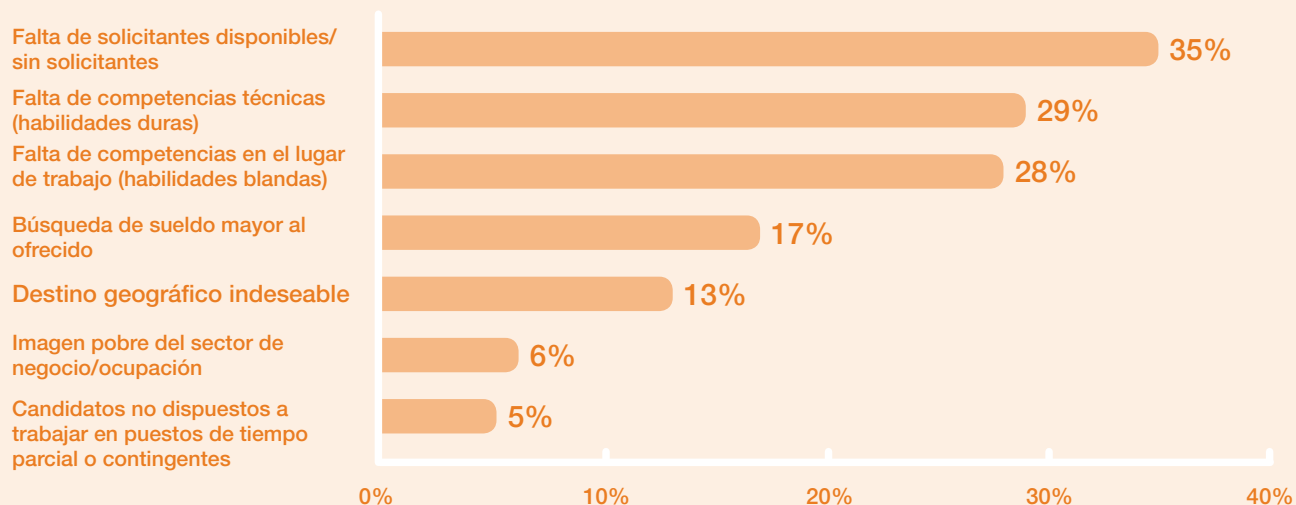
Gráfica 19

ASIA-PACÍFICO: IMPACTO EN LOS PÚBLICOS INTERESADOS



Gráfica 20

ASIA-PACÍFICO: RAZONES DE LA DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



interesados, como son los clientes e inversionistas. Mientras esta proporción ha bajado un poco desde 2011 (54%), sigue más elevada que la que indican los empleadores en las otras dos regiones. Sin embargo, hay también un incremento notable en la proporción de empleadores que sienten que la escasez de talento tiene un impacto bajo (que se elevó de 22% a 30%) y en el porcentaje de los que dicen que no tiene impacto (que pasó de 10% a 18%) (Gráfica 19). Los países de la región que están más preocupados por el impacto de la escasez de talento en los públicos interesados son Japón (84%), Hong Kong (68%) y Singapur (65%). A la inversa, los empleadores taiwaneses (71%) e indios (60%) son quienes menos piensan que la escasez de talento impactará a sus públicos interesados.

RAZONES DE LA DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS

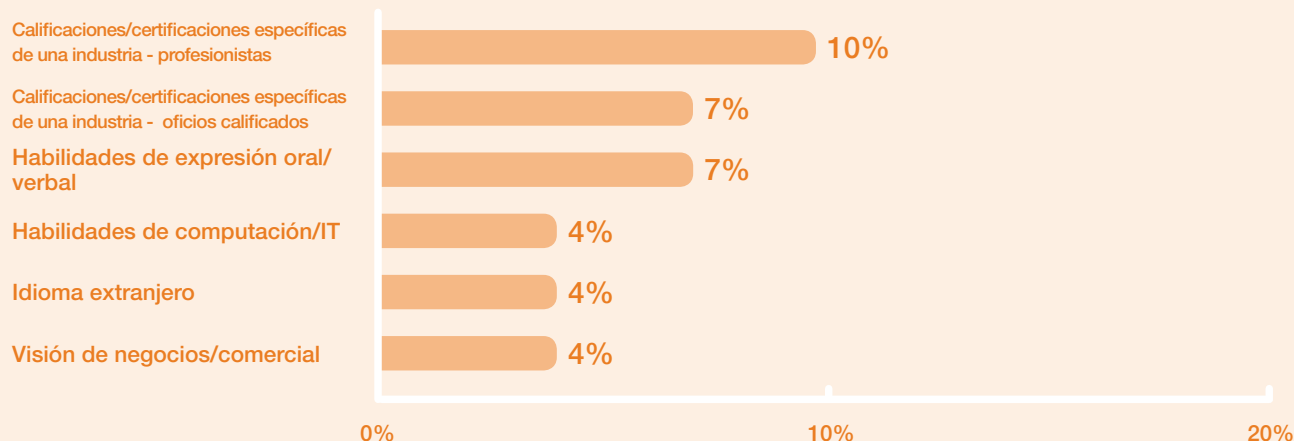
La falta de solicitantes disponibles es la razón principal que dan los empleadores para explicar por qué ciertos puestos continúan siendo tan difíciles de cubrir. Más de uno de cada tres (35%) dice que

ésta es la principal fuente de la escasez de talento que enfrentan. La falta de solicitantes percibida es más severa en Nueva Zelanda (50%), Taiwán (46%) y Australia (42%). Mientras tanto, una escasez completa de candidatos, no es tan preocupante para los empleadores en China (13%) e India (17%). (Gráfica 20)

La segunda razón clave por la que los puestos son difíciles de cubrir, según los empleadores de Asia-Pacífico, está relacionada con la escasez de habilidades duras o competencias técnicas. Casi tres de cada diez (29%) consideran que éste es un factor importante y los empleadores identifican un amplio rango de deficiencias en los candidatos, que incluyen la falta de calificaciones profesionales específicas para la industria (10%), una falta de calificaciones en oficios manuales (7%) así como la falta de las habilidades de comunicación oral/verbal (7%). Los empleadores que citan más a menudo esta falta de habilidades duras como un problema, se encuentran en Japón (62%) y Taiwán (56%). (Gráfica 21)

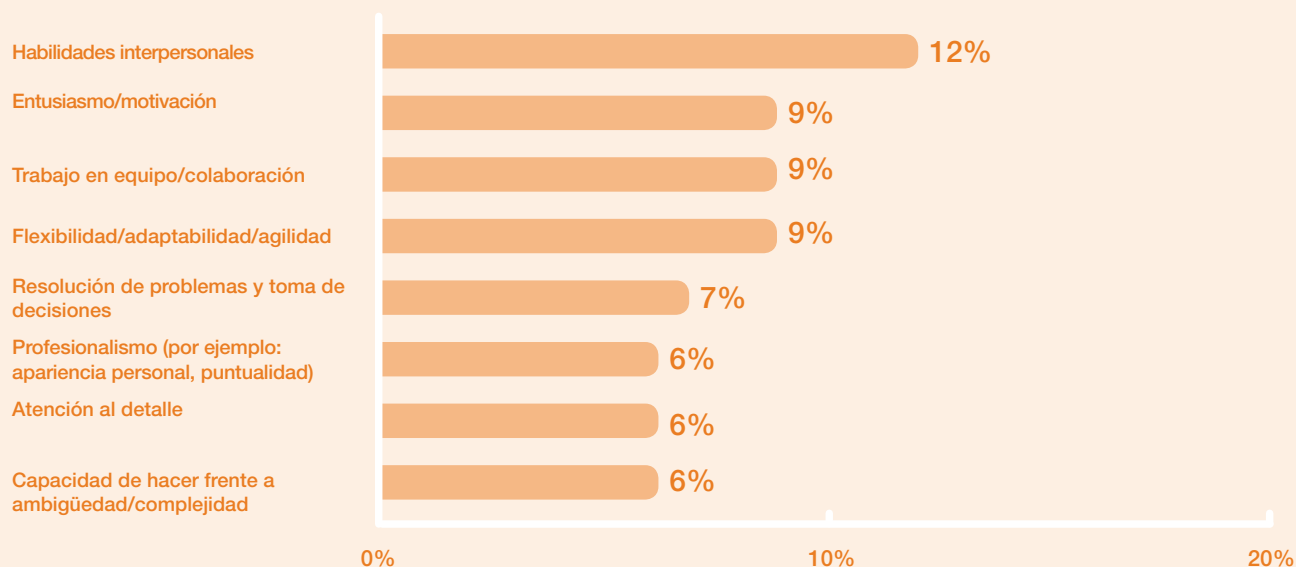
Gráfica 21

ASIA-PACÍFICO: COMPETENCIAS TÉCNICAS (HABILIDADES DURAS) - DETALLES



Gráfica 22

ASIA-PACÍFICO: COMPETENCIAS TÉCNICAS (HABILIDADES BLANDAS) - DETALLES



Notablemente, entre el subgrupo de empleadores de Asia-Pacífico que dicen que la escasez de talento tiene un alto impacto en sus negocios, la falta de habilidades duras entre los candidatos es particularmente problemática para los empleadores que buscan talento de IT e Ingeniería. Los candidatos que buscan mayor sueldo del que se ofrece, hacen del reclutamiento de ingenieros en esta región un desafío.

