

Déficit de talento y desajuste de competencias



Contenido

**Resumen
ejecutivo**

**Metodología
Descripción de la muestra**

Parte 1

- P.13 ¿Qué caracteriza la dinámica reciente de las empresas?
- P.16 ¿Cuál es la situación de las empresas respecto a la búsqueda de profesionales y escasez de talento?

Parte 2

- P.29 ¿Qué factores tienen relación con la escasez de talento y dificultan la búsqueda?
- P.37 ¿Qué desafíos tienen las empresas a la hora de cubrir vacantes?

Parte 3

- P.43 **Remuneración**
¿Cómo influye en la atracción y motivación del personal?
Visión de las empresas y los profesionales

Parte 4

Competencias

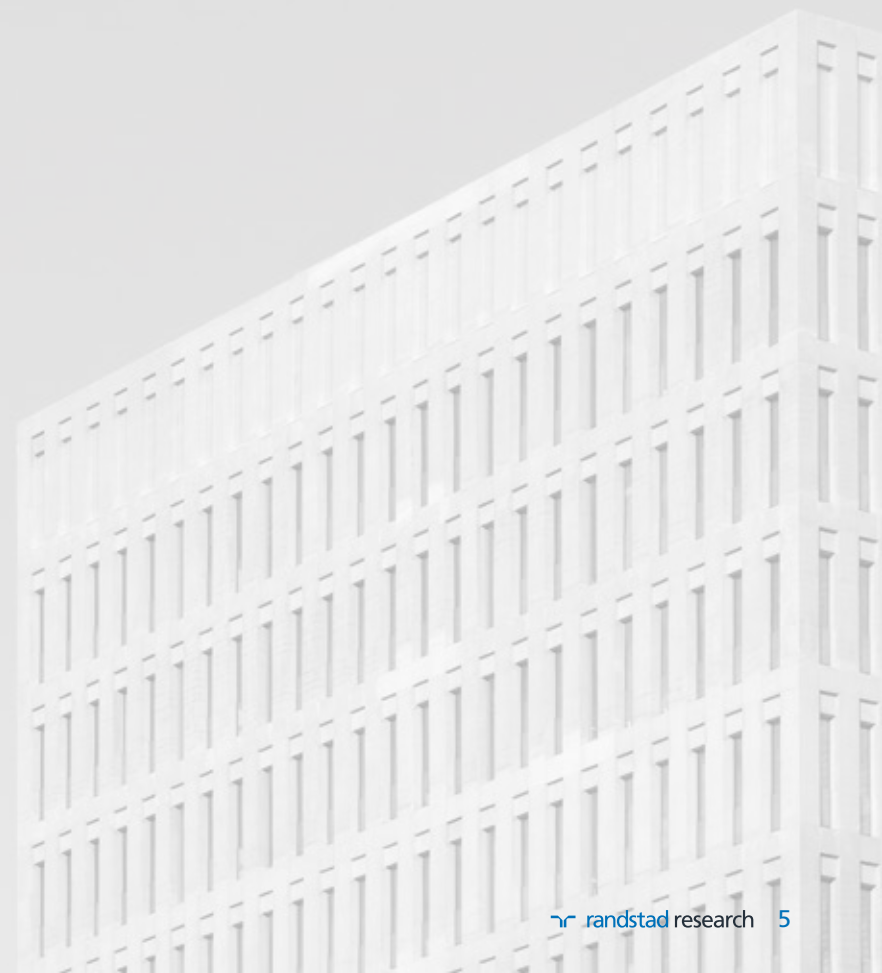
- P.56 ¿Cuáles faltan, cómo desarrollarlas, qué tipos y programas de formación se llevan a cabo?
Visión de las empresas
- P.66 ¿Cuáles son realmente importantes en el puesto actual, qué nivel se ha alcanzado en su desarrollo?
Visión de los profesionales

Parte 5

- P.71 **Mismatch de Competencias: Demanda de las empresas vs. oferta de los candidatos**
Visión de las empresas y los candidatos
- P.74 ¿Qué impacto tiene el déficit de talento en las organizaciones? ¿Cómo se pueden evitar o limitar sus posibles consecuencias negativas?



Resumen ejecutivo



¿Hay déficit de talento en la actualidad?

La gran mayoría de las empresas (el 91,4%) se ha enfrentado en los últimos 12 meses a algún proceso de búsqueda de nuevos empleados.

Existen en la actualidad puestos vacantes en el 65,6% de las empresas, y dos tercios aproximadamente de dichos puestos son difíciles de cubrir.

Para enfrentarse a este problema de déficit de talento, **más de la mitad (el 56,1%) de las organizaciones recurren a los servicios de empresas de selección** (que resultan el canal de reclutamiento más utilizado), a las que, además, consideran la vía más eficaz para cubrir vacantes difíciles.

Algo más de la mitad de las empresas (el 55,0%) tiene dificultades a la hora de encontrar candidatos.

La escasez de talento, a nivel general, se produce tanto entre los empleados altamente cualificados como entre los perfiles de formación profesional.

¿Qué factores influyen en la búsqueda y generan aún más dificultades para cubrir vacantes y encontrar candidatos adecuados?

1

Cambios y crecimiento de la organización

Alrededor de 2/3 de las empresas experimentan últimamente cambios importantes de la estructura de organización, pautas de trabajo, implantación de nuevas tecnologías, etc.

2

Complejidad de tareas

Lo que implica que se requieran habilidades de diferente amplitud y profundidad: se produce actualmente en la gran mayoría de las empresas (en el **61,7%**).

3

Dificultades para reemplazar a los trabajadores de más edad

Es un fenómeno menos frecuente (solo el **26,1%** de las empresas se enfrentan al problema), pero complica bastante el proceso de selección.

4

Rotación

Es un desafío en la actualidad para una cuarta parte de los negocios (**26,4%**) y complica a dichas empresas la gestión del déficit de talento.

¿Cuáles son los desafíos principales para cubrir vacantes?

1

Ausencia de candidatos con competencias relevantes (problema detectado en el 70,3% de las empresas con vacantes)

Las tres características que más escasean, según las empresas, son: experiencia en el sector, competencias técnicas (conocimientos teóricos, esenciales para la profesión o puesto) y una fuerte motivación.

Son precisamente las características que los empleados también consideran las más importantes para su puesto de trabajo actual o buscado.

Destaca también un nivel elevado de inglés como la principal competencia específica de la que carecen los candidatos.

2

Salarios poco competitivos (en el 39,1% de las empresas)

En promedio, las empresas tienen una opinión sobre su nivel salarial bastante más favorable que la de sus empleados: Solo el 17,5% de las empresas valora su nivel salarial como más bajo que el de su competencia, mientras que entre los empleados son el 27,9% que opinan lo mismo.

La remuneración es el factor que más insatisfacción genera actualmente, siendo a la vez el más importante para aumentar la lealtad de los trabajadores.

¿En qué áreas el **mismatch** entre la **demanda** de los empleadores y la **oferta** de los empleados es más pronunciado?

1

Grado de motivación

Muchos profesionales declaran tener una actitud adecuada (el 36% creen estar muy motivados). Pero en realidad los empleadores no observan dicha cualidad a la hora de buscar candidatos (lo que sucede en el 45,5% de las empresas a las que les faltan candidatos adecuados).

La facilidad para desarrollar motivación en los empleados es un tema que genera clara polarización: la mitad de las empresas consideran que es una tarea fácil, mientras que otra mitad lo ven complicado o largo en el tiempo.

3

Sólido dominio de inglés

Pocos trabajadores pueden ofrecer un buen nivel de inglés (sólo el 14% declaran contar con un nivel elevado) y es bastante difícil de desarrollar.

2

Competencias técnicas (conocimientos teóricos, esenciales para el puesto o profesión)

El 49,8% de las empresas que no encuentran candidatos adecuados están insatisfechas con sus conocimientos técnicos, y sólo el 11,2% de los profesionales declaran tener un nivel excelente en este ámbito. Son además competencias que requieren mucho tiempo y esfuerzo para ser adquiridas.

¿Qué impacto tiene el déficit de talento en las organizaciones?

¿Cómo se pueden evitar o limitar sus posibles consecuencias negativas?

La escasez de talento **tiene un impacto negativo bastante pronunciado** en el rendimiento de muchas compañías, sobre todo en su productividad (en el 50,0% de las empresas se observa mucho impacto negativo) y en su capacidad de proporcionar un buen servicio al cliente (en el 49,2% de las empresas).

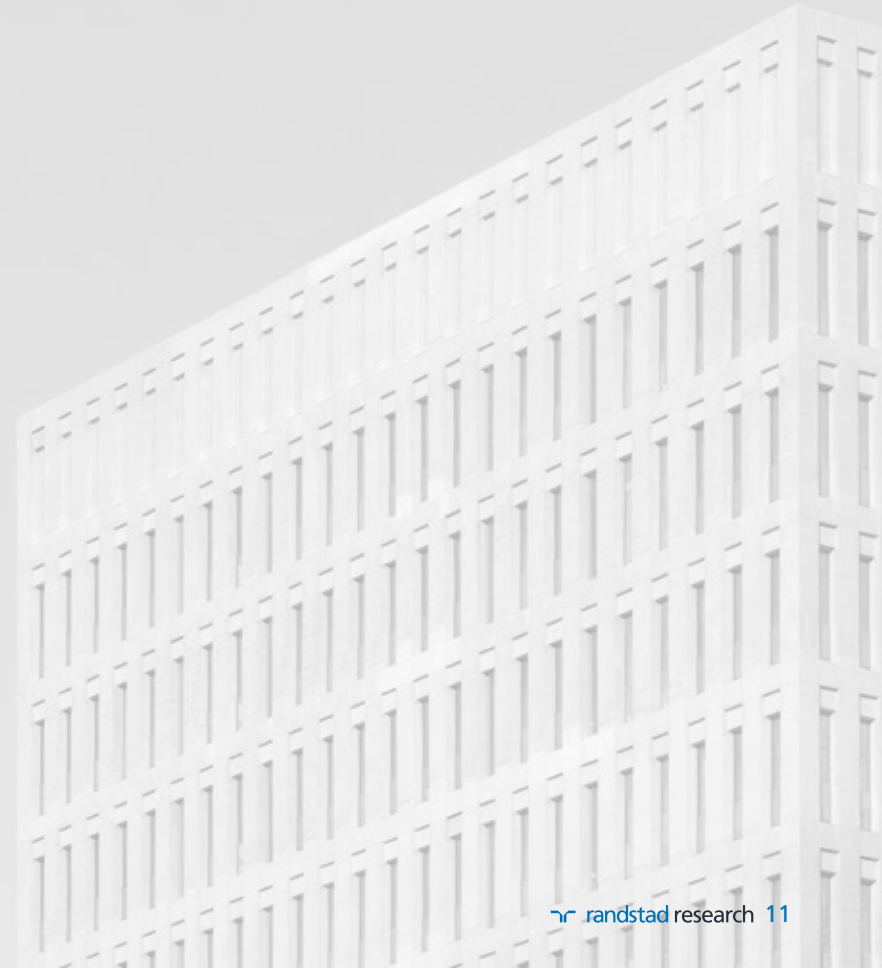
Se aplican actualmente **diferentes estrategias para enfrentarse al déficit de talento**:

Estrategias de RRHH (que se centran en formación del personal, tanto existente como nuevo) y también **estrategias organizativas** (identificar a los empleados de mayor potencial (el 46,0%), reestructurar los procedimientos de la empresa (el 42,1%) u ofrecer horarios más flexibles (el 43,5%).



Metodología

Descripción de la muestra



El estudio se ha elaborado a partir de **dos encuestas**:

Un cuestionario dirigido a la base de datos de empresas de Randstad, de la que se obtuvo una muestra representativa de 724 respuestas válidas y completas.

Un cuestionario dirigido a la base de datos de profesionales y candidatos de Randstad España, con un tamaño muestral de 3.257 respuestas válidas y completas.

1

Ámbito geográfico

el estudio ha cubierto todo el territorio nacional, tanto para empresas como para profesionales.

2

Fecha

el trabajo de campo se desarrolló en el mes de junio de 2017.

3

Modalidad

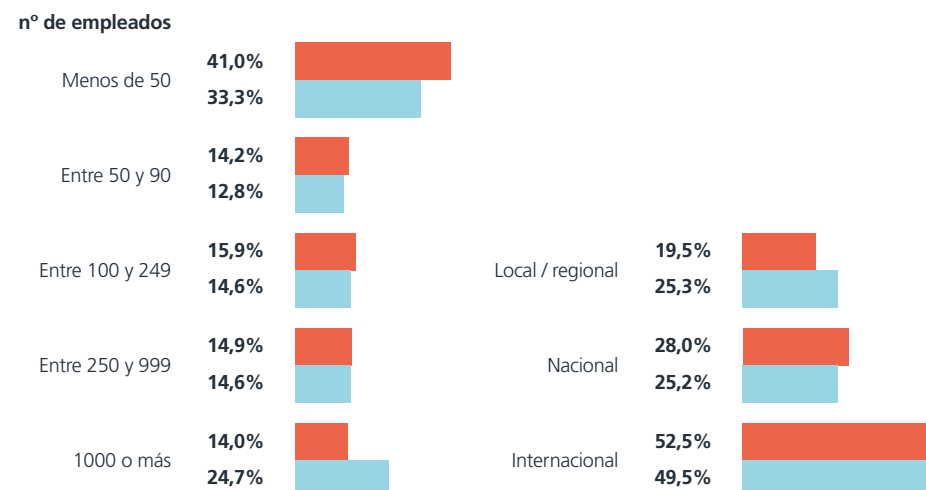
la modalidad de obtención de datos fue CAWI (*Computer Aided Web Interviewing*).

La estructura empresarial, en lo referente a tamaño de la compañía, ámbito de actuación y antigüedad de la empresa en España, es muy similar en las dos muestras analizadas (empresas participantes en el estudio y empresas en las que trabajan los profesionales participantes).

El estudio cubre todas las comunidades autónomas de España y una amplia gama de diferentes sectores.

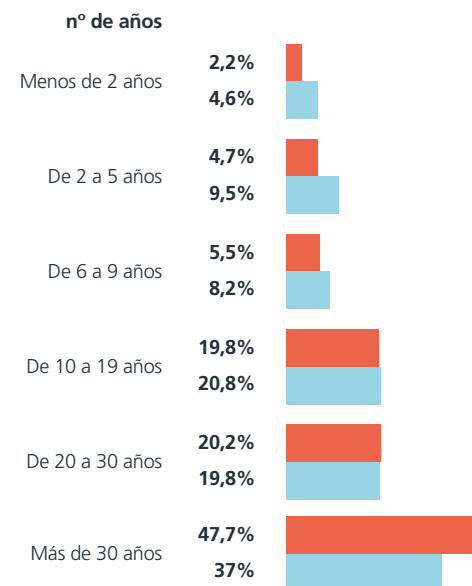
Tamaño de empresa

¿Cuál es el tamaño de tu empresa (en España) en términos del número de empleados?



Edad de empresa en España

¿Desde hace cuántos años opera tu empresa en España?



Base:
724 (todas las empresas)
3257 (todos los profesionales)

La encuesta a trabajadores y profesionales de la base de datos de **Randstad** se ha realizado a 3.257 personas de toda la geografía española, de las que un **40,9%** se encontraban en situación de desempleo en el momento de realizarla y un **59,1%** trabajando.

Estado de empleo

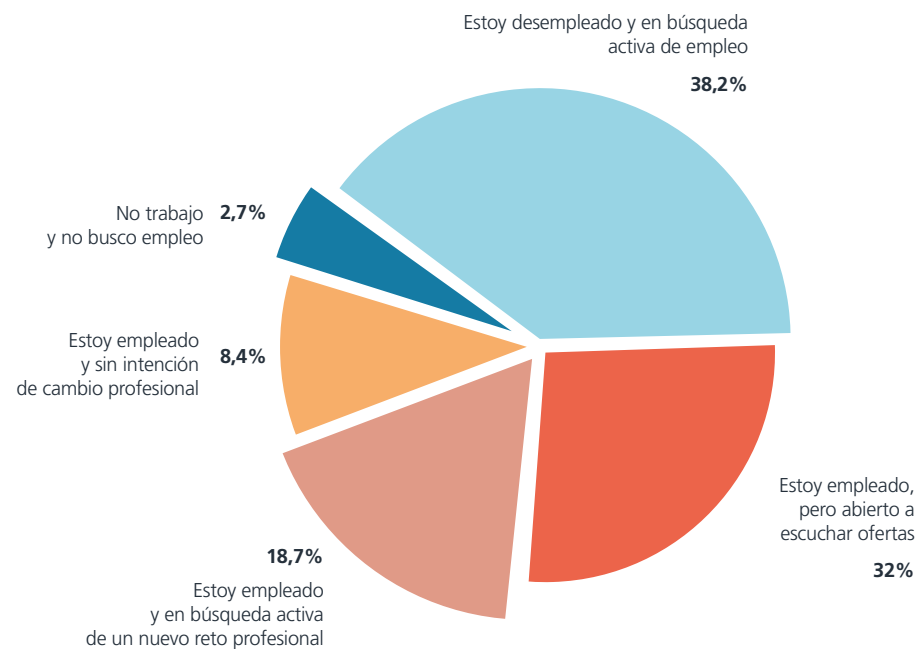
¿Cuál es tu situación laboral?

40,9%

desempleados

59,1%

con empleo



Base: 3257
(Todos los profesionales)



¿Qué caracteriza la dinámica reciente de las empresas?

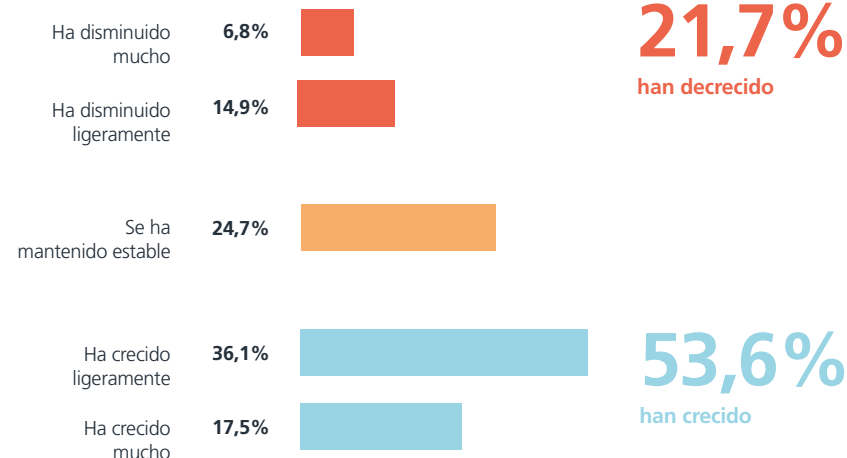
Parte 1 - ¿Qué caracteriza la dinámica reciente de las empresas?

La marcha positiva de la economía se refleja en el crecimiento de las plantillas empresariales en los últimos dos años. El **53,6%** de las empresas participantes han incrementado plantillas en los últimos 2 años.

Evaluación de tamaño de empresa en los últimos 2 años

¿Cómo ha evolucionado el tamaño de tu empresa (en términos del número de empleados) en los últimos 2 años?

Base: 724
(Todas las empresas)

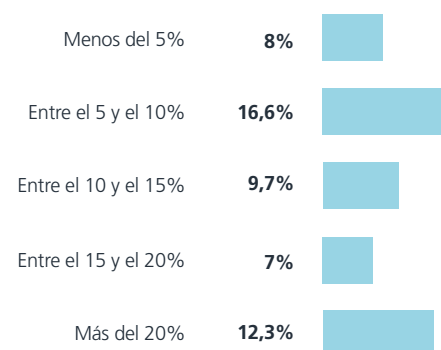


En un **30,0%** de las empresas de la muestra el volumen de nuevas contrataciones en los últimos 2 años ha superado el **10%** de la plantilla existente.

Proporción de nuevas contrataciones en los últimos 2 años

En estos últimos dos años, ¿Cuál ha sido, aproximadamente, la proporción de nuevas contrataciones...?

Base: 724
(Todas las empresas)



La realidad organizativa actual de la mayoría de las empresas participantes refleja un elevado dinamismo.

En general, 6 de cada 10 empresas están experimentando cambios importantes recientemente.

Las empresas de tamaño medio – que lideran los cambios en la estructura –, grande y las muy grandes (de 1.000 o más empleados) – que lideran los cambios vinculados a las nuevas tecnologías – son las que más se están viendo transformadas en los últimos dos años.

Existencia de cambios significativos en los últimos 2 años

¿Ha experimentado tu empresa cambios significativos en alguna de las siguientes áreas en los últimos 2 años?

59,5%
Estructura de la organización

61,7%
Nuevas pautas de trabajo innovadoras y de mayor rendimiento

65,2%
Nuevas tecnologías

	Menos de 50 empleados	Entre 50 y 99 empleados	Entre 100 y 249 empleados	Entre 250 y 999 empleados	1.000 o más empleados
Estructura de la organización	45,5%	66,0%	69,6%	68,5%	73,3%*
Nuevas pautas de trabajo innovadoras y de mayor rendimiento	56,6%	58,3%	60,9%	68,5%	74,3%
Nuevas tecnologías	59,3%	67,0%	71,3%	63,0%	76,2%

*Las cifras identificadas con este color, tanto en esta tabla como en el resto del informe, reflejan la existencia de una diferencia estadísticamente significativa entre el subgrupo analizado y el total.

Base: 724
(todas las empresas)



¿Cuál es la situación de las empresas respecto a la búsqueda de profesionales y escasez de talento?

¿Cuál es la situación de las empresas respecto a la búsqueda de profesionales?

La búsqueda de nuevos empleados es un proceso al que se enfrentan continuamente la gran mayoría de las empresas, un **91,4%** del total. Y para una de cada tres empresas en fase de búsqueda, dicho proceso actualmente es más difícil que hace un año.

Dificultades para encontrar nuevos trabajadores

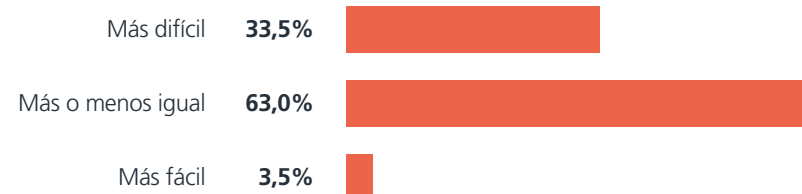
En los últimos 12 meses, ¿ha tenido dificultades tu empresa para encontrar nuevos trabajadores?



Base: 724
(todas las empresas)

Cubrir una vacante ahora vs. hace un año resulta ...

Comparando la situación actual con la de hace un año, ¿resulta más fácil o más difícil ahora cubrir una vacante?



Base: 662
(Empresas que han buscado candidatos)

¿Cuál es la situación de las empresas respecto a la escasez de talento?

El **55,0%** de empresas ha tenido dificultades a la hora de buscar nuevos trabajadores.

La escasez de talento se produce tanto entre los empleados altamente cualificados (especialmente pronunciado en los sectores de Informática/Software e Ingeniería), como de formación profesional (especialmente en los sectores de Producción/Industria, Distribución y Transporte/Logística).

Dificultades para encontrar nuevos trabajadores

En los últimos 12 meses, ¿ha tenido dificultades tu empresa para encontrar nuevos trabajadores?

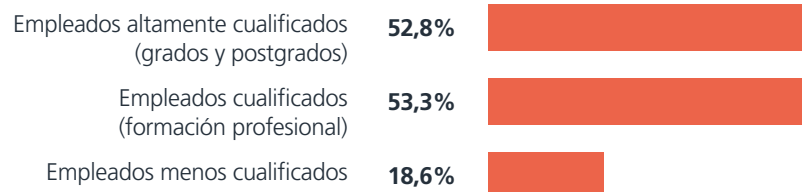
El **91,4%** de las empresas han buscado candidatos en los últimos 12 meses.



Base: 724
(todas las empresas)

Niveles de los puestos con dificultades

RESPUESTA MÚLTIPLE



Base: 398
(Empresas que han tenido dificultades con la búsqueda de candidatos)

¿Cuál es la situación de las empresas respecto a la escasez de talento?

Las empresas que operan en un ámbito internacional son las que más dificultades han tenido en la búsqueda de nuevo talento en los perfiles de más alta cualificación.

Las empresas de ámbito local o regional han sido las que más problemas han tenido para encontrar perfiles de FP o de menor cualificación.

	Local/Regional	Nacional	Internacional	Total
Han tenido dificultades a la hora de buscar candidatos	48,9%	52,7%	58,4%	55,0%
Les resulta más difícil cubrir una vacante que hace un año	26,5%	30,2%	37,6%	33,5%

Niveles de puestos en los que se han producido las dificultades

Empleados altamente cualificados (grados y postgrados)	33,3%	38,3%	65,8%	52,8%
Empleados cualificados (formación profesional)	63,8%	57,0%	48,2%	53,3%
Empleados menos cualificados	26,1%	23,4%	14,05%	18,6%

% entre empresas de cada ámbito de actuación

¿Cuál es la situación de las empresas respecto a la escasez de talento?

Los problemas para encontrar nuevos profesionales, entre aquellas empresas que crecen y entre las que experimentan cambios organizativos, han superado los niveles medios de dificultad medidos para el conjunto de la muestra de empresas.

En los últimos 12 meses, ¿ha tenido dificultades tu empresa para encontrar nuevos trabajadores?

Cambios	No	Si	Total
Estructura de la organización	48,5%	59,4%	55,0%
Nuevas pautas de trabajo	50,5%	57,7%	55,0%
Nuevas tecnologías	48,0%	58,7%	55,0%

% de las empresas que han tenido dificultades en función de los cambios experimentados

Evolución de tamaño de la empresa en los últimos 2 años

Ha disminuido	Se ha mantenido estable	Ha crecido	Total
42,0%	47,5%	63,7%	55,0%

% de las empresas que han tenido dificultades en función la evolución de tamaño de empresa

¿Existen vacantes en las empresas españolas?

Casi 2/3 de las empresas (65,6%) cuentan en estos momentos con puestos vacantes en sus organizaciones.
De dichas vacantes, 6 de cada 10 (63,6%) son vacantes que se consideran difíciles de cubrir.

Vacantes en la actualidad

El **65,6%** de las empresas tienen puesto vacantes en la actualidad

El **34,4%** de las empresas NO tienen vacantes

Las vacantes que tienen, ¿son difíciles de cubrir?

63,6%

SI

36,4%

NO



Base: 475

(Empresas que tienen vacantes)

¿Qué vacantes son especialmente difíciles de cubrir?

Las vacantes que más dificultad generan a la hora de cubrirse son las de Médicos, Especialistas en IT e Ingenieros, Ejecutivos de compra/venta, Top Management, Conductores, Operarios de producción y algunos otros técnicos cualificados.

Vacantes abiertas en la actualidad

¿Qué tipo de vacantes existen en tu organización?
¿Cuáles son las vacantes que suelen ser difíciles de cubrir en tu organización?

	Vacantes difíciles	Vacantes (Todas)	Índice de dificultad*
Médicos	2,1%	2,1%	1,00
Especialistas en IT	11,2%	15,2%	0,74
Ejecutivos de Compras / de Ventas / Comerciales	14,3%	20,2%	0,71
Ingenieros	17,7%	25,5%	0,69
Otros técnicos cualificados	23,8%	34,9%	0,68
Otras vacantes	14,7%	23,4%	0,63
Top management	5,3%	8,4%	0,63
Conductores	2,1%	3,6%	0,59
Operarios de producción / maquinaria	12,0%	20,6%	0,58
Profesores / Formadores	1,3%	2,5%	0,50
Especialistas en Marketing / Publicidad / Estudios de mercado	3,8%	8,0%	0,47%
Personal de recepción o de apoyo en oficina	4,0%	9,1%	0,44%
Especialistas de Recursos Humanos	2,3%	5,5%	0,42
Secretariado / Asistencia personal	1,5%	3,6%	0,41
Ejecutivos de Servicio al cliente	3,6%	8,8%	0,40
Especialistas de Finanzas / Contabilidad	3,6%	9,1%	0,40
Abogados / Ejecutivos legales	0,6%	1,7%	0,38

*Ratio entre el % de vacantes difíciles de cubrir y el total de vacantes de cada profesión.

Base: 475 (Empresas que tienen vacantes difíciles de cubrir)

¿Qué canales de reclutamiento son especialmente eficaces para cubrir vacantes difíciles?

La mayoría de empresas del estudio, tanto las que tienen vacantes difíciles en la actualidad como el resto, recurren, cuando tienen una vacante de dichas características, a las empresas de selección o contratación, a las que consideran la manera más eficaz de cubrir una vacante difícil.

Canales de reclutamiento en general

¿Qué canales de reclutamiento utiliza fundamentalmente tu organización?

- Se utilizan
- El más efectivo para vacantes difíciles



Base: 724
(todas las empresas)

¿Qué canales de reclutamiento son especialmente eficaces para cubrir vacantes difíciles?

Las empresas de ámbito internacional destacan por su mayor utilización de canales externos, como es el caso de empresas de selección, redes profesionales y contactos con universidades y escuelas de negocio.

¿Qué canales de reclutamiento utiliza fundamentalmente tu organización?

	Local/Regional	Nacional	Internacional	Total
Empresas de selección o contratación	41,8%	55,7%	61,6%	56,3%
Referencias de empleados	58,9%	56,7%	55,3%	56,2%
Portales de empleo	43,3%	50,3%	52,9%	50,3%
Promoción o movimiento interno	37,6%	37,9%	55,0%	46,8%
Contacto con universidades, escuelas de negocio o centros especializados de postgrado	26,2%	32,0%	44,2%	37,3%
Redes profesionales	27,0%	30,1%	44,2%	36,9%
Página web de la compañía	20,6%	27,1%	34,0%	29,4%
Redes sociales	22,7%	19,7%	25,8%	23,5%
Servicios públicos de empleo	26,2%	19,7%	11,6%	16,7%
Anuncios en prensa	13,5%	7,9%	8,4%	9,3%
Ferias de empleo	0,0%	4,4%	7,6%	5,3%
Otros	26,2%	15,3%	10,5%	14,9%

¿Qué canales utilizan las empresas que actualmente tienen dificultades para cubrir sus vacantes?

Seis de cada 10 empresas (el 59,6%) que actualmente se enfrentan al problema del déficit de talento (tienen vacantes difíciles de cubrir), recurren a los servicios de empresas de selección, a las que, además, consideran la vía más eficaz para cubrir vacantes complicadas.

Canales de reclutamiento de las empresas con vacantes difíciles de cubrir

¿Qué canales de reclutamiento utiliza fundamentalmente tu organización?

- Se utilizan
- El más efectivo para vacantes difíciles



Base: 398
(Empresas que han tenido dificultades con la búsqueda de candidatos)

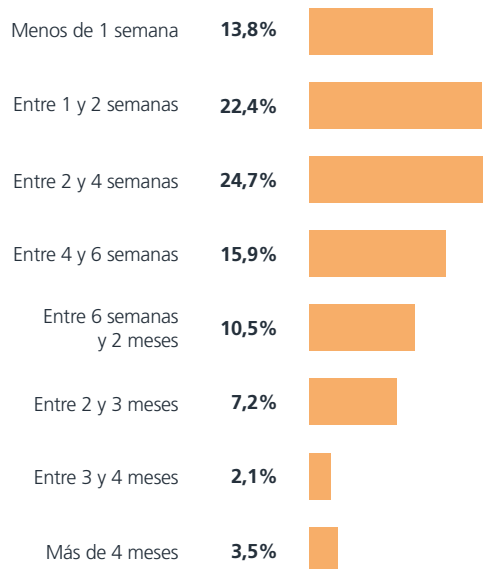
¿Qué tiempo se necesita, en promedio, para cubrir vacantes?