La escasez de solicitantes con habilidades apropiadas de *empleabilidad* -habilidades “blandas”– sobresale como un problema para 28% de los empleadores de Asia-Pacífico. Al igual que la preocupación con las habilidades “duras”, los empleadores en Japón y Taiwán son quienes más citan la falta de habilidades “blandas” entre los puntos débiles de los candidatos. Las habilidades “blandas” identificadas más a menudo en la región, son la falta de habilidades interpersonales (12%). Los empleadores también reportan problemas con

el entusiasmo/motivación (9%), colaboración y trabajo en equipo (9%), y flexibilidad/adaptabilidad/agilidad (9%), (Gráfica 22)

SUPERANDO LA ESCASEZ DE TALENTO

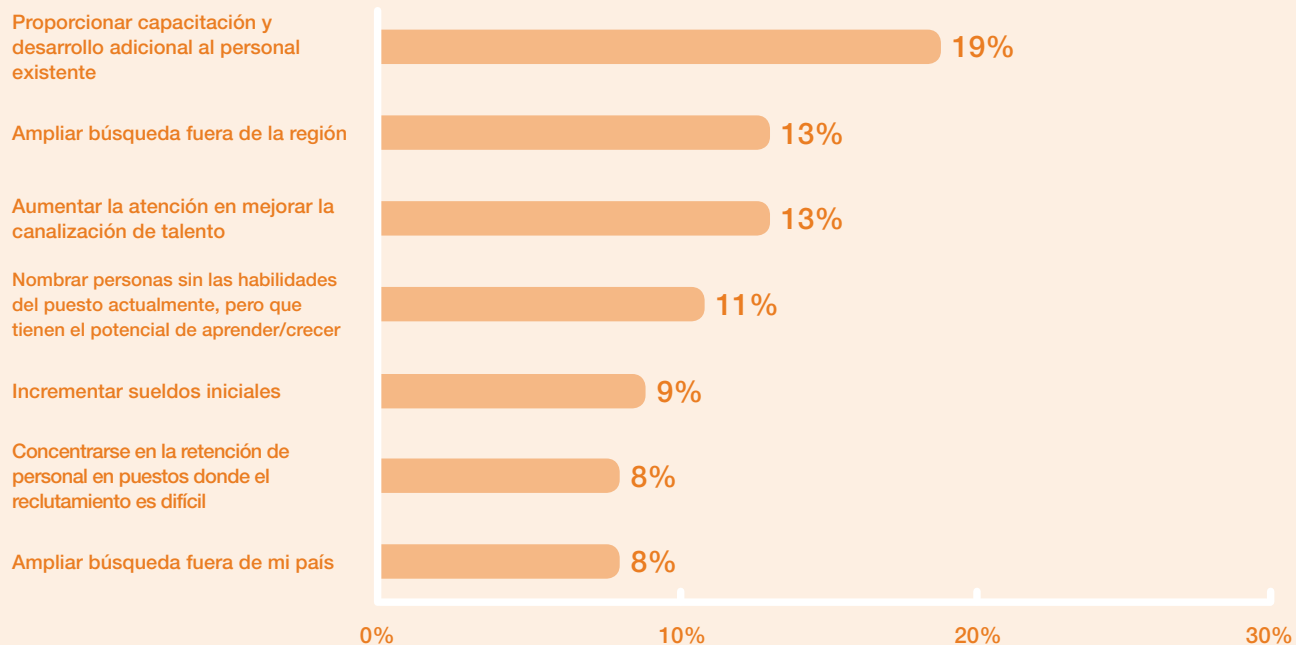
Los empleadores de Asia-Pacífico consideran un rango de estrategias para resolver la escasez de talento; la más común es la capacitación y el desarrollo adicional para el personal existente. La proporción de empleadores con este enfoque se incrementó ligeramente en la región, pasando del 17% en 2011, al 19% en 2012. Los empleadores en China (27%) y Japón (22%) usan ésta estrategia más a menudo. Aproximadamente uno de cada ocho empleadores en Asia-Pacífico (13%), para solucionar las brechas en la fuerza laboral, está preparado para reclutar personal fuera de su región; esto sucede con mayor frecuencia en Taiwán (23%) y curiosamente, los empleadores indios (5%) tienden menos a reclutar fuera de su región. Un 13% adicional de empleadores dice que dirigen su atención hacia el desarrollo de sus reservas y

canalización de talento existente, encabezados por Taiwán (38%) y Japón (35%). La estrategia de “aprender a aprender” se está implementando en un 11%, con los empleadores de Taiwán proclives a ayudar a los individuos a crecer en el puesto, los empleadores chinos no usan este enfoque. Actualmente pero les haría bien considerarlo como otra herramienta para combatir la falta de talento. Mientras tanto, 9% de los empleadores indica que han incrementado inicialmente los salarios en un esfuerzo por atraer solicitantes, encabezados por los empleadores de China (27%). (Gráfica 23).

Además, entre el subgrupo de empleadores que dicen que la escasez de talento tiene un alto impacto en sus negocios, los empleadores en la región Asia-Pacífico –más que en cualquier otra región– se concentran en mejorar sus reservas de talento, tales como identificar altos potenciales, crear un enfoque de gestión de sucesión, etc. La mayoría de los empleadores debe considerar este enfoque a largo plazo para desarrollar talento y ayudar a resolver el desajuste mundial de talento.

Gráfica 23

ASIA-PACÍFICO: SUPERANDO LA ESCASEZ DE TALENTO



EMOA (EUROPA, MEDIO ORIENTE Y ÁFRICA)

Para la Encuesta de Escasez de Talento 2012, ManpowerGroup entrevistó a 19,059 empleadores en Europa, Medio Oriente y África, a lo largo de 23 países diferentes: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Eslovaquia, Eslovenia, España, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Israel, Italia, Noruega, Países Bajos, Polonia, Reino Unido, República Checa, Rumania, Sudáfrica, Suecia, Suiza y Turquía. Se encuestó por primera vez a empleadores de Israel y Eslovaquia.

DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS DE TRABAJO

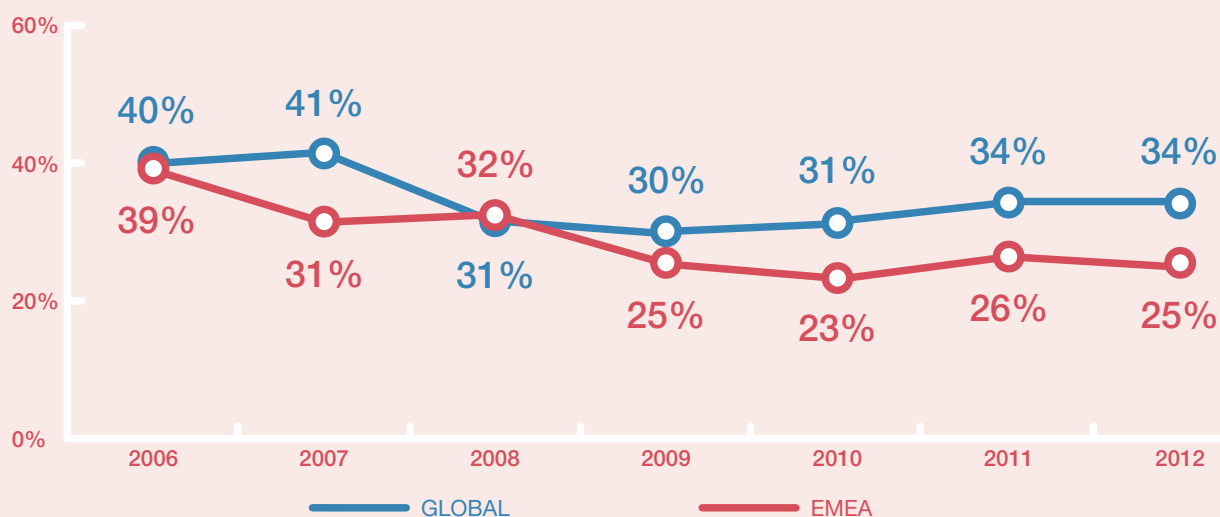
Uno de cada cuatro empleadores en EMOA (25%) indicó dificultad para cubrir puestos debido a la falta de talento disponible. Esta proporción es considerablemente menor que en América (41%) y Asia-Pacífico (45%). El porcentaje es relativamente estable al compararlo con el de 2011 y la proporción

de empleadores que mencionan tener dificultad, no ha sido notablemente mayor, desde antes de la crisis crediticia en el 1er. trimestre de 2008 (Gráfica 24). Claramente, una débil tendencia de recuperación continúa suprimiendo las tendencias de contratación de los empleadores, haciendo que el talento no sea un problema en esta región debido a la demanda poco entusiasta.

A pesar de la tendencia general, los empleadores identifican nichos de escasez intensa de talento a lo largo de la región. La escasez de talento más notable se reporta en Bulgaria (51%) y Rumania (45%) y por lo menos dos de cada cinco empleadores están batallando para cubrir vacantes en Alemania (42%), Turquía (41%) y Austria (40%). Mientras tanto, la actividad de contratación se ve menos afectada por la escasez de talento en Irlanda (2%), Países Bajos (7%), España (9%) y Sudáfrica (10%).

Gráfica 24

EMEA: % PROPORCIÓN QUE ENFRENTA DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



Gráfica 25

EMOA: 10 PUESTOS DE TRABAJO MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR PARA LOS EMPLEADORES

1 Oficios Manuales Calificados	6 Obreros
2 Ingenieros	7 Personal de IT
3 Representantes de Ventas	8 Personal de Contabilidad y Finanzas
4 Técnicos	9 Chefs/Cocineros
5 Choferes	10 Gerentes/Ejecutivos

Año con año, los empleadores de siete países indican una dificultad creciente para cubrir vacantes, de forma más notable en Suecia, Noruega y Austria, donde los empleadores indican incrementos de 19, 13 y 13 puntos porcentuales, respectivamente. Al mismo tiempo, este año la proporción de empleadores que manifiestan tener dificultad es menor en 13, con bajadas abruptas de 18 puntos porcentuales registradas por los empleadores en Suiza, y de 17 puntos porcentuales en Grecia.

LOS PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

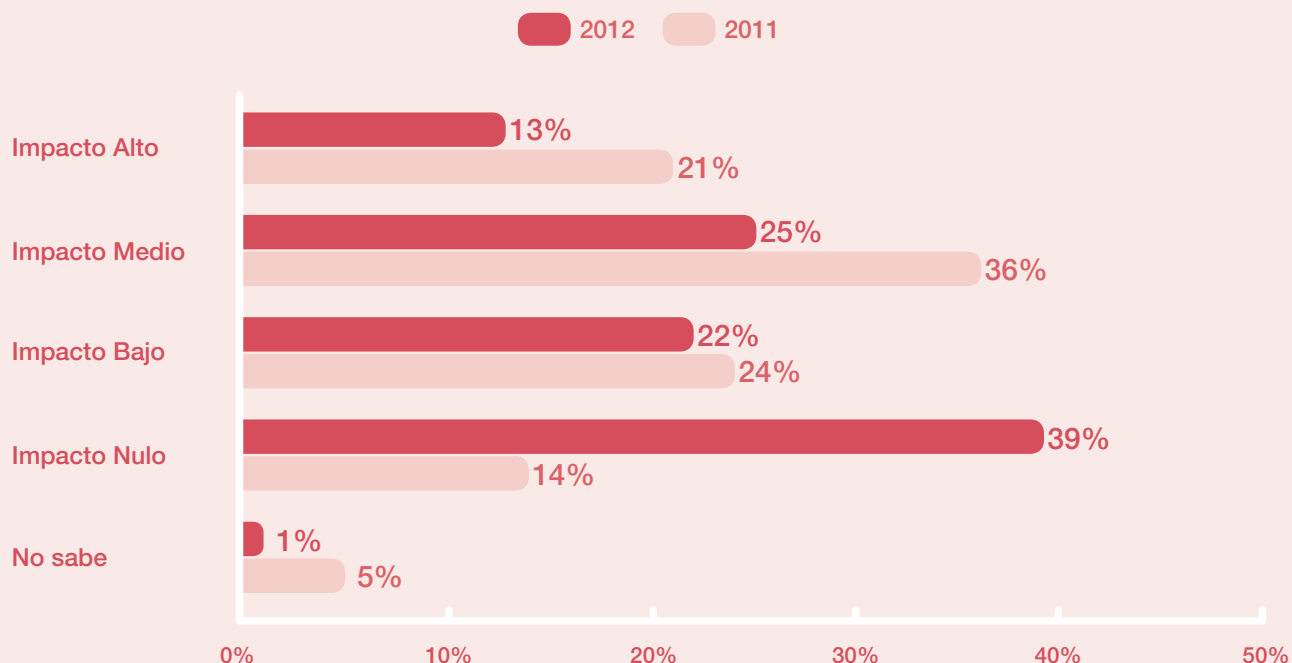
Por sexto año consecutivo, los empleadores indican que los puestos de oficios manuales calificados, son los más difíciles de cubrir en la región EMOA. De hecho, empleadores en 16 de los 23 países identifican los puestos de oficios calificados como su primera o segunda posición más complicada de cubrir. Este tipo de trabajadores ha estado en el primer sitio de la lista en Francia por siete *trimestres* consecutivos y en Alemania e Italia por seis *trimestres* consecutivos. El segundo puesto más difícil de cubrir en 2012 se ubica en ingeniería (subiendo del tercer puesto en 2011) —particularmente en Polonia y en Reino Unido,

donde los puestos de ingeniería han sido los más complicados de cubrir por dos años consecutivos. La categoría de los representantes de ventas sube un sitio al tercer lugar, listada como el mayor desafío por los empleadores en Grecia, Noruega y Suecia. Este año, los empleadores indican comparativamente menos dificultades para cubrir puestos técnicos; sin embargo, la categoría de talento permanece en demanda en muchos países de EMOA y sólo ha caído al segundo lugar en la región y al cuarto a nivel general. (Gráfica 25)

La quinta categoría de la lista de los puestos más difíciles de cubrir es la de los choferes profesionales, que sube de la sexta posición en 2011; y la sexta categoría —los obreros— también ha escalado la lista, después de ser novena en 2011. La categoría de personal de IT vuelve a la lista de los 10 principales este año y queda en séptimo lugar. Los puestos de contabilidad y finanzas no estuvieron entre los 10 más difíciles de cubrir en 2011, pero se ubican en octavo lugar en 2012. La categoría de chefs/cocineros asciende, colocándose en noveno lugar, mientras que la categoría de gerentes/ejecutivos cae del quinto al décimo puesto. Dos categorías de talento —

Gráfica 26

EMOA: IMPACTO EN LOS PÚBLICOS INTERESADOS



los operadores de producción y las secretarías/asistentes personales/personal de apoyo en oficina—, salieron juntas de la lista de los 10 principales.

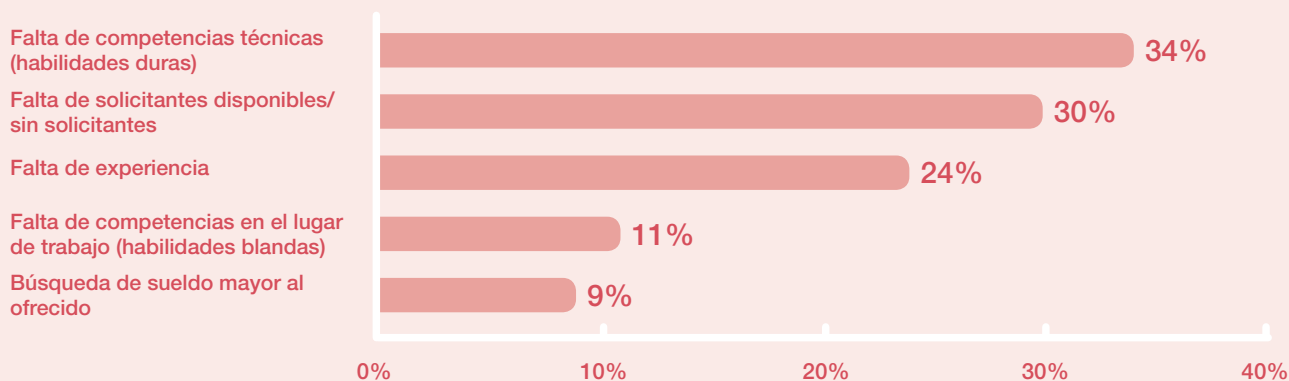
EL IMPACTO EN LOS PÚBLICOS INTERESADOS

Este año, los empleadores de EMOA están considerablemente menos preocupados por el impacto que la escasez de talento pudiera tener en los públicos interesados, que incluyen clientes e inversionistas. La proporción de empleadores que dicen no ver ningún impacto casi se ha triplicado, aumentando de 14% a 39%. Evidentemente los empleadores se han acostumbrado a trabajar alrededor de este dilema. Sin embargo, éste puede ser un enfoque arriesgado para la gestión continua de talento y los empleadores no debieran suponer que sus públicos interesados seguirán ignorando

cualquier deficiencia en el servicio y el rendimiento que resulte de la escasez actual. Además, las ganancias de los negocios nuevos pueden ser difíciles de lograr —y sostener— si las empresas siguen sin comprometer los gastos del negocio en los empleados necesarios.

Sorpresivamente, en dos países donde se esperaría que la escasez de trabajadores de oficios calificados tuviera un impacto serio en los públicos interesados, inhabilitando el éxito continuo, más de uno de cada dos empleadores en Alemania y Suiza indica que se espera que la escasez no tenga efecto en los clientes y en otros públicos interesados. No obstante, a pesar de la actual oferta inadecuada, es totalmente posible que los tradicionalmente sólidos programas de aprendices en ambos países, estén proporcionando

Gráfica 27

EMOA: RAZONES DE LA DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS

a los empleadores al menos alguna seguridad de que se beneficiarán de sus continuas reservas y canalización de talento.

El patrón de disminución en la preocupación por la escasez de talento, también es evidente en todos lados; la proporción de empleadores que indican un alto impacto, ha bajado del 21% al 13% año con año y el porcentaje de empleadores que le asignan un impacto medio ha declinado de 36% a 25%. (Gráfica 26).