Con carácter general la mayoría de las empresas (un 60,9%) cubre una vacante en menos de 1 mes. Las vacantes difíciles de cubrir exigen emplear bastante más tiempo en la búsqueda de un candidato adecuado: en ese caso solo un 34,9% de las empresas consiguen encontrar un profesional en menos de un mes.

¿Con carácter general, en la actualidad ¿cuánto tiempo se necesita, en promedio, en tu organización para cubrir una vacante?

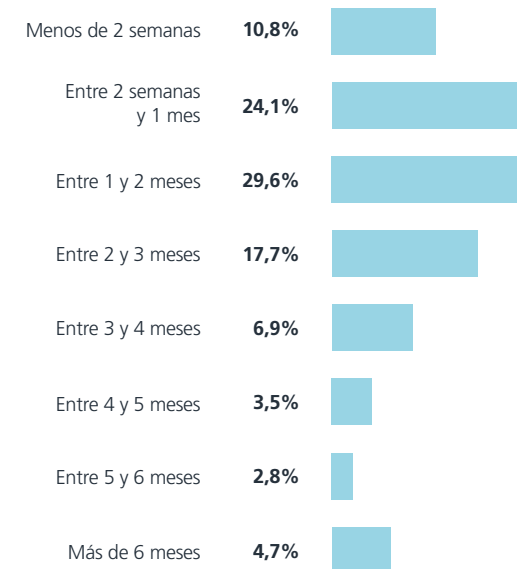
Tiempo necesario para cubrir:

VACANTES EN GENERAL

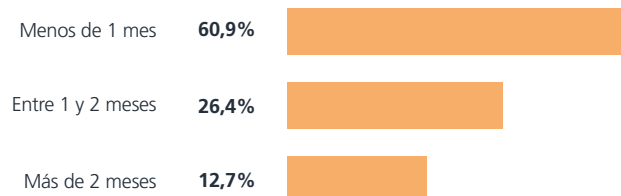


¿Si piensas en una vacante difícil de cubrir en tu empresa, ¿cuál sería el tiempo necesario, en promedio?

VACANTES DIFÍCILES



Y si comparamos los dos tipos de vacantes:



Base: 724
(Todas las empresas)

Base: 724
(Todas las empresas)

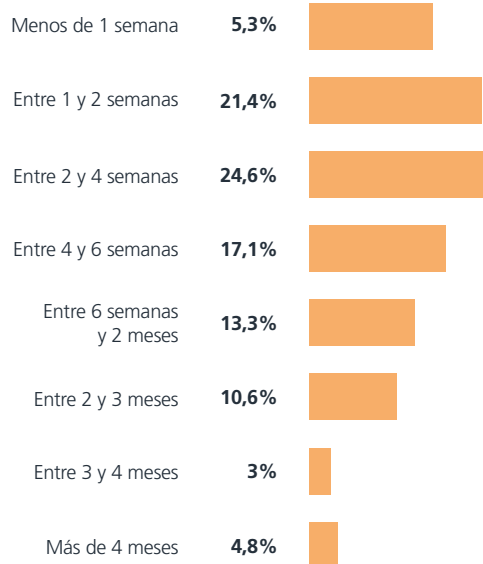
¿Qué tiempo necesitan, en promedio, las empresas que tienen dificultades para cubrir sus vacantes?

El 42,5% de las empresas que actualmente tienen vacantes difíciles de cubrir necesitan más de 2 meses para encontrar al candidato adecuado. Y el 13,8% precisan más de 4 meses. También tardan más en cubrir el resto de vacantes menos complicadas.

¿Con carácter general, en la actualidad ¿cuánto tiempo se necesita, en promedio, en tu organización para cubrir una vacante?

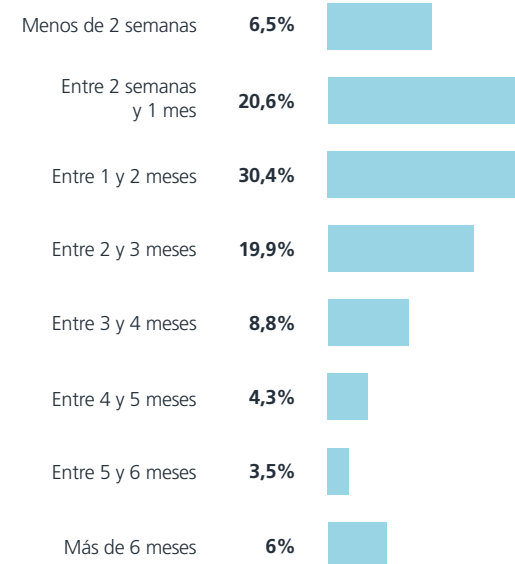
Tiempo necesario para cubrir:

VACANTES EN GENERAL

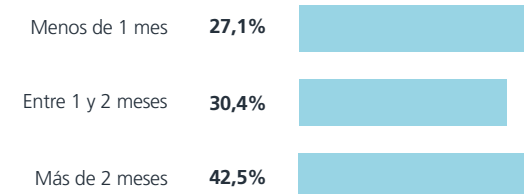
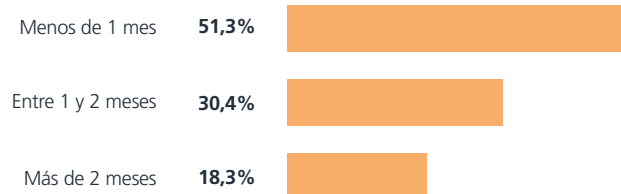


¿Si piensas en una vacante difícil de cubrir en tu empresa, ¿cuál sería el tiempo necesario, en promedio?

VACANTES DIFÍCILES



Y si comparamos los dos tipos de vacantes:



Base: 398
(Empresas que han tenido dificultades con la búsqueda de candidatos)

¿Cuál es la situación de las empresas respecto a la búsqueda de profesionales y escasez de talento?

Casi todas buscan candidatos: **el 91,4% de las empresas en los últimos 12 meses se han enfrentado a un proceso de búsqueda de nuevos empleados.**

Más de la mitad (el 55,0%) tiene dificultades a la hora de encontrar candidatos. La escasez de talento se produce tanto entre los empleados altamente cualificados como entre los de formación profesional, con diferente incidencia según el sector.

Muchos crecen y cambian: algo más de la mitad de las empresas han crecido de tamaño en los últimos 2 años. La realidad organizativa de la mayoría de las empresas es muy dinámica en actualidad. En general, alrededor de **2/3 de las empresas experimentan últimamente cambios importantes**, que afectan a la estructura de organización, pautas de trabajo o están relacionados con las nuevas tecnologías.

Las empresas en fase de crecimiento o que experimentan cambios organizativos están teniendo aún más dificultades para cubrir sus vacantes y encontrar candidatos adecuados.

El diagnóstico muestra que existe un gran número de puestos vacantes (**2/3 de las empresas tienen vacantes actualmente**), pero la mayoría de las vacantes son difíciles de cubrir.

Si el 60,9% de las empresas cubre una vacante normal en 1 mes, con una vacante difícil esto pasa solo en el 34,9% de las empresas, alargándose los procesos en muchos casos más allá de los 4 meses. Las empresas de selección o contratación son el canal más utilizado para buscar candidatos y se han ganado la consideración de ser el más efectivo para vacantes difíciles.



¿Qué factores tienen relación con la escasez de talento y dificultan la búsqueda?

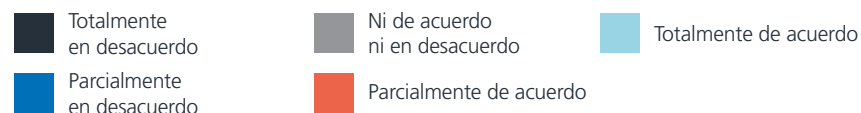
Factores y desafíos para las empresas en términos de RRHH. Complejidad

En una gran mayoría de empresas (el 61,7%) los trabajadores requieren una compleja combinación de habilidades y competencias de diferente amplitud y profundidad para poder realizar sus tareas correctamente.

Esta combinación compleja de habilidades y competencias no está correlacionada con el tamaño de la empresa, pero sí lo está con el sector (es menos típico en empresas de Producción/Industria, Comercio y distribución y resulta más pronunciado en los sectores de "White collars" como Servicios de consultoría, Marketing, Atención sanitaria y Educación, por ejemplo).

Solo el 20,4% de las empresas son capaces de organizar sus tareas para limitar el conjunto de habilidades requeridas a sus trabajadores.

Estado actual en términos de RRHH

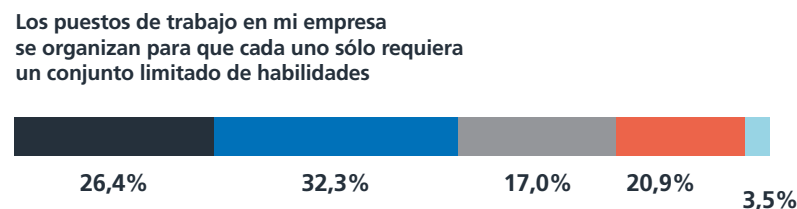


En desacuerdo
16%



De acuerdo
61,7%

En desacuerdo
58,7%



De acuerdo
20,4%

Base: 724
(todas las empresas)

¿Se refleja el grado de complejidad del trabajo en una mayor dificultad de búsqueda de candidatos?

El hecho de contar con trabajadores con habilidades de diferente amplitud y profundidad complica el proceso de selección en las empresas, en múltiples dimensiones: les resulta más difícil buscar candidatos, las complicaciones surgen en puestos más cualificados, crece la probabilidad de tener vacantes difíciles y la dificultad para cubrirlas ha aumentado este año.

Dificultad de búsqueda de nuevos candidatos en función del grado de complejidad

Para la mayoría del personal de mi empresa se requieren habilidades de diferente amplitud y profundidad

Han tenido dificultades a la hora de buscar candidatos

Niveles de puestos en qué se han producido las dificultades: Empleados altamente cualificados

Les resulta más difícil cubrir una vacante que hace un año

Tienen actualmente vacantes difíciles de cubrir

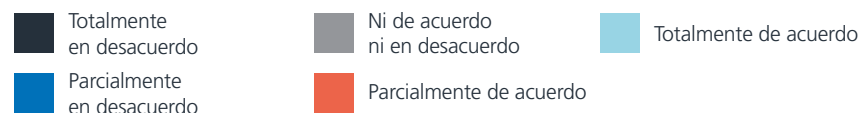
	Empresas que NO tienen complejidad (Totalmente en desacuerdo, Parcialmente en desacuerdo)	Empresas que tienen un grado MEDIO de complejidad (Parcialmente de acuerdo)	Empresas que tienen un grado AVANZADO de complejidad (Totalmente de acuerdo)	Total
Han tenido dificultades a la hora de buscar candidatos	50,0%	57,7%	65,0%	55,0%
Niveles de puestos en qué se han producido las dificultades: Empleados altamente cualificados	36,2%	59,9%	55,0%	52,8%
Les resulta más difícil cubrir una vacante que hace un año	28,6%	32,8%	42,5%	33,5%
Tienen actualmente vacantes difíciles de cubrir	35,3%	42,0%	51,4%	41,7%

Factores y desafíos para las empresas en términos de RRHH. Cualificación del personal

En un tercio de las empresas la cualificación del personal es superior al nivel necesario. La situación simétrica (los trabajadores cuentan con una cualificación inferior a la necesaria) es un problema para el 20,6% de las empresas.

En el caso de los trabajadores jóvenes y cualificados, un 32,7% de las empresas no están completamente satisfechas con la calidad de su formación, pero en un 44,8% de los casos las empresas no parecen tener objeciones.

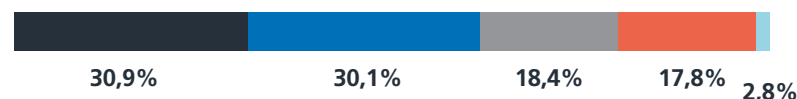
Estado actual en términos de RRHH



En desacuerdo

61,1%

El nivel de cualificación del personal de mi empresa es a menudo inferior al nivel que garantiza poder realizar el trabajo adecuadamente



De acuerdo

20,6%

En desacuerdo

36,3%

El nivel de cualificación del personal de mi empresa es a menudo superior al nivel que garantiza poder realizar el trabajo adecuadamente



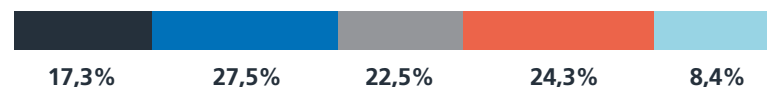
De acuerdo

33,3%

En desacuerdo

44,8%

La calidad de la formación de los profesionales cualificados más jóvenes NO satisface nuestras necesidades



De acuerdo

32,7%

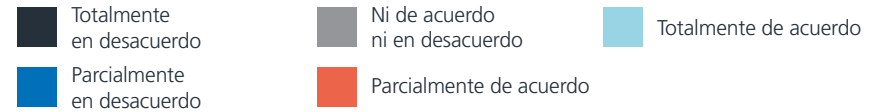
Base: 724
(todas las empresas)

Factores y desafíos para las empresas en términos de RRHH. Competencias obsoletas

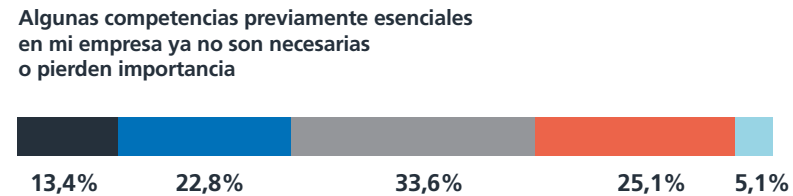
El problema de la obsolescencia económica de competencias (cuando algunas competencias requeridas en un momento pierden importancia al transformarse la actividad de la empresa con el tiempo) es un fuerte diferenciador: un **30,3%** de las empresas sufren este hecho y un **36,2%**, no. Este fenómeno, por otra parte, no parece estar correlacionado con el déficit de talento y las dificultades a la hora de buscar candidatos.

Respecto a los problemas para reemplazar a los trabajadores de más edad, sólo una de cada cuatro empresas (el **26,1%**) lo sufre. En las empresas de producción/industria manufacturera, en las de ámbito local, y en las empresas pequeñas de menos de 50 empleados el problema del reemplazo de trabajadores mayores es más pronunciado. Además este tipo de dificultades terminan generando un mayor grado de escasez de talento (el 72% de dichas empresas han tenido dificultades con la búsqueda de nuevos trabajadores frente al 55% a nivel total; y el 55,6% de estas empresas tienen vacantes difíciles de cubrir frente al 41,7% a nivel total).

Estado actual en términos de RRHH

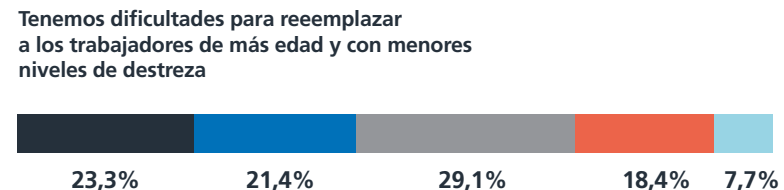


En desacuerdo
36,2%



De acuerdo
30,3%

En desacuerdo
44,8%



De acuerdo
26,1%

Base: 724
(todas las empresas)

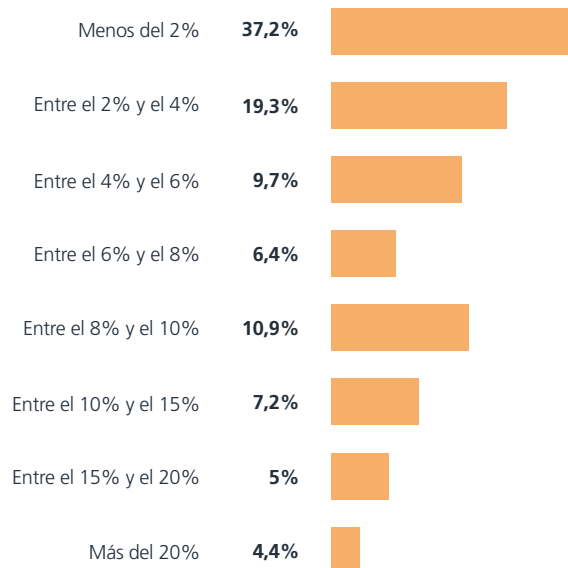
Factores y desafíos para las empresas en términos de RRHH. Rotación

En un 37,2% de las empresas el nivel anual de rotación de las plantillas es muy bajo (menos del 2%). En un 16,6% de las empresas, 1 de cada 6, el nivel de rotación es bastante elevado, superando actualmente un 10%.