RAZONES QUE DIFICULTAN CUBRIR LOS PUESTOS

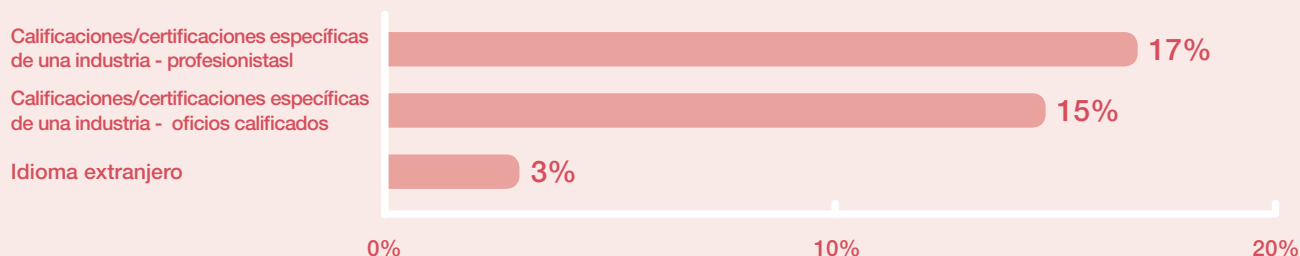
La razón que se cita con más frecuencia para la escasez de talento en EMOA, es la falta de competencias técnicas (habilidades “duras”) entre los solicitantes (34%). Incluso en España, donde el desempleo alcanza aproximadamente el 23% (y es casi del 50% para los menores de 25); 6 de cada 10 empleadores citan la falta de habilidades “duras” como su reto principal para encontrar el talento adecuado.

Entre otras razones clave que mencionan los empleadores, se encuentran una falta general de

solicitantes (30%) y una falta de experiencia entre ellos (24%). La escasez de solicitantes es más marcada en Austria (67%), Suiza (62%), Eslovaquia (56%) y Eslovenia (49%). Mientras que una falta de solicitantes sólo impacta marginalmente a empleadores en Rumania (4%), Suecia (5%) y Turquía (6%). Los empleadores en Hungría y Turquía (ambos con 43%) fueron los que más citaron la falta de candidatos “con experiencia”, como la razón detrás de su escasez de talento (Gráfica 27).

Cuando se les pidió distinguir entre las habilidades “duras” y las habilidades “blandas”, los empleadores de EMOA indicaron que hay mayor escasez de competencias técnicas relacionadas con habilidades “duras”, en comparación a las competencias de habilidades blandas. 17% de los empleadores en EMOA identificaron con más frecuencia la falta de calificaciones específicas para una industria a nivel profesional, particularmente en Rumania (43%) y en España (32%). La escasez a nivel de oficios manuales calificados fue mencionada por 15% de los empleadores como la habilidad dura más difícil de obtener — particularmente en Rumania (57%) y Sudáfrica (31%). (Gráfica 28).

Gráfica 28

EMOA: COMPETENCIAS TÉCNICAS (HABILIDADES DURAS) - DETALLES

Por mucho, la falta de habilidades “blandas” entre candidatos potenciales, fue nombrada por menos empleadores de EMOA, que en cualquier otro lugar del globo y sólo se le nombró ocasionalmente como la razón detrás de la dificultad para obtener talento adecuado. Aproximadamente uno de cada 10 empleadores (11%) indicó la falta de estas habilidades en los candidatos —como planeación, organización y colaboración, como la raíz de sus preocupaciones. Cuando se citaron las habilidades “blandas”, las deficiencias más comunes que mencionaron los empleadores de la región fueron la falta de entusiasmo y motivación (4%) y la falta de profesionalismo (3%). La falta general de estas habilidades se mencionó más a menudo como barrera para contratar por parte de empleadores en Bulgaria (23%), Italia (22%) y Turquía (27%). (Gráfica 29).

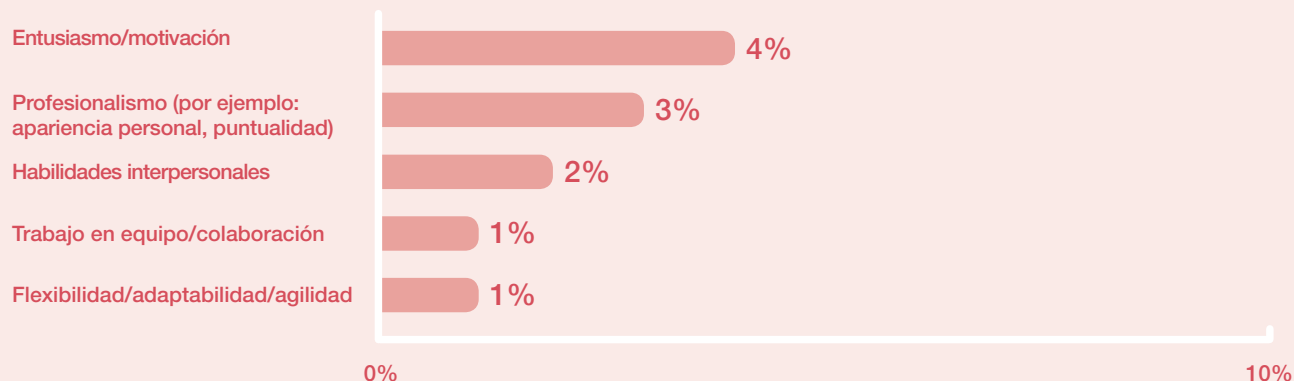
Entre el subgrupo de los empleadores de EMOA que indicaron que la escasez de talento tiene un alto impacto en sus negocios, las deficiencias de las habilidades “duras” o técnicas de los candidatos de ingeniería son su mayor preocupación; mientras que la falta percibida de habilidades “blandas” o interpersonales, es la mayor preocupación en relación a candidatos de Contabilidad y Finanzas.

SUPERANDO LA ESCASEZ DE TALENTO

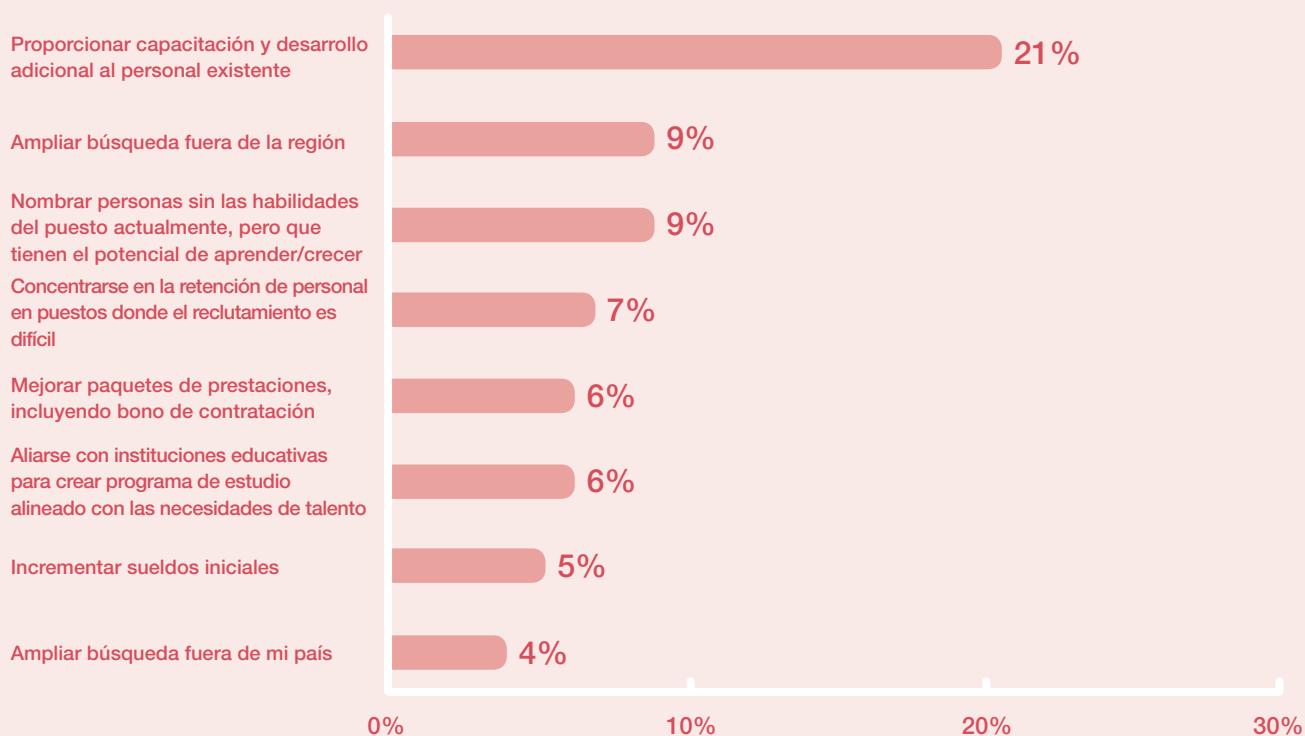
Los empleadores en EMOA identifican un número de métodos usados por sus organizaciones para abordar la escasez de talento que enfrentan. Igual que en América y en Asia-Pacífico, ofrecer capacitación y desarrollo a los empleados existentes es por mucho el enfoque más usado, citado por más de uno de cada cinco empleadores en EMOA (21%) —un poco más arriba del 19% en 2011. Otras estrategias adoptadas por casi uno de cada 10 empleadores (9%) incluyen la expansión de la búsqueda de candidatos fuera de su región local. Sin embargo, esta proporción es menor que en cualquier otro lugar del mundo y puede ser un indicativo de la lentitud general del mercado laboral, a través de una amplia zona de EMOA, especialmente dada la habilidad de muchos candidatos en la Eurozona de moverse con fluidez de un país a otro en busca de oportunidades de trabajo.