En la mayoría de los casos, 60,0%, el nivel de rotación se mantiene estable este año 2017 en comparación con el año anterior. En un 23,2% de las empresas la rotación está creciendo.

Nivel de Rotación

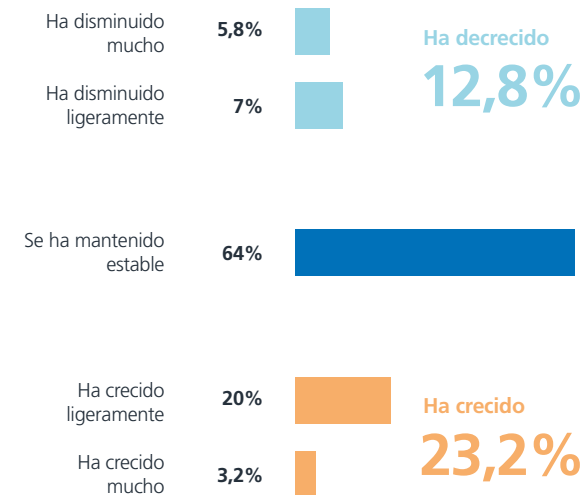
¿Cuál es el nivel actual de rotación de tu empresa? (del total de la plantilla)



Base: 724
(todas las empresas)

Evaluación de Rotación en 2017 vs 2016

¿Cómo se está comportando en 2017 la tasa de rotación en tu empresa respecto al año 2016?



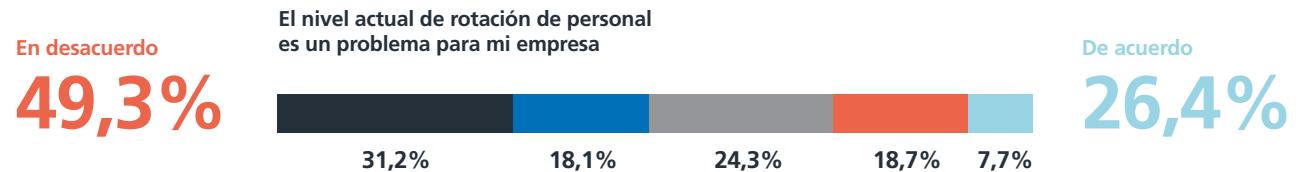
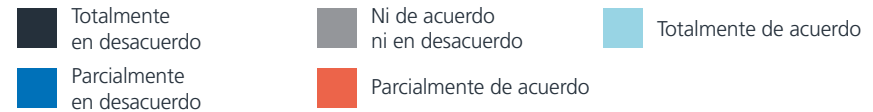
Base: 724
(todas las empresas)

¿El nivel actual de rotación supone un problema?

Para la mitad (49,3%) de las empresas la rotación no es un problema en estos momentos. Mientras que para un 26,4% de las organizaciones sus niveles actuales de rotación sí se consideran un desafío. No se observa correlación con la proporción de mujeres en la plantilla, tamaño de empresa o su ámbito de actuación.

Las empresas para las que la rotación sí es un problema se definen por el siguiente perfil: han tenido más dificultades que el conjunto de las empresas para encontrar trabajadores en los últimos 12 meses (74,4% frente a un 55,0% en general), tienen elevados niveles de rotación (el 29,9% superan el 10% anual) y su rotación está creciendo.

Estado actual en términos de RRHH



¿Cuál es la radiografía de las empresas para las que la rotación es un problema?

El nivel actual de rotación de personal es un problema para mi empresa

	Empresas que NO lo consideran un problema (Totalmente en desacuerdo, Parcialmente en desacuerdo)	Empresas que SÍ lo consideran un problema (Parcialmente de acuerdo, Totalmente de acuerdo)	Total
Rotación del más del 10%	9,5%	29,9%	16,6%
La rotación está creciendo	14,3%	41,9%	23,2%
La proporción de nuevas contrataciones en los últimos años es más del 15%	35,5%	42,7%	36,1%
Han tenido dificultades para encontrar trabajadores en los últimos 12 meses	49,9%	74,4%	55,0%

¿Qué factores tienen relación con la escasez de talento y dificultan la búsqueda?

La complejidad de tareas cuando se requieren habilidades de diferente amplitud y profundidad, que se produce actualmente en el 61,7%, conlleva notablemente mayor dificultad para cubrir vacantes, sobre todo con personal altamente cualificado.

La cualificación del personal no parece impactar mucho en la escasez de talento: **una cualificación superior al nivel necesario se produce en 1/3 de las empresas.** La situación contraria (cualificación inferior a la necesaria) es menos típica (solo en un 1/5 de las empresas). La formación de los jóvenes se ve satisfactoria y parece no generar muchas dificultades: sólo en una de cada tres empresas (el 32,7%) no está del todo satisfecha.

La obsolescencia económica de competencias es un fuerte diferenciador (un 30,3% de las empresas se enfrentan a esta tendencia y un 36,2% no), pero no parece estar muy relacionada con el déficit de talento y dificultades a la hora de buscar candidatos.

La existencia de dificultades para reemplazar a los trabajadores de más edad no es un fenómeno frecuente (solo el 26,1% de las empresas se enfrentan al problema), pero termina generando un mayor grado de escasez de talento: **el 72% de dichas empresas han tenido dificultades con la búsqueda de nuevos trabajadores en los últimos 12 meses frente al 55,0% a nivel total.** El 55,6% de dichas empresas tienen vacantes difíciles de cubrir frente al 41,7% general.

La tasa de rotación es un desafío para una cuarta parte de los negocios (26,4%), lo que impacta en el proceso de selección: **en el 41,9% de esas empresas la rotación está creciendo,** en el 29,9% la rotación supera un 10% anual y el 74,4% se enfrentan a dificultades para encontrar candidatos.



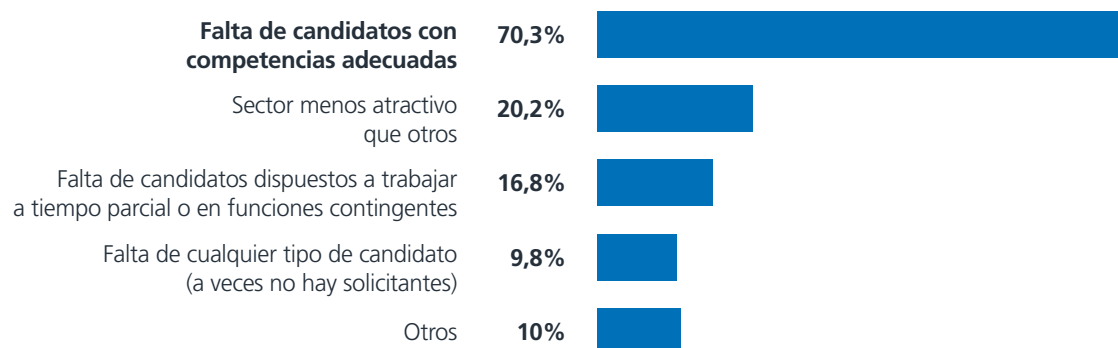
¿Qué desafíos tienen las empresas a la hora de cubrir vacantes?

¿Qué tipo de desafíos EXTERNOS existen a la hora de intentar cubrir vacantes?

Un **70,3%** de las empresas se enfrentan a la ausencia de candidatos con competencias relevantes, lo que supone, sin duda, un desafío principal a la hora de cubrir una vacante.

Desafíos EXTERNOS de RRHH

Pensando ahora en todos los tipos de puestos de tu empresa, ¿cuáles son los PRINCIPALES DESAFÍOS EXTERNOS que tiene tu organización a la hora de intentar cubrir vacantes? (Selecciona todas las respuestas que consideres)



Base: 724
(todas las empresas)

¿Qué tipo de desafíos INTERNOS existen a la hora de intentar cubrir vacantes?

Entre las dificultades internas destacan la remuneración poco competitiva junto con la falta de oportunidades de desarrollo profesional.

Desafíos INTERNOS de RRHH

Pensando ahora en todos los tipos de puestos de tu empresa, ¿cuáles son los PRINCIPALES DESAFÍOS INTERNOS que tiene tu organización a la hora de intentar cubrir vacantes? (Selecciona todas las respuestas que consideres)



Base: 724
(todas las empresas)

¿Dependen los desafíos del tamaño de la empresa?

La falta de candidatos sigue siendo la dificultad principal en empresas de cualquier tamaño.

Entre las empresas de gran tamaño, de más de 1.000 empleados, sobresalen además otros desafíos, como el pertenecer a un sector menos atractivo, la falta de candidatos para vacantes a tiempo parcial y la remuneración poco competitiva.

Frente a estos factores, las empresas pequeñas se enfrentan con mayor frecuencia con desafíos como el poco conocimiento de su empresa y un plan de carrera insuficientemente desarrollado.

Desafíos de RRHH en función del tamaño de la empresa

Pensando ahora en todos los tipos de puestos de tu empresa, ¿cuáles son los PRINCIPALES DESAFÍOS que tiene tu

organización a la hora de intentar cubrir vacantes? (Selecciona todas las respuestas que consideres)

Desafíos EXTERNOS

	Menos de 50 empleados	Entre 50 y 99 empleados	Entre 100 y 249 empleados	Entre 250 y 999 empleados	1.000 o más empleados	Total
Falta de candidatos con competencias adecuadas	70,2%	66,7%	70,4%	76,4%	67,3%	70,3%
Sector menos atractivo que otros	16,6%	21,6%	17,4%	17,0%	35,6%	20,2%
Falta de candidatos dispuestos a trabajar a tiempo parcial o en funciones contingentes	15,9%	13,7%	14,8%	12,3%	29,7%	16,8%
Falta de cualquier tipo de candidato (a veces no hay solicitantes)	9,0%	12,8%	10,4%	10,4%	7,9%	9,8%
Otros	8,3%	10,8%	14,8%	11,3%	6,9%	10,0%

Desafíos INTERNOS

Salarios poco competitivos / Plan de beneficios poco atractivo	35,5%	36,1%	38,0%	40,4%	52,6%	39,1%
Ausencia de oportunidades de carrera profesional	26,5%	26,8%	25,9%	22,1%	23,2%	25,3%
Escaso conocimiento de la marca de empresa	26,8%	14,4%	25,0%	17,3%	17,9%	22,1%
Ausencia de planes de formación adecuados	20,3%	20,6%	14,8%	8,7%	16,8%	17,2%
Localización lejana de la oficina	13,8%	21,7%	11,1%	24,0%	16,8%	16,5%
Estrategia ineficaz de selección	10,5%	7,2%	7,4%	13,5%	16,8%	10,9%
Condiciones laborales inadecuadas	7,3%	8,3%	6,5%	13,5%	9,5%	8,5%
Otros	13,0%	22,7%	21,3%	11,5%	12,6%	15,4%

¿Dependen los desafíos del ámbito de actuación de la empresa?

La falta de candidatos con las competencias adecuadas sigue siendo la dificultad principal en empresas de cualquier ámbito de actuación, pero el problema se manifiesta con especial intensidad en el caso de las empresas internacionales.

Desafíos de RRHH

Pensando ahora en todos los tipos de puestos de tu empresa, ¿cuáles son los PRINCIPALES DESAFÍOS que tiene tu

organización a la hora de intentar cubrir vacantes? (Selecciona todas las respuestas que consideres)

Desafíos EXTERNOS

Falta de candidatos con competencias adecuadas
Falta de candidatos dispuestos a trabajar a tiempo parcial o en funciones contingentes
Falta de cualquier tipo de candidato (a veces no hay solicitantes)
Sector menos atractivo que otros
Otros

Local / Regional	Nacional	Internacional	Total
63,5%	66,3%	74,8%	70,3%
20,4%	21,6%	13,0%	16,8%
11,7%	10,1%	9,0%	9,8%
23,4%	18,1%	20,2%	20,2%
7,3%	10,6%	10,6%	10,0%

Desafíos INTERNOS

Salarios poco competitivos / Plan de beneficios poco atractivo
Condiciones laborales inadecuadas
Localización lejana de la oficina
Ausencia de oportunidades de carrera profesional
Escaso conocimiento de la marca de empresa
Estrategia ineficaz de selección
Estrategia ineficaz de selección
Otros

37,1%	41,8%	38,4%	39,1%
6,1%	11,1%	8,1%	8,5%
8,3%	13,2%	21,2%	16,5%
28,0%	23,3%	25,4%	25,3%
11,4%	24,3%	24,8%	22,1%
13,6%	8,5%	11,1%	10,9%
20,5%	15,9%	16,7%	17,2%
20,5%	17,5%	12,5%	15,4%

¿Qué desafíos tienen las empresas a la hora de cubrir vacantes?

Desafíos EXTERNOS

La gran mayoría de las empresas (el 70,3%) se enfrentan a un **problema de falta de candidatos con competencias relevantes**, lo que sin duda se convierte en el desafío externo principal a la hora de cubrir una vacante.

Este problema, la ausencia de candidatos con las competencias adecuadas, sigue siendo la dificultad principal en empresas de cualquier ámbito de actuación, pero **sobre todo para aquellas que operan en un contexto internacional**.

Desafíos INTERNOS

Entre las dificultades internas destacan la **remuneración poco competitiva** (fenómeno que se produce en el 39,1% de las empresas) junto con la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional (el 25,3%).

Entre las **empresas de gran tamaño**, por encima de 1.000 empleados, se detectan como los problemas más relevantes el **bajo nivel de atractivo de algunos sectores, la falta de candidatos para las vacantes a tiempo parcial y la remuneración poco competitiva**.

En el caso de las empresas pequeñas se enfrentan con mayor frecuencia al problema que supone un **bajo nivel de conocimiento de la empresa y a planes de carrera insuficientemente desarrollados**.

Remuneración

¿Cómo influye en la atracción y motivación del personal?

Visión de las empresas
y los profesionales

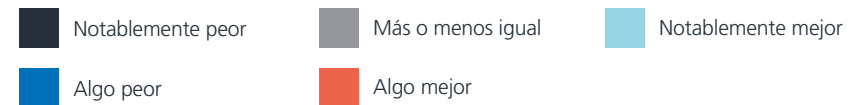
¿Cómo evalúan las empresas las condiciones de trabajo ofrecidas a sus empleados en comparación con su competencia?

Por lo general, las empresas tienden a valorar sus condiciones bastante favorablemente: en promedio, casi la mitad (el 49,1%) declaran la superioridad de sus condiciones ante su competencia, un 40,4% creen ofrecer el mismo nivel y sólo 1 de cada 10 empresas (el 10,5%) da una valoración negativa.

Con los niveles de remuneración muchas empresas tienden a mostrarse algo más críticas: una de cada tres (el 34,7%) considera que está por encima de la media, mientras que casi una de cada cinco (el 17,5%) valora su nivel salarial como más bajo que el de su competencia.

Evaluación de los factores de trabajo en comparación con la competencia

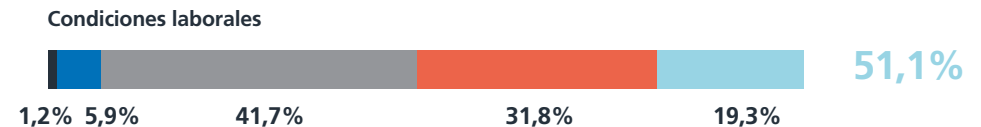
¿Cómo valorarías los siguientes factores de trabajo en tu organización?