Un porcentaje idéntico de empleadores (9%) expresa la voluntad de contratar a personal que no cuenta actualmente con las habilidades pertinentes, pero que demuestra el potencial de aprender y crecer. Esto es particularmente cierto en Sudáfrica, donde 30% de los empleadores dicen que tienen la

Gráfica 29

EMOA: COMPETENCIAS TÉCNICAS (HABILIDADES BLANDAS) - DETALLES

Gráfica 30

EMOA: SUPERANDO LA ESCASEZ DE TALENTO

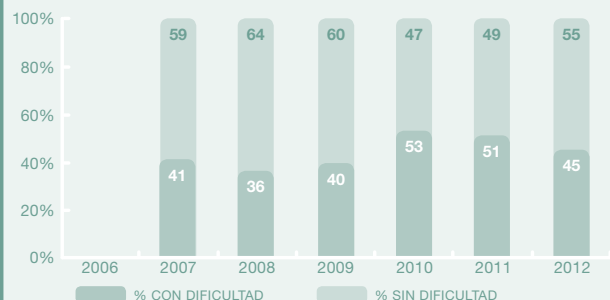
disposición de ayudar a candidatos prometedores a crecer en un puesto. En 7% de los casos, los empleadores se concentran más en la retención del personal en áreas clave de escasez de talento y 6% ofrece mejores paquetes de prestaciones, que incluyen bonos de contratación. Como en el caso de la región Asia-Pacífico, sólo 6% de los empleadores en EMOA indica que se alía

con proveedores de educación a nivel local para crear un programa de estudio más alineado con sus necesidades de talento. No obstante, esto se puede deber a que muchas organizaciones a través de EMOA responden internamente al reto, tomando un enfoque más independiente y proactivo para capacitar el talento que necesitan, para cubrir brechas de habilidades específicas. (Gráfica 30).

APÉNDICE

AMERICA

ARGENTINA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS

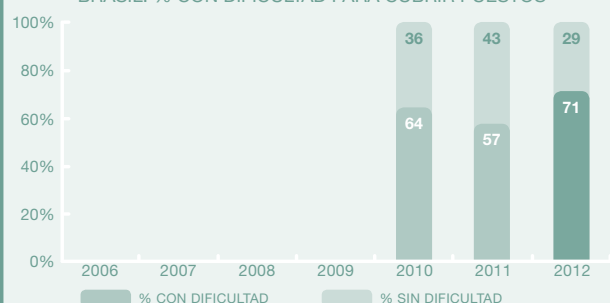


Argentina participó en la encuesta por primera vez en 2007.

ARGENTINA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR PARA EMPLEADORES

- | | |
|--|---|
| 1 Técnicos | 6 Personal de IT |
| 2 Ingenieros | 7 Operadores de Producción |
| 3 Trabajadores de Oficinas Manuales Calificados | 8 Representantes de Apoyo y Servicio a Clientes |
| 4 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo | 9 Obreros |
| 5 Personas de Contabilidad y Finanzas | 10 Choferes |

BRASIL: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



Brasil participó en la encuesta por primera vez en 2010.

BRASIL: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR PARA EMPLEADORES

- | | |
|---|---|
| 1 Técnicos | 6 Personal de Contabilidad y Finanzas |
| 2 Trabajadores de Oficinas Manuales Calificados | 7 Representantes de Ventas |
| 3 Ingenieros | 8 Personal de IT |
| 4 Choferes | 9 Obreros |
| 5 Operadores de Producción | 10 Mecánicos |

CANADÁ: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



CANADÁ: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR PARA EMPLEADORES

- | | |
|---|-------------------------|
| 1 Trabajadores de Oficinas Manuales Calificados | 6 Gerentes/Directivos |
| 2 Ingenieros | 7 Profesores |
| 3 Representantes de Ventas | 8 Obreros |
| 4 Choferes | 9 Personal de IT |
| 5 Técnicos | 10 Mecánicos |

COLOMBIA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



Colombia participó en la encuesta por primera vez en 2009.

COLOMBIA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR PARA EMPLEADORES

- | | |
|--|---|
| 1 Técnicos | 6 Gerentes/Directivos |
| 2 Operadores de Producción | 7 Personal de Contabilidad y Finanzas |
| 3 Representantes de Apoyo y Servicio a Clientes | 8 Personal de IT |
| 4 Ingenieros | 9 Choferes |
| 5 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo | 10 Recepcionistas |

COSTA RICA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



COSTA RICA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR PARA EMPLEADORES

- | | |
|--|---|
| 1 Representantes de Ventas | 6 Representantes de Apoyo y Servicio a Clientes |
| 2 Ingenieros | 7 Personal de Contabilidad y Finanzas |
| 3 Operadores de Producción | 8 Gerentes/Directivos |
| 4 Técnicos | 9 Trabajadores de Oficios Manuales Calificados |
| 5 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo | 10 Personal de IT |

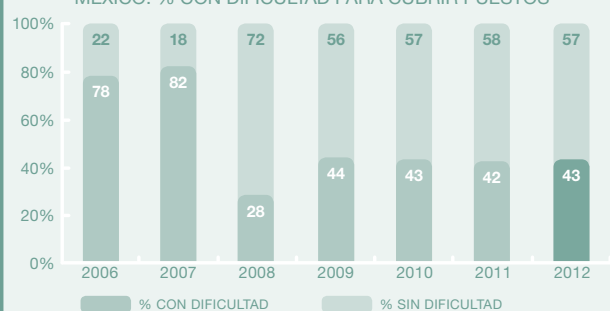
GUATEMALA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



GUATEMALA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR PARA EMPLEADORES

- | | |
|--|---|
| 1 Técnicos | 6 Representantes de Apoyo y Servicio a Clientes |
| 2 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo | 7 Ingenieros |
| 3 Representantes de Ventas | 8 Operadores de Maquinaria |
| 4 Operadores de Producción | 9 Obreros |
| 5 Personal de Contabilidad y Finanzas | 10 Gerente de Ventas |

MÉXICO: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



MÉXICO: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|--|---|
| 1 Operadores de Producción | 6 Personal de Contabilidad y Finanzas |
| 2 Representantes de Ventas | 7 Obreros |
| 3 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo | 8 Choferes |
| 4 Ingenieros | 9 Gerente de Ventas |
| 5 Técnicos | 10 Recepcionistas |

PANAMÁ: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



PANAMÁ: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|--|---|
| 1 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo | 6 Ingenieros |
| 2 Representantes de Ventas | 7 Operadores de Producción |
| 3 Técnicos | 8 Manuales Calificados |
| 4 Personal de Contabilidad y Finanzas | 9 Representantes de Apoyo y Servicio a Clientes |
| 5 Choferes | 10 Obreros |

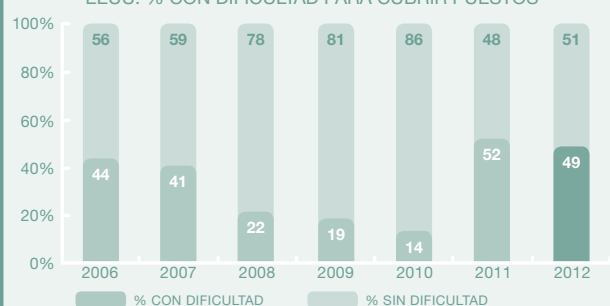
PERÚ: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



PERÚ: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|--|------------------------------|
| 1 Representantes de Apoyo y Servicio a Clientes | 6 Profesores |
| 2 Técnicos | 7 Gerentes/Directivos |
| 3 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo | 8 Recepcionistas |
| 4 Operadores de Producción | 9 Operadores de Maquinaria |
| 5 Obreros | 10 Ingenieros |

EEUU: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS

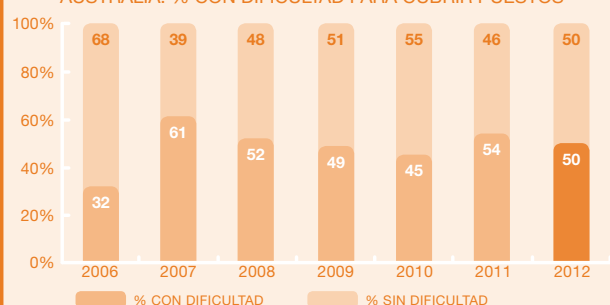


EEUU: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|---|------------------------------|
| 1 Oficios Manuales Calificados | 6 Choferes |
| 2 Ingenieros | 7 Mecánicos |
| 3 Personal de IT | 8 Enfermeros |
| 4 Representantes de Ventas | 9 Operadores de Maquinaria |
| 5 Personal de Contabilidad y Finanzas | 10 Profesores |