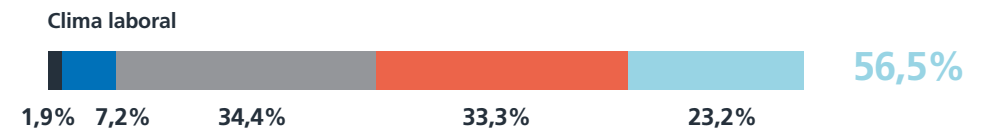
Peor
17,5%



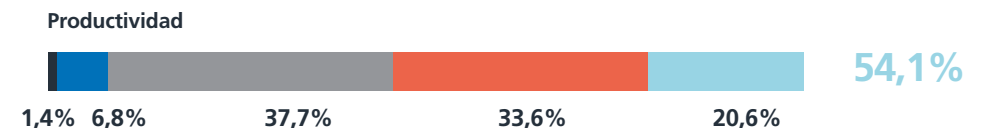
7,2%



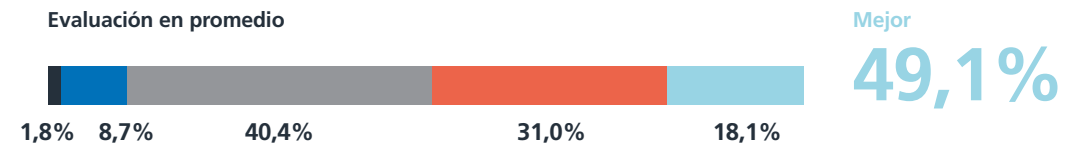
9,1%



8,2%



Peor
10,5%



Base: 724
(todas las empresas)

Pagar por debajo de la media ¿correlaciona con otros factores?

Las empresas que ofrecen peores niveles de remuneración suelen también fallar en otros aspectos y tener consecuencias negativas.

Niveles de remuneración respecto a la competencia

En una de cada tres empresas (el 34,4%) que pagan por debajo de su competencia no se ofrecen oportunidades adecuadas de carrera profesional a sus trabajadores, una proporción muy superior al 25,3% del promedio de empresas con este último problema.

El 33,9% de las empresas con peores salarios que su competencia reconocen contar además con peores condiciones laborales, algo que sólo sucede en el 7,2% de todas las empresas.

	Peor que la competencia	Mejor que la competencia	Total
Salarios poco competitivos / Plan de beneficios poco atractivo	77,9%	15,7%	39,1%
Ausencia de oportunidades de carrera profesional	34,4%	24,8%	25,3%
Ausencia de planes de formación adecuados	24,6%	15,2%	17,2%
Clima laboral (Peor que la competencia)	23,6%	3,2%	9,1%
Condiciones laborales (Peor que la competencia)	33,9%	0,4%	7,2%

Pagar por debajo de la media ¿correlaciona con otros factores?

Las empresas que ofrecen peores niveles de remuneración suelen también fallar en otros aspectos y tener consecuencias negativas.

Niveles de remuneración respecto a la competencia

Las empresas con peores niveles de remuneración se enfrentan con más frecuencia al problema de escasez de talento (el 65,4% vs el 55,0% a nivel total) y tienen dificultades, sobre todo en búsqueda de empleados altamente cualificados (el 65,1% vs. el 52,8% a nivel total).

La tasa de rotación está creciendo, convirtiéndose en un problema para 1/3 de estas empresas (el 33,9% vs. el 26,4% a nivel total).

	Peor que la competencia	Mejor que la competencia	Total
Han tenido dificultades en búsqueda de candidatos	65,4%	55,4%	55,0%
Han tenido dificultades en la búsqueda de candidatos altamente cualificados (grados y postgrados)	65,1%	46,0%	52,8%
El nivel actual de rotación de personal es un problema para mi empresa (De acuerdo)	33,9%	25,1%	26,4%
Tasa de rotación está creciendo	35,4%	21,9%	23,2%

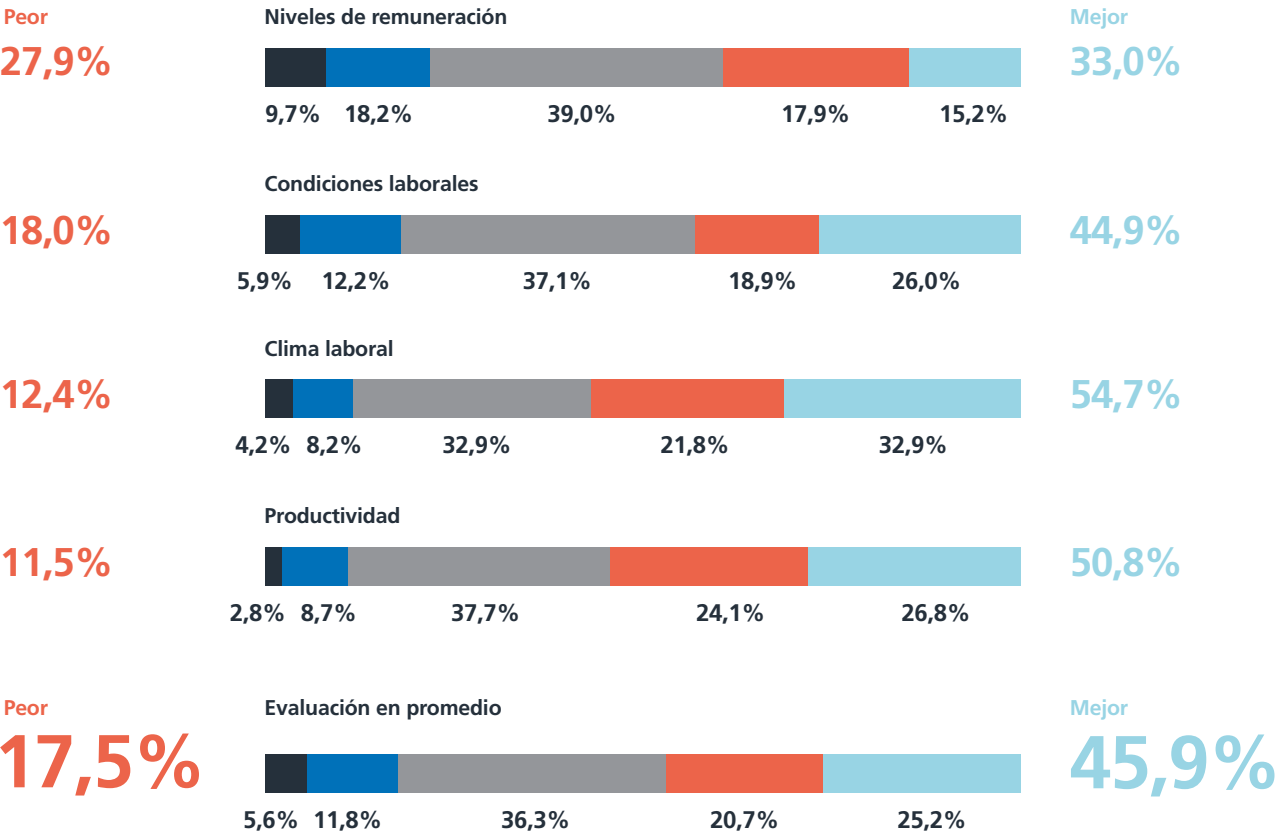
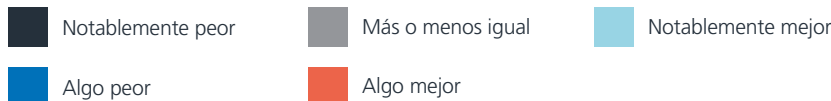
¿Cómo evalúan los profesionales las condiciones de trabajo en sus empresas en comparación con su competencia?

En general, los profesionales con empleo evalúan sus empresas bastante positivamente: el **45,9%** en promedio consideran que las condiciones de su empresa están por encima de su competencia y solo un **17,5%** opinan que sus condiciones son peores.

Los niveles de remuneración es lo que más insatisfacción genera entre varios factores estudiados: el **27,9%** de los empleados consideran que en su empresa actual el nivel salarial es algo o notablemente peor que en otras empresas de su sector.

Evaluación de los factores de trabajo en comparación con la competencia

¿Cómo valorarías los siguientes factores de trabajo en tu organización?



Base: 1940 (Profesionales con empleo)

Y si se compara la evaluación de los profesionales con la de las propias empresas, ¿qué se observa?

En promedio, los empleados evalúan sus empresas en comparación con la competencia de modo algo más crítico que la visión que las propias empresas tienen de sí mismas.

La visión de los empleados hacia la productividad y el clima laboral coincide a grandes rasgos con la valoración de las empresas. Mientras que en los casos de las condiciones laborales y los niveles de remuneración las visiones son diferentes: las empresas tienen una opinión bastante más favorable.

Evaluación de los factores de trabajo en la empresa en comparación con su competencia

DIFERENCIA entre la opinión de los profesionales y la opinión de las empresas (% entre PROFESIONALES - % entre EMPRESAS)

	% PEOR que competencia	% IGUAL que competencia	% MEJOR que competencia
Niveles de remuneración	+10,4%	-8,8%	-1,6%
Condiciones laborales	+10,9%	-4,6%	-6,2%
Clima laboral	+3,3%	-1,5%	-1,8%
Productividad	+3,3%	-0,0%	-3,3%
Evaluación en promedio	+7,0%	-4,2%	-3,2%

¿Cuál es el grado de lealtad de los profesionales respecto a su empresa actual?

Casi 1/3 (31,7 %) de los profesionales con empleo están actualmente en búsqueda activa de nuevo trabajo, y más de 1/2 (54,1 %) están abiertos a escuchar ofertas.

¿En qué situación laboral te encuentras actualmente?

Situación laboral de los profesionales con empleo

31,7%

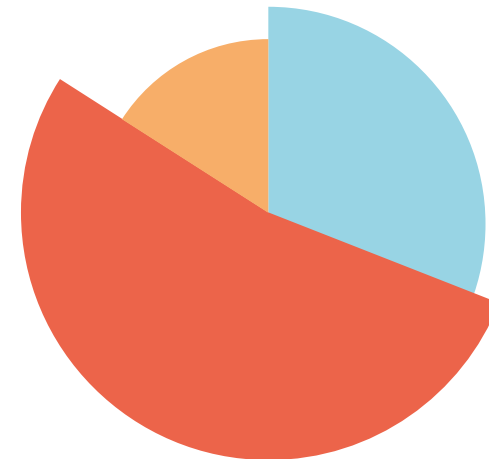
En búsqueda activa de un nuevo reto profesional

14,2%

Sin intención de cambio profesional

54,1%

Abierto a escuchar ofertas



Base: 1940
(Profesionales con empleo)

¿Qué tipo de empresas consiguen generar más lealtad?

Las empresas muy grandes (a partir de 1.000 empleados) e internacionales parecen generar algo más de satisfacción y lealtad entre sus empleados que las empresas pequeñas (menos de 50 empleados) y las locales.

¿En qué situación laboral te encuentras actualmente?

	Menos de 50 empleados	Entre 50 y 99 empleados	Entre 100 y 249 empleados	Entre 250 y 999 empleados	1.000 o más empleados	Total
En búsqueda activa de un nuevo reto profesional	38,0%	31,2%	30,0%	30,0%	26,1%	31,7%
Abierto a escuchar ofertas	52,4%	56,3%	57,9%	54,1%	53,2%	54,1%
Sin intención de cambio profesional	9,7%	12,6%	12,1%	15,8%	20,8%	14,2%

	Local / Regional	Nacional	Internacional	Total
En búsqueda activa de un nuevo reto profesional	36,3%	33,1%	28,5%	31,7%
Abierto a escuchar ofertas	51,1%	55,2%	55,1%	54,1%
Sin intención de cambio profesional	12,6%	11,7%	16,4%	14,2%

¿Qué factores parecen tener más relación con la lealtad?

El **43,3%** de los empleados sin intención de cambio laboral ('leales') creen que su empresa en promedio ofrece un empleo "notablemente mejor" que su competencia, sobre todo destacando en el clima laboral (el 51,8%) y las condiciones laborales (el 47,1%).

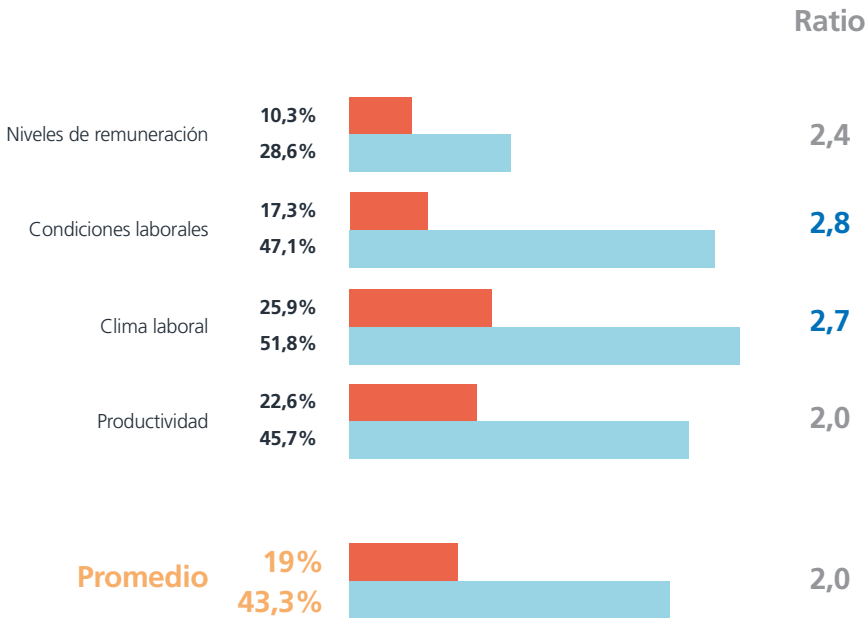
Para los empleadores, contar con un plan de remuneración poco atractivo es la principal dificultad interna para atraer y mantener a los candidatos valiosos. Dicho factor es el que más peso tiene entre los trabajadores para generar lealtad y es el que más sirve para distinguir a los grupos de trabajadores más o menos leales.

Porcentaje de trabajadores que evalúan a su empresa como "NOTABLEMENTE MEJOR" en comparación con su competencia en los siguientes factores

En comparación con tu competencia, ¿cómo valorarías los siguientes factores de trabajo en tu organización?

Estoy empleado y en búsqueda activa de un nuevo reto profesional

Estoy empleado y sin intención de cambio profesional



(Promedio de evaluaciones "Notablemente mejor" de los 4 factores)

Bases: 614 (Estoy empleado y en búsqueda activa de un nuevo reto profesional)

Bases: 276 (Estoy empleado y sin intención de cambio profesional)

*RATIO: % para empleados sin intención de cambio / % para empleados en búsqueda activa

¿Qué factores parecen tener más relación con la lealtad?

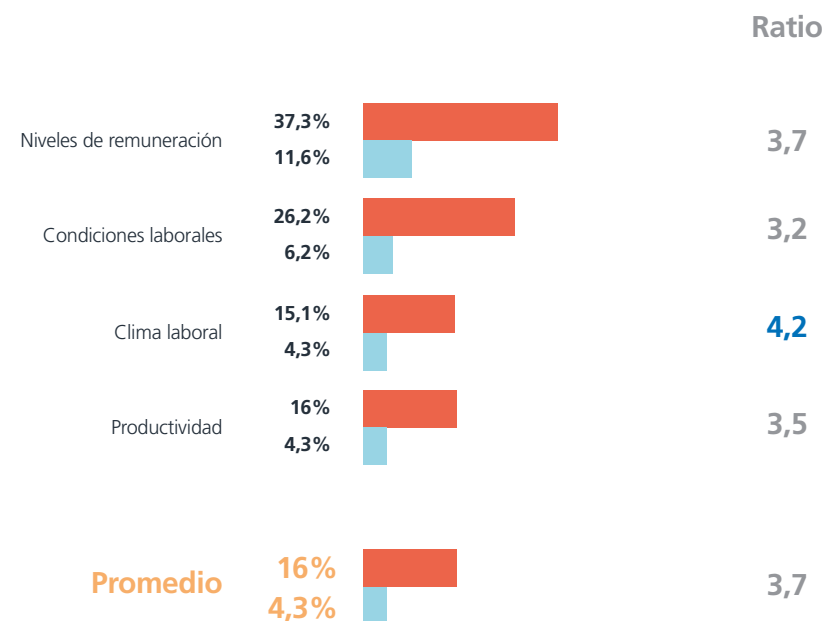
El 37,3% de los empleados en búsqueda activa de un nuevo empleo consideran que en su empresa se paga peor que en la competencia. Y este factor sin duda es el que más insatisfacción genera. En segundo lugar se sitúan de nuevo las condiciones laborales.

Porcentaje de trabajadores que evalúan a su empresa como "PEOR" en comparación con su competencia en los siguientes factores

En comparación con tu competencia, ¿cómo valorarías los siguientes factores de trabajo en tu organización?

Estoy empleado y en búsqueda activa de un nuevo reto profesional

Estoy empleado y sin intención de cambio profesional



(Promedio de evaluaciones "Peor" de los 4 factores)

Bases: 614 (Estoy empleado y en búsqueda activa de un nuevo reto profesional)

Bases: 276 (Estoy empleado y sin intención de cambio profesional)

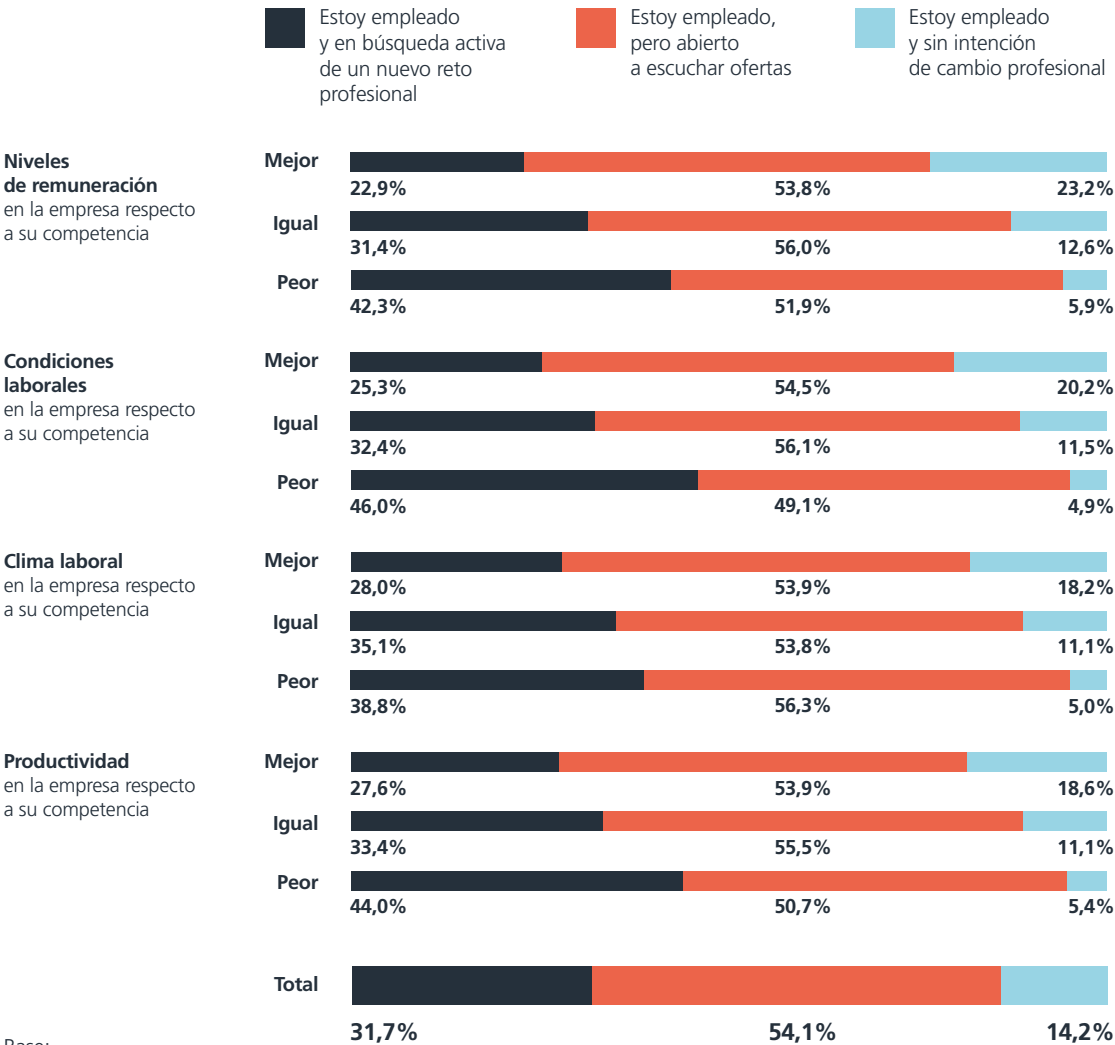
*RATIO: % para empleados sin intención de cambio / % para empleados en búsqueda activa

¿Qué factores parecen tener más relación con la lealtad?

Cuando los trabajadores evalúan a sus empresas por encima de su competencia en términos de remuneración, condiciones laborales, clima laboral y productividad, reducen aproximadamente a la mitad su actitud de búsqueda activa de un nuevo empleo respecto a aquellos que valoran a sus empresas por debajo de la media.

Y multiplican por 4 la probabilidad de que no deseen cambiar de situación profesional.

% de empleados de cada grado de lealtad en función de la evaluación de sus empresas

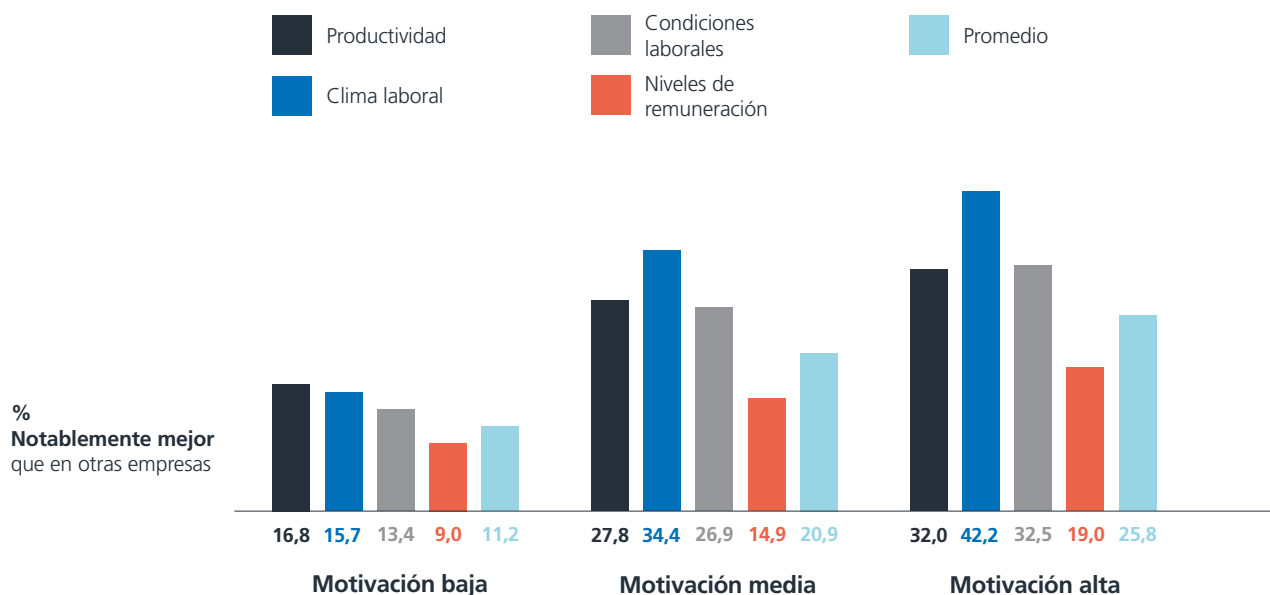


Base: Profesionales con empleo y diferentes evaluaciones de los factores de trabajo en su empresa

¿Qué factores parecen tener más relación con la motivación?

En general, cuanto más favorable es la opinión que los trabajadores tienen de su empresa, más motivados están y mejor actitud hacia su trabajo tienen. Entre los factores estudiados sobresale la importancia del clima laboral para motivar al personal: el **42,2%** de los empleados muy motivados consideran que el clima laboral en su empresa está “notablemente mejor” que en las empresas de su competencia.

% de empleados, en función de su grado de motivación (baja, media o alta), que consideran a sus empresas “Notablemente mejor” que su competencia en cada factor



Base:
357 (Profesionales con grado de motivación “Baja”)

884 (Profesionales con grado de motivación “Media”)

616 (Profesionales con grado de motivación “Alta”)

Ratio*	Productividad	1,9
	Clima laboral	2,7
	Condiciones laborales	2,4
	Niveles de remuneración	2,1
	Promedio	2,3

*% de empleados con motivación alta que consideran a su empresa “notablemente mejor” / % de empleados con motivación baja que consideran a su empresa “notablemente mejor”

REMUNERACIÓN: ¿Cómo influye en la atracción y motivación de la plantilla?

La remuneración competitiva es un desafío para muchas empresas y a la vez un gran motivador para muchos empleados.

Poder ofrecer una buena remuneración es el principal desafío interno para muchas empresas a la hora de encontrar y atraer al talento.

El 39,1% de las empresas declaran tener salarios poco competitivos o un plan de beneficios poco atractivo.

Mientras que, por lo general, la valoración que las empresas hacen de sus condiciones de trabajo es bastante favorable, con los niveles de remuneración muchas empresas tienden a mostrarse algo más críticas.

Aún así, en promedio, las empresas tienen una opinión sobre el nivel salarial ofrecido bastante más favorable que los empleados:

El 34,7% considera que está por encima de la media de su sector. El 17,5% de las empresas valora su nivel salarial como más bajo que el de su competencia, mientras que entre los empleados el porcentaje sube hasta un 27,9%.

Los niveles de remuneración es lo que más insatisfacción genera en los empleados, de entre varios factores estudiados. Dicho factor a la vez es el que más peso tiene entre los trabajadores para generar lealtad y es el que más sirve para distinguir a los grupos de trabajadores más o menos leales. El 37,3% de los empleados en búsqueda activa de un nuevo empleo consideran que en su empresa se paga peor que en la competencia.

Competencias

**¿Cuáles faltan, cómo desarrollarlas,
qué tipos y programas
de formación se llevan a cabo?**

Visión de las empresas

¿Qué competencias les faltan a los candidatos?

La escasez de talento alcanza un nivel bastante elevado, a juicio de las empresas: al **70,3%** de las empresas les faltan candidatos con competencias adecuadas.

Las tres características y competencias de los candidatos que más escasean son: experiencia en el sector, competencias técnicas (conocimientos teóricos, esenciales para profesión o puesto) y una fuerte motivación.

70,3%

de todas las empresas declaran que les faltan candidatos con competencias adecuadas.

Has mencionado la falta de candidatos con competencias adecuadas como uno de los desafíos en la cobertura de vacantes en tu organización.

Por favor, indica cuáles son las competencias de las que más habitualmente carecen los candidatos. (Selecciona todas las carencias relevantes)

¿Qué competencias faltan?



Base: 501
(Empresas que mencionan "Faltan candidatos con competencias adecuadas")

¿Qué competencias ESPECÍFICAS faltan?

Un nivel fluido de inglés es, sin duda, la carencia más importante dentro de las competencias específicas que buscan los empleadores.

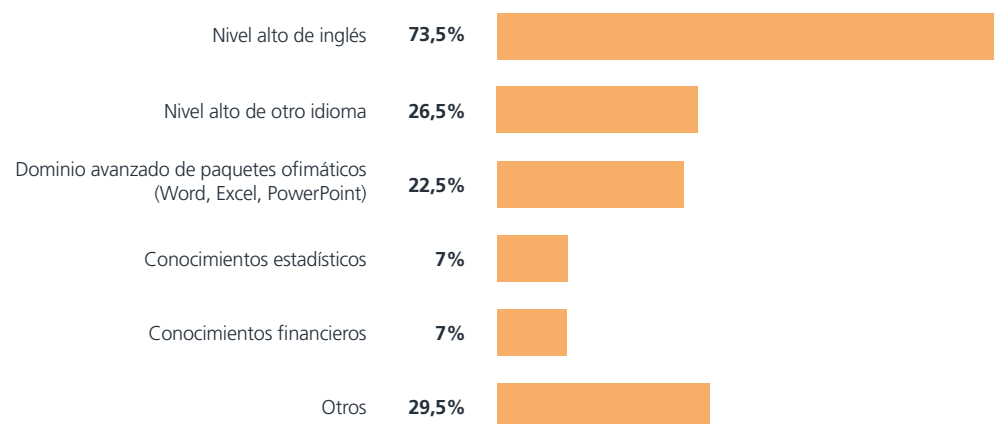
21,3%

de todas las empresas declaran que les faltan candidatos con competencias ESPECÍFICAS.

Has mencionado que habitualmente los candidatos carecen de competencias específicas.

¿Qué tipo de competencias y conocimientos son los más escasos? (Selecciona todas las carencias relevantes)

¿Qué competencias faltan?



Base: 200
(Empresas que mencionan "Faltan candidatos con competencias específicas")

¿Qué competencias TRANSVERSALES faltan?

Dentro de las habilidades transversales demandadas por las empresas y para las que les cuesta encontrar candidatos adecuados destacan: capacidad de resolver problemas, capacidad de organizar procesos y gestionar proyectos y, en tercer lugar, competencias comunicativas e interpersonales.

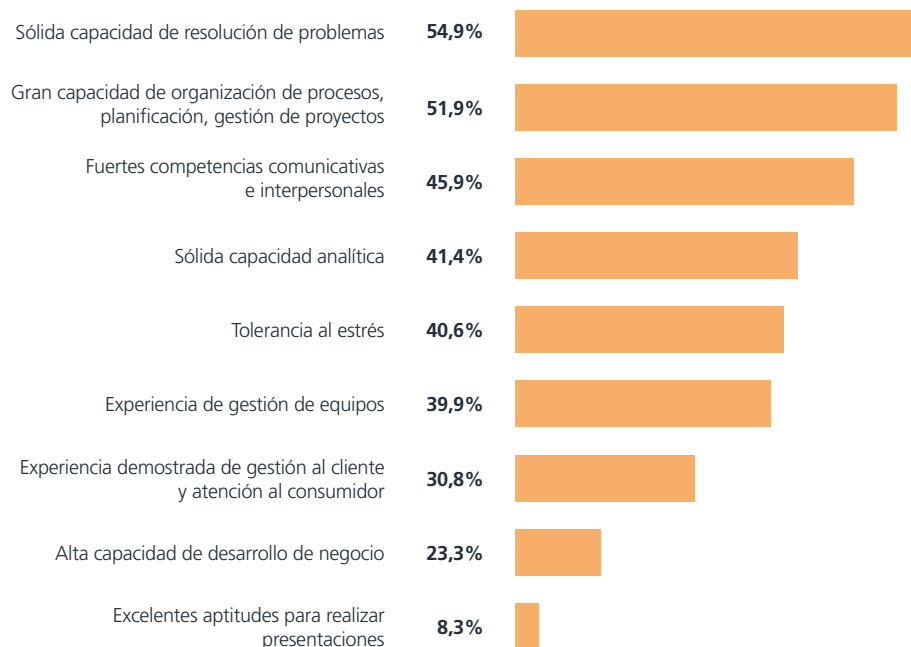
18,4%

de todas las empresas declaran que les faltan candidatos con competencias TRANSVERSALES.