ASIA PACÍFICO

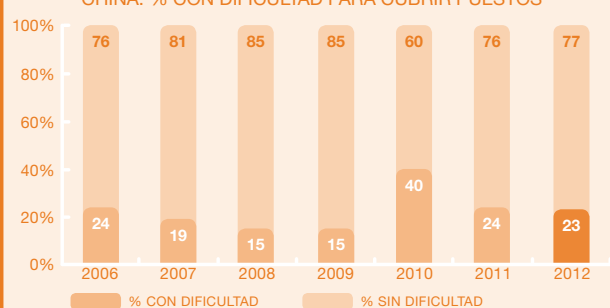
AUSTRALIA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



AUSTRALIA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|---|-------------------------|
| 1 Oficios Manuales Calificados | 6 Gerentes/Directivos |
| 2 Ingenieros | 7 Técnicos |
| 3 Representantes de Ventas | 8 Choferes |
| 4 Personal de Contabilidad y Finanzas | 9 Mecánicos |
| 5 Personal de IT | 10 Chefs/Cocineros |

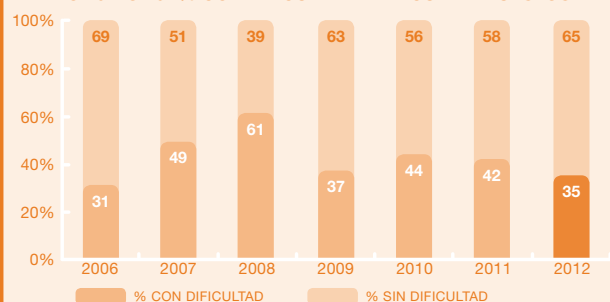
CHINA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



CHINA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|------------------------------|---|
| 1 Técnicos | 6 Operadores de Producción |
| 2 Representantes de Ventas | 7 Gerente de Ventas |
| 3 Obreros | 8 Personal de Contabilidad y Finanzas |
| 4 Gerentes/Directivos | 9 Oficios Manuales Calificados |
| 5 Ingenieros | 10 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo |

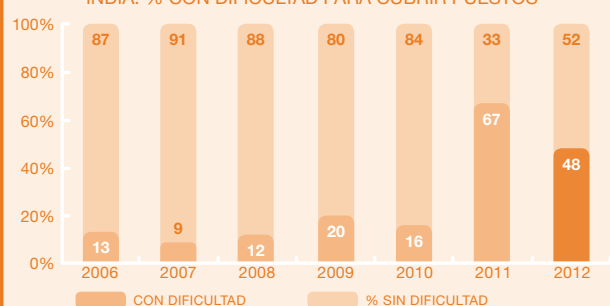
HONG KONG: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



HONG KONG: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|------------------------------|--|
| 1 Representantes de Ventas | 6 Personal de IT |
| 2 Ingenieros | 7 Personal de Contabilidad y Finanzas |
| 3 Obreros | 8 Personal para Aseguradoras (agentes, corredores, etc.) |
| 4 Técnicos | 9 Personal de Comunicación/ Relaciones Públicas/ Mercadotecnia |
| 5 Gerentes/Directivos | 10 Personal Doméstico y de Limpieza |

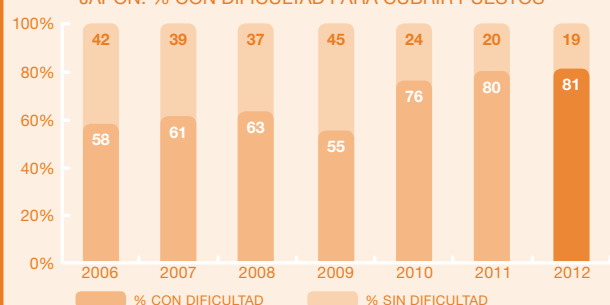
INDIA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



INDIA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|--|--|
| 1 Personal de IT | 6 Personal de Contabilidad y Finanzas |
| 2 Personal de Comunicación/ Relaciones Públicas/ Mercadotecnia | 7 Operadores de Centros de Llamadas |
| 3 Ingenieros | 8 Personal para Aseguradoras (Agentes, Corredores, etc.) |
| 4 Representantes de Ventas | 9 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo |
| 5 Profesores | 10 Investigadores (I&D) |

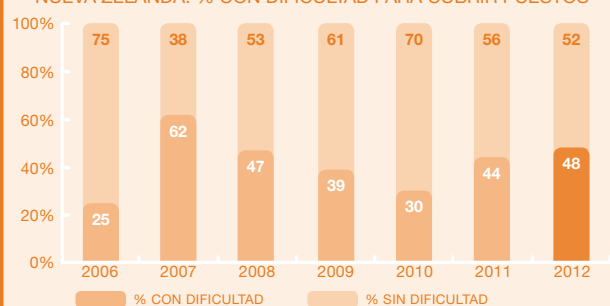
JAPÓN: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



JAPÓN: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|---|---|
| 1 Ingenieros | 6 Gerente de Ventas |
| 2 Representantes de Ventas | 7 Gerente de IT/ Gerente de Proyectos IT/ Directores de IT |
| 3 Personal de Contabilidad y Finanzas | 8 Médicos y Otros Profesionales de Salud excepto enfermeros(as) |
| 4 Técnicos | 9 Representantes de Apoyo y Servicio a Clientes |
| 5 Personal de IT | 10 Supervisores |

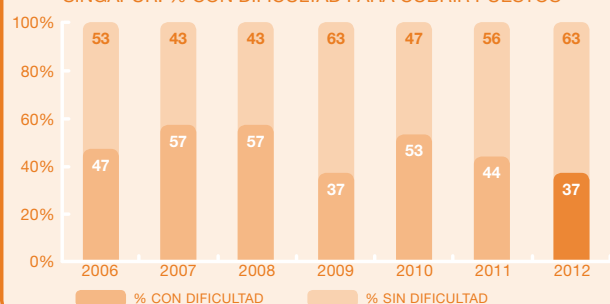
NUEVA ZELANDA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



NUEVA ZELANDA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|--|--|
| 1 Ingenieros | 6 Personal de Contabilidad y Finanzas |
| 2 Representantes de Ventas | 7 Gerentes/Directivos |
| 3 Trabajadores de Oficios Manuales Calificados | 8 Chefs/Cocineros |
| 4 Personal de IT | 9 Personal de Comunicación/ Relaciones Públicas/ Mercadotecnia |
| 5 Técnicos | 10 Choferes |

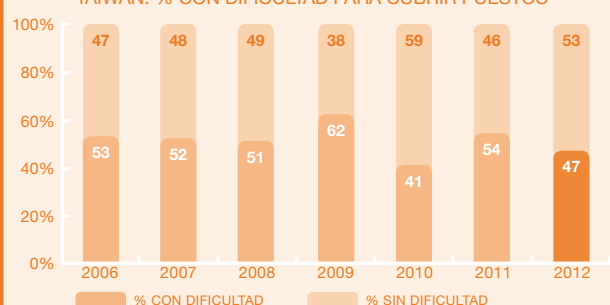
SINGAPUR: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



SINGAPUR: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|--|--|
| 1 Operadores de Producción | 6 Choferes |
| 2 Personas de Contabilidad y Finanzas | 7 Trabajadores de Oficios Manuales Calificados |
| 3 Ingenieros | 8 Profesores |
| 4 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo | 9 Personal para Aseguradoras (agentes, corredores, etc.) |
| 5 Representantes de Ventas | 10 Técnicos |

TAIWÁN: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS

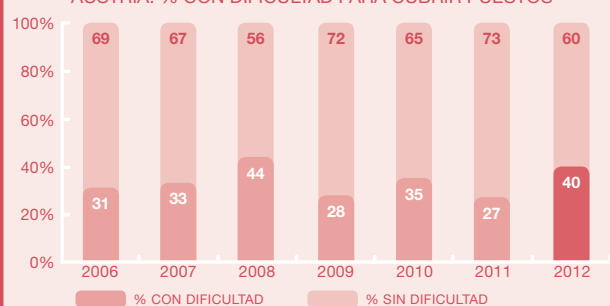


TAIWÁN: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|------------------------------|---|
| 1 Representantes de Ventas | 6 Personal de IT |
| 2 Ingenieros | 7 Personal de Contabilidad y Finanzas |
| 3 Técnicos | 8 Operadores de Producción |
| 4 Gerentes/Directivos | 9 Representantes de Apoyo y Servicio a Clientes |
| 5 Investigadores (I&D) | 10 Diseñadores |

EMEA

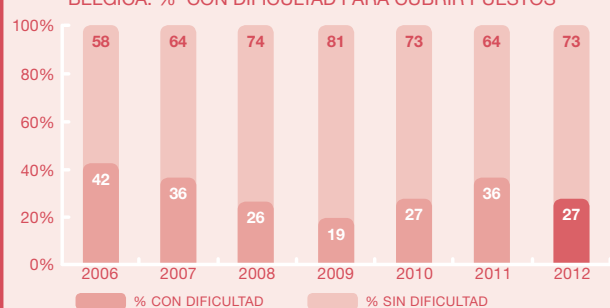
AUSTRIA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