Has mencionado que habitualmente los candidatos carecen de competencias transversales.

¿Qué tipo de competencias y conocimientos son los más escasos? (Selecciona todas las carencias relevantes)

¿Qué competencias faltan?



Base: 133
(Empresas que mencionan "Faltan candidatos con competencias transversales")

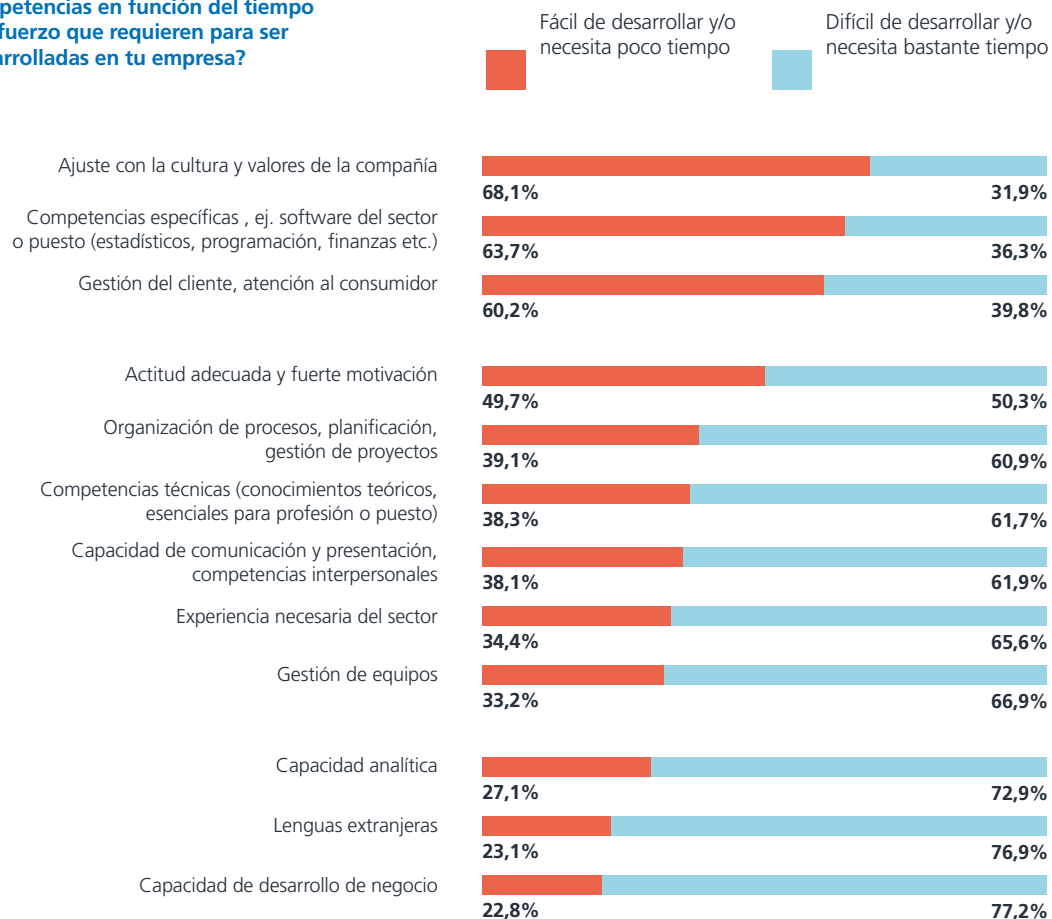
¿Es fácil desarrollar ciertas competencias y habilidades del personal?

Es relativamente fácil para la mayoría de las empresas “educar” al personal en los valores de la compañía, enseñar un software específico del sector/puesto, desarrollar las pautas de gestión del cliente/consumidor. Pero otras habilidades son más complicadas y se adquieren con experiencia laboral y tiempo, como por ejemplo capacidad analítica, habilidad para desarrollar negocio o dominio de lenguas extranjeras.

Facilidad para desarrollar las competencias

Ciertas competencias son difíciles de desarrollar y requieren tiempo para ser entrenadas, mientras que otras se pueden adquirir relativamente rápido.

¿Podrías evaluar las siguientes competencias en función del tiempo y esfuerzo que requieren para ser desarrolladas en tu empresa?



Las más fáciles

Las más difíciles

Base: 724
(Todas las empresas)

Según las empresas ¿es fácil desarrollar una fuerte motivación?

La opinión de las empresas respecto a si resulta o no fácil desarrollar motivación entre los trabajadores está claramente polarizada: mientras que el **49,7%** de las empresas consideran que es una tarea fácil generar la actitud adecuada y positiva, el **50,3%** consideran que es bastante complicado. No se observan correlaciones con el tamaño de la empresa, su sector o su ámbito de actuación.

Facilidad para desarrollar la motivación entre los empleados

Ciertas competencias son difíciles de desarrollar y requieren tiempo para ser entrenadas, mientras que otras se pueden adquirir relativamente rápido.

¿Podrías evaluar las siguientes competencias en función del tiempo y esfuerzo que requieren para ser desarrolladas en tu empresa?

49,7%

Fácil de desarrollar y/o necesita poco tiempo

50,3%

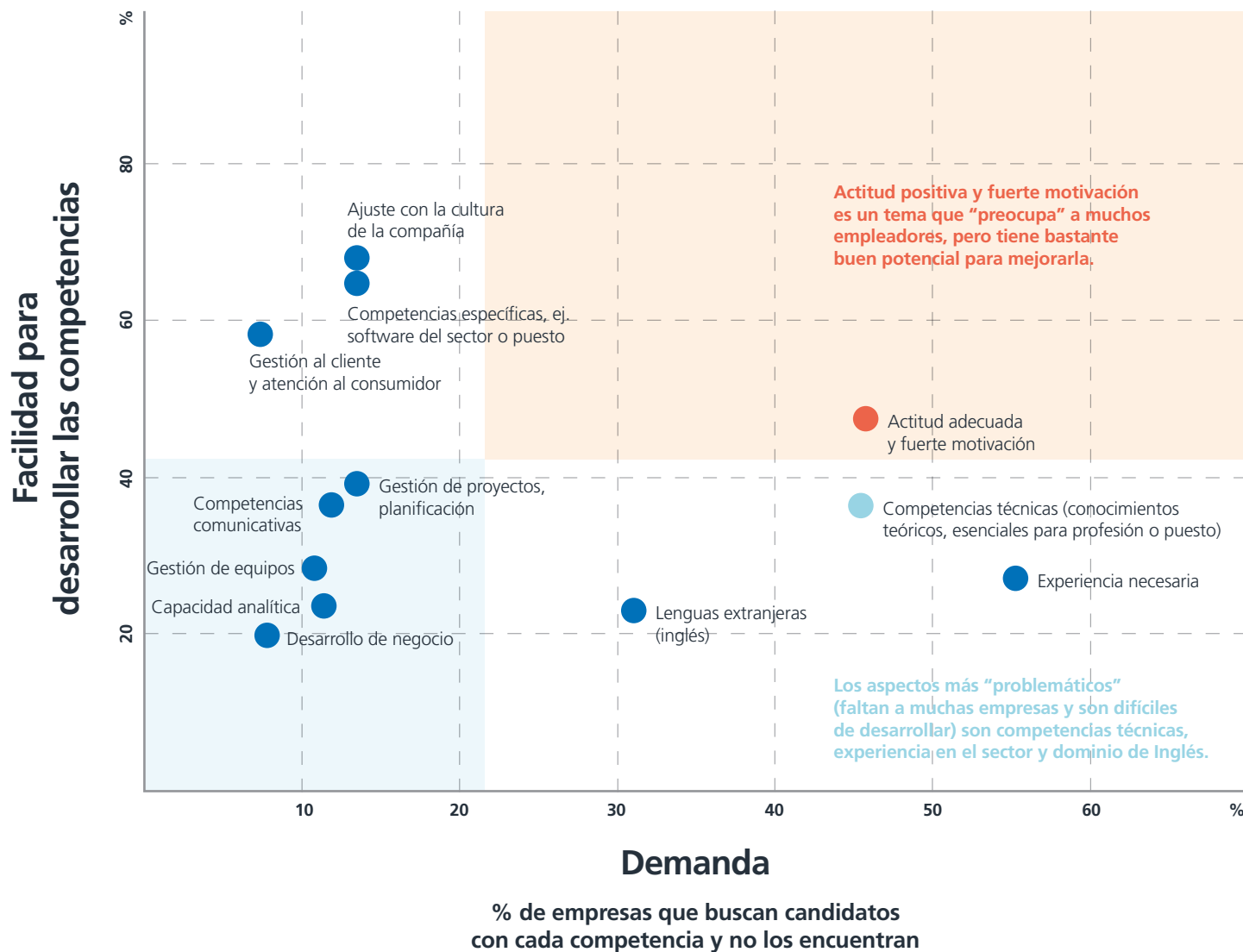
Difícil de desarrollar y/o necesita bastante tiempo



Base: 724
(Todas las empresas)

¿Qué potencial hay para desarrollar entre los empleados las competencias que les faltan?

Visión de las empresas que carecen de candidatos con competencias adecuadas.



Base: 501
(Empresas que mencionan "Faltan candidatos con competencias adecuadas")

¿Se desarrolla formación orientada a la adquisición y desarrollo de competencias necesarias?

En la gran mayoría de las empresas se llevan a cabo programas de formación del personal.

La puesta en marcha de planes de formación es una práctica especialmente frecuente en las empresas medianas y de gran tamaño, en las que la cuota alcanza el 92,1%.

Desarrollo de programas de formación

Muchas de las competencias requeridas a los trabajadores pueden adquirirse a través de programas de formación.

¿Se lleva a cabo en tu organización algún tipo de formación orientada a la adquisición de competencias por parte de los trabajadores?

79,3%

SÍ

20,7%

NO



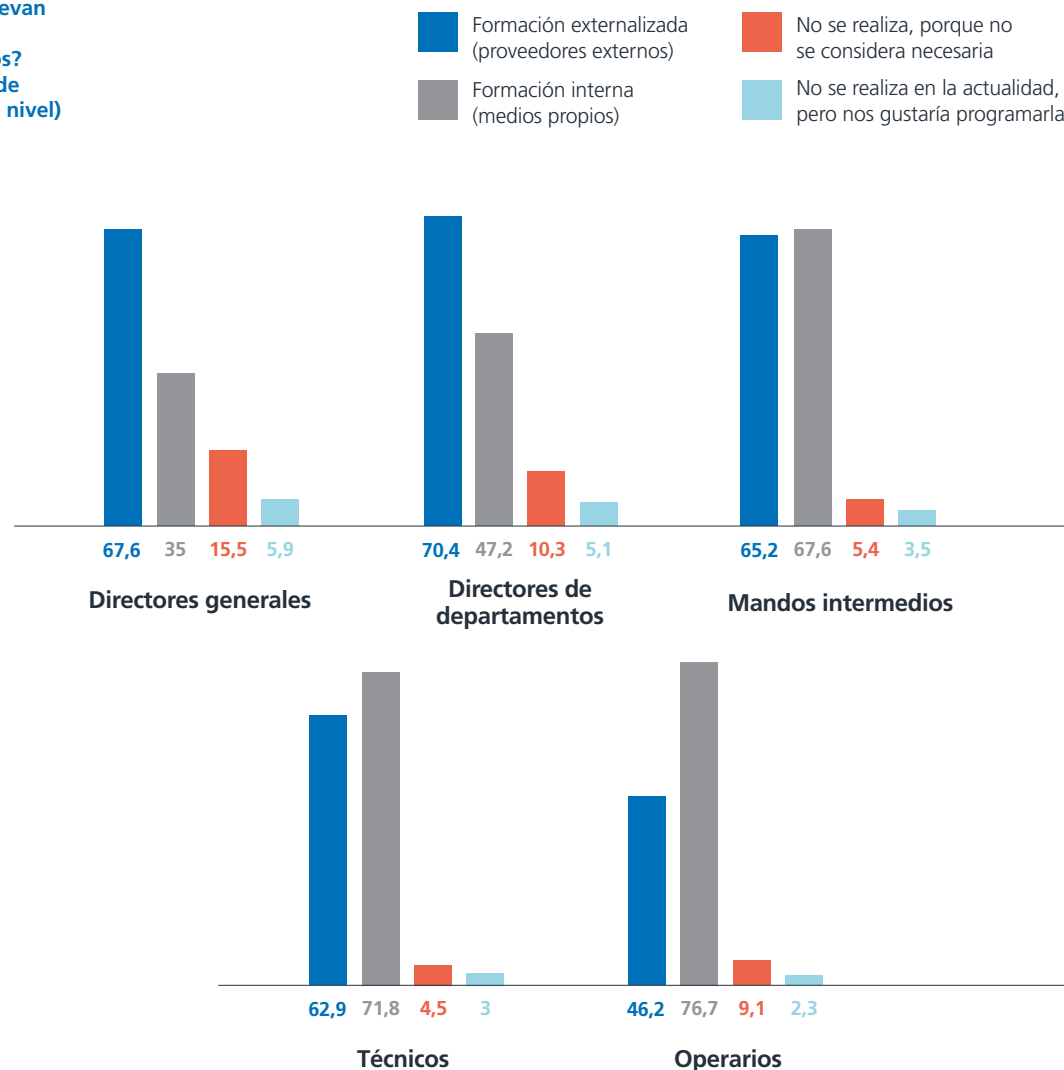
Menos de 50 empleados	Entre 50 y 99 empleados	Entre 100 y 249 empleados	Entre 250 y 999 empleados	1.000 o más empleados	Total
69,7%	77,7%	87,8%	86,1%	92,1%	79,3%

Base: 724
(Todas las empresas)

¿En qué formato se llevan a cabo los programas de formación, según los diferentes niveles de los trabajadores?

Se desarrollan tanto programas de formación externalizados como internos, utilizando medios propios: en el caso de los mandos intermedios y técnicos ambas modalidades están bastante equilibradas, mientras que para el nivel directivo es bastante más frecuente externalizar la formación.

Con respecto a los distintos niveles de empleados, ¿en qué formato se llevan a cabo formaciones para cada uno de ellos? (Puedes señalar más de una opción para cada nivel)



Base: 574
(Empresas que desarrollan programas de formación)

COMPETENCIAS:

¿Cuáles faltan, cómo desarrollarlas, qué tipos y programas de formación se llevan a cabo?

Visión de las empresas

Las tres características y competencias de los candidatos que más faltan en general son: **experiencia en el sector, competencias técnicas** (conocimientos teóricos, esenciales para profesión o puesto) **y una fuerte motivación**. La carencia número uno dentro de las competencias específicas es un **nivel fluido de inglés**.

Una actitud positiva y fuerte motivación es un tema que “preocupa” a muchos empleadores, pero creen que tiene bastante buen potencial para ser mejorada. Por el contrario, **las competencias técnicas, experiencia en el sector y dominio de inglés son los aspectos más “problemáticos”** ya que muchas empresas no encuentran candidatos suficientes con dichas competencias y son bastante difíciles de desarrollar.

Dentro de las **habilidades transversales** demandadas destacan: capacidad de resolver problemas, capacidad de organizar procesos y gestionar proyectos y, en tercer lugar, competencias comunicativas e interpersonales.

Hay características del personal fáciles de desarrollar y otras bastante más complicadas:

Es relativamente fácil “educar” al personal según los valores de la compañía, enseñar un software específico del sector/puesto o desarrollar las pautas de gestión del cliente/consumidor.

Pero otras habilidades se adquieren con experiencia laboral y tiempo, como por ejemplo capacidad analítica, habilidad para desarrollar el negocio o dominio de lenguas extranjeras.

En la gran mayoría de las empresas (el 79,3%) se llevan a cabo programas de formación del personal.

Se desarrollan tanto programas de formación externalizados como internos, utilizando medios propios.

Competencias

¿Cuáles son realmente importantes en el puesto actual, qué nivel se ha alcanzado en su desarrollo?