AUSTRIA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|--|--|
| 1 Oficios Manuales Calificados | 6 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo |
| 2 Choferes | 7 Personal de IT |
| 3 Representantes de Ventas | 8 Mecánicos |
| 4 Gerentes/Directivos (Administración/Corporativo) | 9 Ingenieros |
| 5 Técnicos | 10 Representantes de Apoyo y Servicio a Clientes |

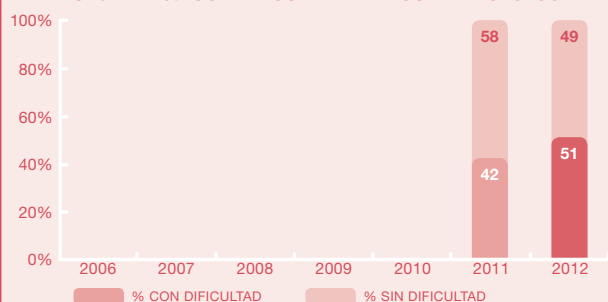
BÉLGICA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



BÉLGICA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|--|---|
| 1 Oficios Manuales Calificados | 6 Doctores y Otros Profesionales de la Salud excepto enfermeros(as) |
| 2 Técnicos | 7 Choferes |
| 3 Ingenieros | 8 Enfermeros(as) |
| 4 Obreros | 9 Operadores de Maquinaria |
| 5 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo | 10 Representantes de Ventas |

BULGARIA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS

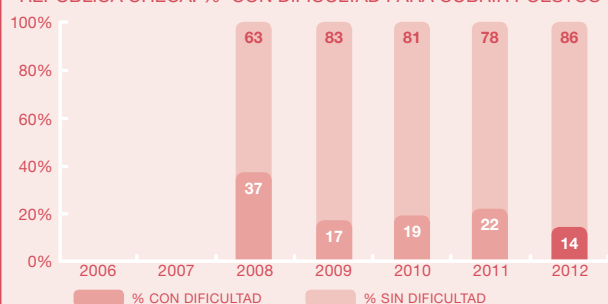


Bulgaria participó en la encuesta por primera vez en 2011.

BULGARIA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|--|--|
| 1 Ingenieros | 6 Personal de IT |
| 2 Oficios Manuales Calificados | 7 Choferes |
| 3 Gerentes/Directivos (Administración/Corporativo) | 8 Personal para Hoteles y Restaurantes |
| 4 Personas de Contabilidad y Finanzas | 9 Gerente de Ventas |
| 5 Representantes de Ventas | 10 Operadores de Producción |

REPÚBLICA CHECA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS

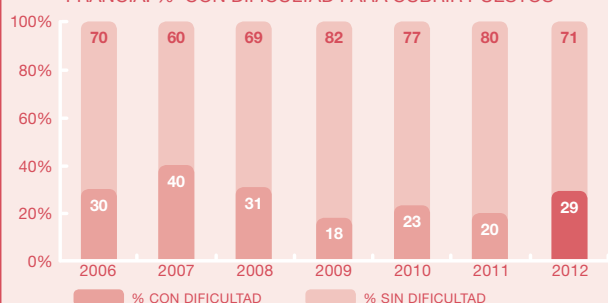


República Checa participó en la encuesta por primera vez en 2008.

REPÚBLICA CHECA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|--|--|
| 1 Oficios Manuales Calificados | 6 Médicos y Otros Profesionales de la Salud excepto enfermeros(as) |
| 2 Representantes de Ventas | 7 Choferes |
| 3 Personal de Comunicación/ Relaciones Públicas/ Mercadotecnia | 8 Obreros |
| 4 Personal de IT | 9 Personal Doméstico y de Limpieza |
| 5 Chefs/Cocineros | 10 Mecánicos |

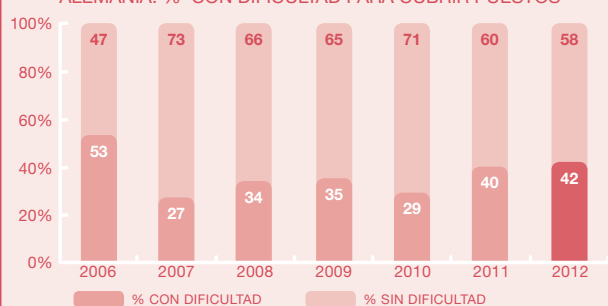
FRANCIA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



FRANCIA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|--|--|
| 1 Oficios Manuales Calificados | 6 Representantes de Ventas |
| 2 Choferes | 7 Enfermeros(as) |
| 3 Técnicos | 8 Personal para Hoteles y Restaurantes |
| 4 Chefs/Cocineros | 9 Personal de Contabilidad y Finanzas |
| 5 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo | 10 Personal de IT |

ALEMANIA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



ALEMANIA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1 Oficios Manuales Calificados | 6 Personas de Contabilidad y Finanzas |
| 2 Ingenieros | 7 Choferes |
| 3 Representantes de Ventas | 8 Gerentes/Directivos (Administración/Corporativo) |
| 4 Personal de IT | 9 Médicos y Otros Profesionales de la Salud excepto enfermeros(as) |
| 5 Técnicos | 10 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo |

GRECIA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



GRECIA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|--|--|
| 1 Representantes de Ventas | 6 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo |
| 2 Técnicos | 7 Gerente de Ventas |
| 3 Oficios Manuales Calificados | 8 Ingenieros |
| 4 Gerentes/Directivos (Administración/Corporativo) | 9 Personal de IT |
| 5 Supervisores | 10 Personal de Contabilidad y Finanzas |

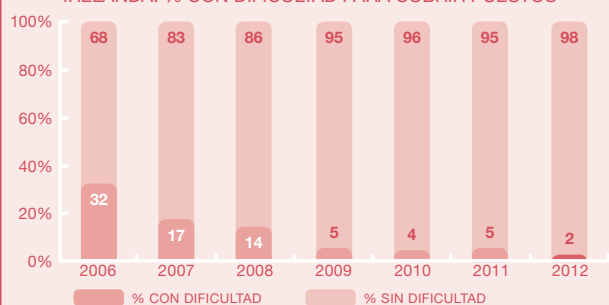
HUNGRÍA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



HUNGRÍA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|--|--|
| 1 Oficios Manuales Calificados | 6 Choferes |
| 2 Operadores de Maquinaria | 7 Personal de Contabilidad y Finanzas |
| 3 Ingenieros | 8 Personal de IT |
| 4 Representantes de Ventas | 9 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo |
| 5 Personal para Hoteles y Restaurantes | 10 Supervisores |

IRLANDA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



IRLANDA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|--|--|
| 1 Personal de IT | 6 Representantes de Ventas |
| 2 Enfermeros(as) | 7 Chefs/Cocineros |
| 3 Gerente de Ventas | 8 Choferes |
| 4 Personal para Aseguradoras (Agentes calificados, Corredores, etc.) | 9 Personal para Hoteles y Restaurantes |
| 5 Ingenieros | 10 Mecánicos |

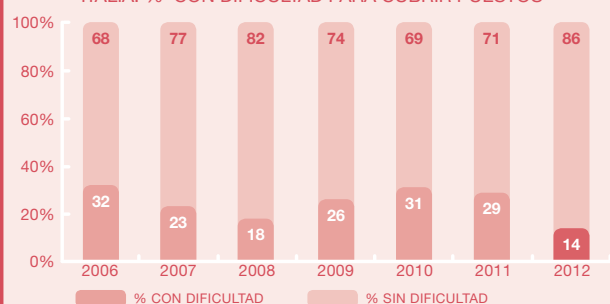
ISRAEL: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



ISRAEL: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|--|--|
| 1 Ingenieros | 6 Representantes de Ventas |
| 2 Oficios Manuales Calificados | 7 Personal Doméstico y de Limpieza |
| 3 Choferes | 8 Operadores de Producción |
| 4 Personal para Hoteles y Restaurantes | 9 Gerentes/Directivos (Administración/Corporativo) |
| 5 Obreros | 10 Personal de TI |

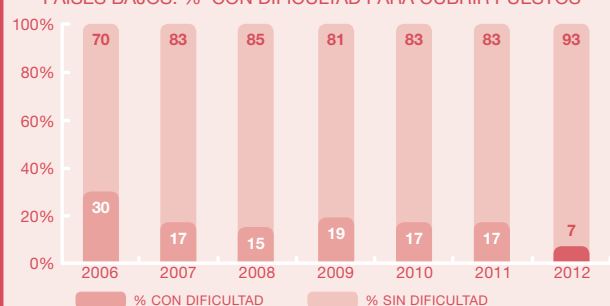
ITALIA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



ITALIA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|--|--|
| 1 Oficios Manuales Calificados | 6 Personal para Hoteles y Restaurantes |
| 2 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo | 7 Personal de Contabilidad y Finanzas |
| 3 Técnicos | 8 Representantes de Ventas |
| 4 Choferes | 9 Obreros |
| 5 Operadores de Producción | 10 Mecánicos |

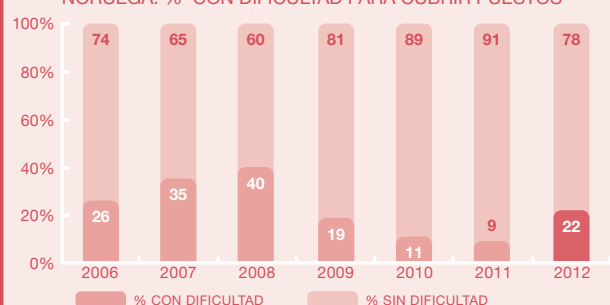
PAÍSES BAJOS: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



PAÍSES BAJOS: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1 Oficios Manuales Calificados | 6 Gerente de Ventas |
| 2 Técnicos | 7 Chefs/ Cocineros |
| 3 Obreros | 8 Gerentes/Directivos (Administración/Corporativo) |
| 4 Personal de IT | 9 Guardias de Seguridad |
| 5 Operadores de Producción | 10 Personal de Contabilidad y Finanzas |

NORUEGA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



NORUEGA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1 Representantes de Ventas | 6 Técnicos |
| 2 Choferes | 7 Gerentes/Directivos (Administración/Corporativo) |
| 3 Ingenieros | 8 Profesores |
| 4 Oficios Manuales Calificados | 9 Chefs/Cocineros |
| 5 Operadores de Maquinaria | 10 Mecánicos |

POLONIA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



Polonia participó en la encuesta por primera vez en 2008.

POLONIA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1 Ingenieros | 6 Personal de IT |
| 2 Oficios Manuales Calificados | 7 Chefs/Cocineros |
| 3 Técnicos | 8 Gerente de Proyecto |
| 4 Choferes | 9 Operadores de Maquinaria |
| 5 Representantes de Ventas | 10 Personal de Contabilidad y Finanzas |

RUMANIA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



RUMANIA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1 Ingenieros | 6 Técnicos |
| 2 Oficios Manuales Calificados | 7 Personal de Contabilidad y Finanzas |
| 3 Representantes de Ventas | 8 Choferes |
| 4 Operadores de Producción | 9 Personal para Hoteles y Restaurantes |
| 5 Personal de IT | 10 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo |

ESLOVAQUIA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



ESLOVAQUIA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|----------------------------------|------------------------------|
| 1 Oficios Manuales Calificados | 6 Obreros |
| 2 Choferes | 7 Profesores |
| 3 Gerente de Ventas | 8 Chefs/ Cocineros |
| 4 Técnicos | 9 Representantes de Ventas |
| 5 Ingenieros | 10 Enfermeros(as) |

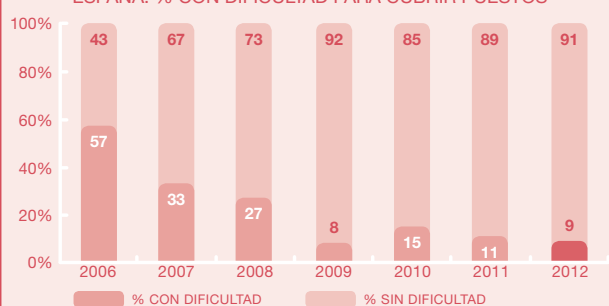
ESLOVENIA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



ESLOVENIA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|--|--|
| 1 Oficios Manuales Calificados | 6 Doctores y Otros Profesionales de la Salud excepto enfermeros(as) |
| 2 Ingenieros | 7 Chefs/Cocineros |
| 3 Obreros | 8 Representantes de Ventas |
| 4 Choferes | 9 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo |
| 5 Personal para Hoteles y Restaurantes | 10 Mecánicos |

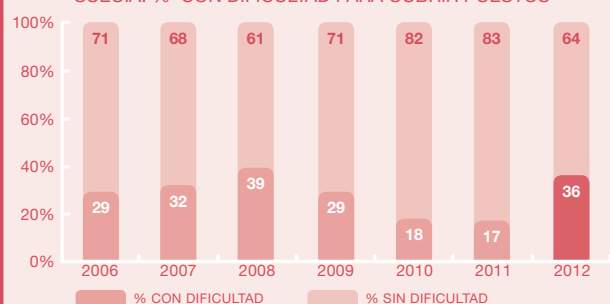
ESPAÑA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



ESPAÑA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|---|--|
| 1 Ingenieros | 6 Choferes |
| 2 Técnicos | 7 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo |
| 3 Oficios Manuales Calificados | 8 Personal para Hoteles y Restaurantes |
| 4 Representantes de Apoyo y Servicio a Clientes | 9 Representantes de Ventas |
| 5 Mecánicos | 10 Recepcionistas |

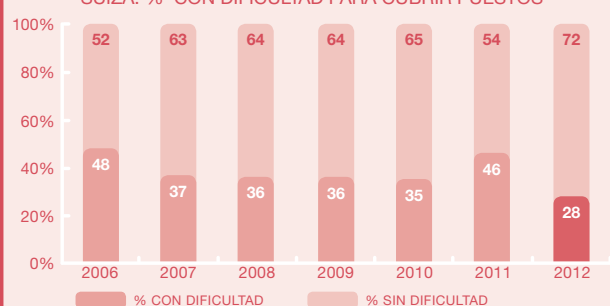
SUECIA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



SUECIA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|--|---|
| 1 Representantes de Ventas | 6 Chefs/ Cocineros |
| 2 Oficios Manuales Calificados | 7 Choferes |
| 3 Técnicos | 8 Personal de Contabilidad y Finanzas |
| 4 Gerentes/Directivos (Administración/Corporativo) | 9 Mecánicos |
| 5 Ingenieros | 10 Profesores |

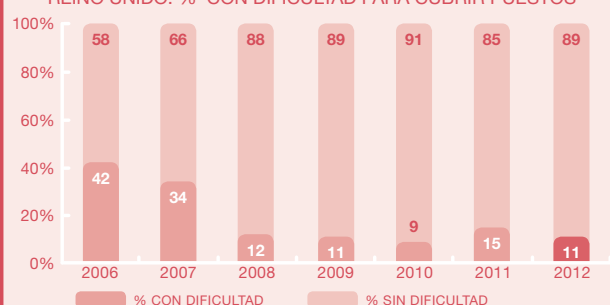
SUIZA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



SUIZA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|--|---|
| 1 Oficios Manuales Calificados | 6 Mecánicos |
| 2 Ingenieros | 7 Personal de IT |
| 3 Representantes de Ventas | 8 Obreros |
| 4 Chefs/Cocineros | 9 Personas de Contabilidad y Finanzas |
| 5 Personal para Hoteles y Restaurantes | 10 Personal de Comunicación/ Relaciones Públicas/ Mercadotecnia |

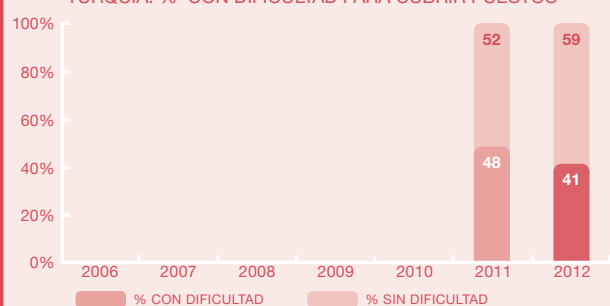
REINO UNIDO: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



REINO UNIDO: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1 Ingenieros | 6 Personal de IT |
| 2 Chefs/Cocineros | 7 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo |
| 3 Representantes de Ventas | 8 Personas de Contabilidad y Finanzas |
| 4 Técnicos | 9 Gerentes/Directivos (Administración/Corporativo) |
| 5 Oficios Manuales Calificados | 10 Enfermeros(as) |

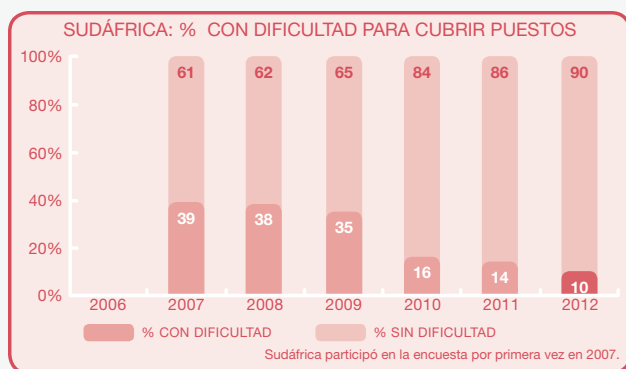
TURQUÍA: % CON DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS



Turquía participó en la encuesta por primera vez en 2011.

TURQUÍA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

- | | |
|------------------------------|---|
| 1 Obreros | 6 Técnicos |
| 2 Representantes de Ventas | 7 Personas de Contabilidad y Finanzas |
| 3 Operadores de Producción | 8 Gerentes/Directivos (Administración/Corporativo) |
| 4 Mecánicos | 9 Personal para Hoteles y Restaurantes |
| 5 Ingenieros | 10 Personal de Comunicación/ Relaciones Públicas/ Mercadotecnia |



SUDÁFRICA: 10 PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

1 Ingenieros	6 Profesores
2 Choferes	7 Personal Legal (Abogados, Secretarías Legales)
3 Oficios Manuales Calificados	8 Secretarías, Asistentes Personales / Administrativos y Personal de Apoyo
4 Obreros	9 Técnicos
5 Gerentes/Directivos (Administración/Corporativo)	10 Personas de Contabilidad y Finanzas