Visión de los profesionales

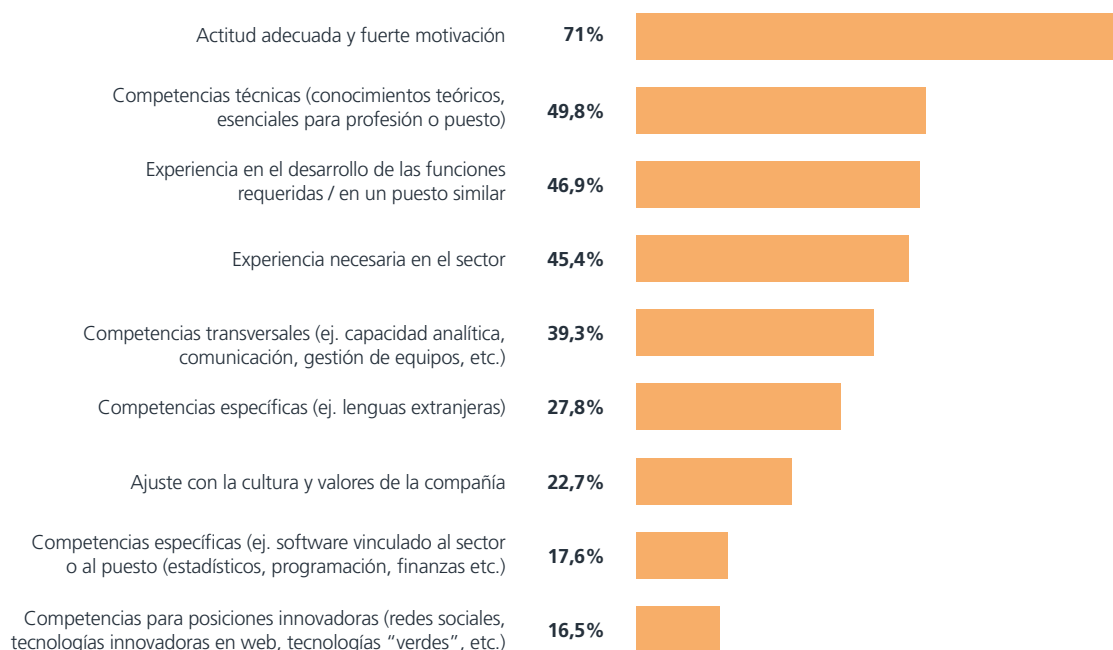
¿Qué competencias y características son importantes, en opinión de los profesionales, en su puesto de trabajo actual o buscado?

Las tres características esenciales y más importantes desde el punto de vista de los profesionales son una fuerte motivación, competencias técnicas y, en tercer lugar, la experiencia (en un puesto similar y en el sector). No hay diferencias significativas entre la visión de los profesionales con empleo y en paro.

Competencias y características importantes según los profesionales

A tu juicio, ¿qué competencias y habilidades son importantes en tu puesto de trabajo? (Selecciona todas las opciones que consideres)

A tu juicio, ¿qué competencias y habilidades son importantes en el empleo que estás buscando? (Selecciona todas las opciones que consideres)



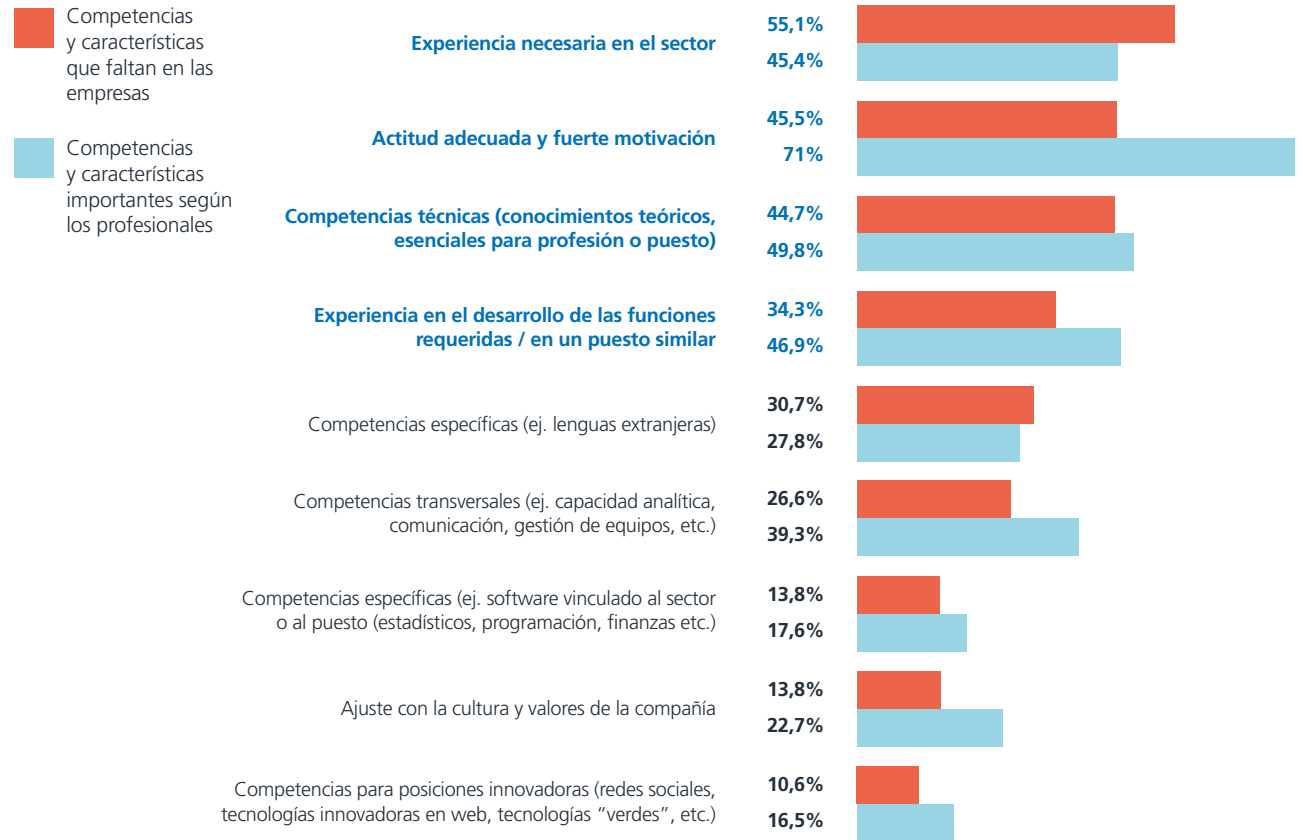
Base: 3195
(Todos los profesionales)

¿Coinciden las visiones de profesionales y empleadores respecto de la importancia de las diferentes competencias?

Las competencias importantes según la visión de los profesionales coinciden en gran parte con lo que “buscan y no encuentran” los empleadores.

En un análisis estricto de las competencias (dejando a un lado experiencia en el sector y actitud, que no son competencias en sentido literal), la que aparece en primer lugar es competencias técnicas del personal.

Competencias y características

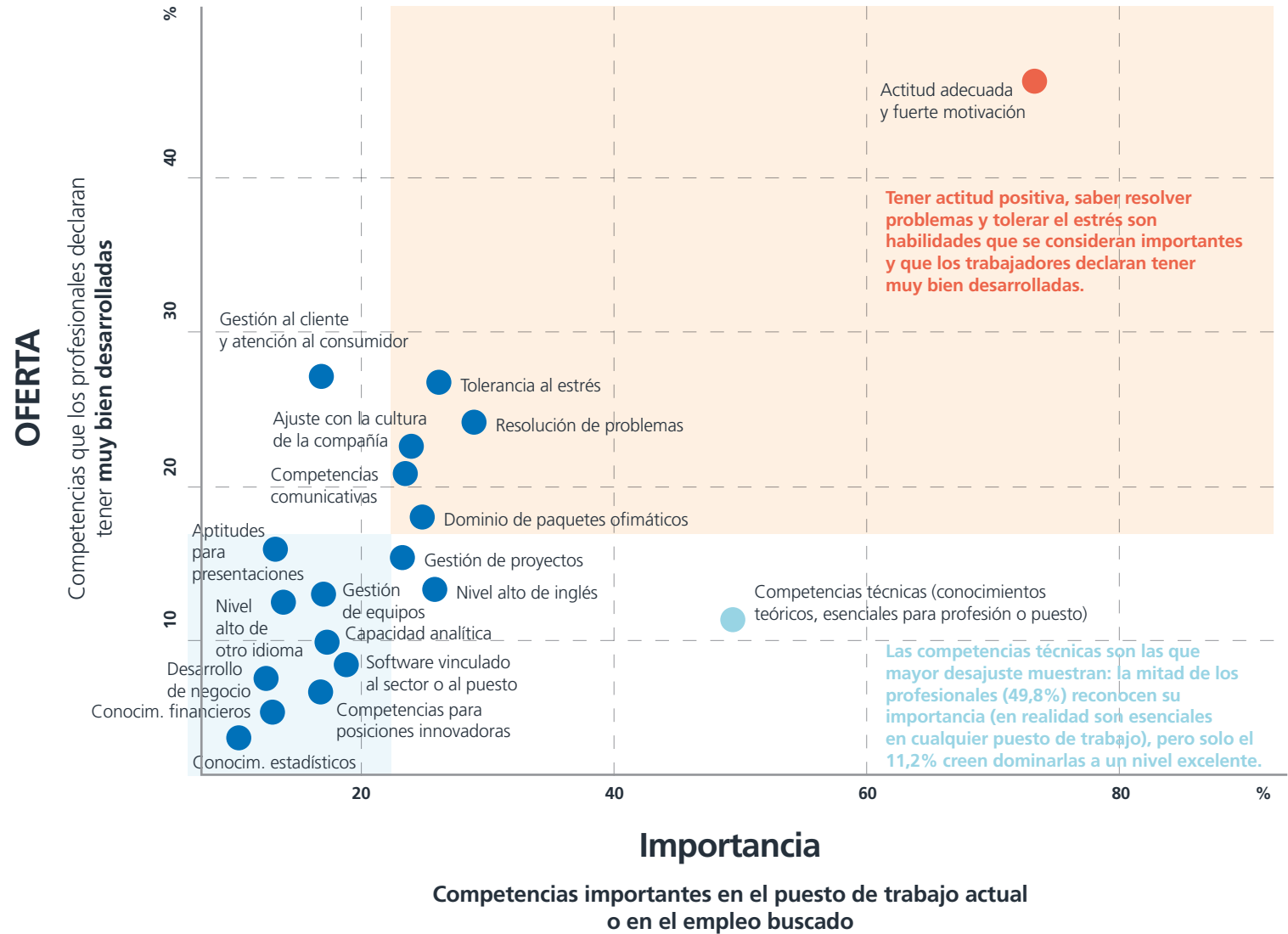


Base: 501
(Empresas que mencionan “Faltan candidatos con competencias adecuadas”)

Base: 3195
(Todos los profesionales)

Importancia de las competencias vs Grado de su desarrollo

Visión de los profesionales



Base: 3195
(Todos los profesionales)

COMPETENCIAS:

¿Cuáles son realmente importantes en el puesto actual, qué nivel se ha alcanzado en su desarrollo?

Visión de los profesionales

Las tres características esenciales y más importantes en el puesto de trabajo actual o en el buscado, a juicio de los profesionales, son: una **fuerte motivación, competencias técnicas y, en tercer lugar, la experiencia** (en un puesto similar y en el sector).

Y precisamente estas tres características son las que **lideran la lista de lo que “buscan y no encuentran” los empleadores.**

Dejando a un lado la experiencia en el sector y la actitud positiva/motivación, que no son competencias en sentido literal, las competencias técnicas son las que más faltan a las empresas. ¿Por qué puede pasar?

Estas competencias (por ejemplo, conocimientos teóricos, esenciales para puesto o profesión, que se adquieren sobre todo durante los años de la formación/ educación profesional) muestran un nivel de desarrollo bastante bajo:

La mitad de los profesionales (49,8%) reconocen su importancia (en realidad son esenciales en cualquier puesto de trabajo), pero solo el 11,2% creen dominarlas a un nivel excelente.

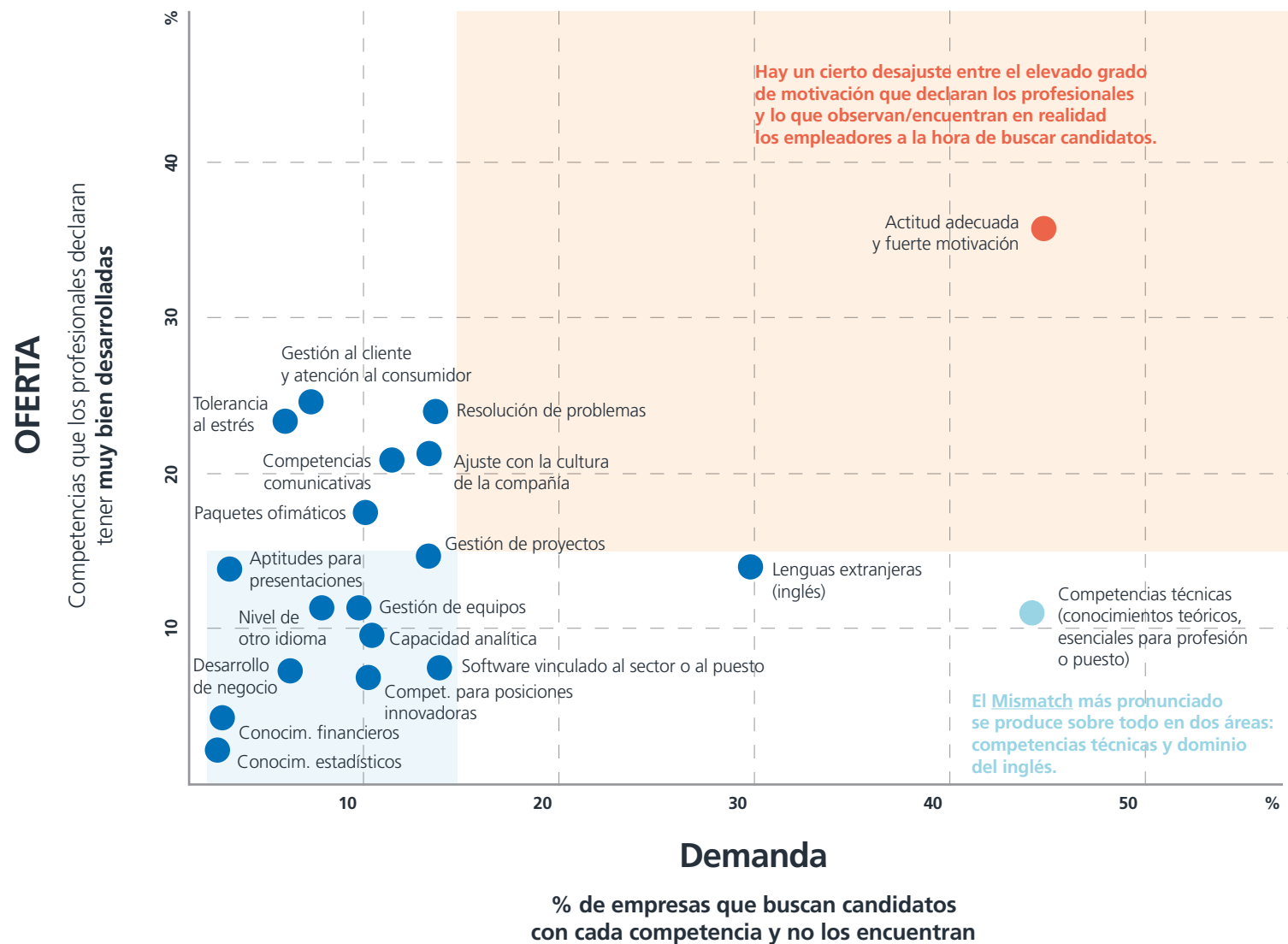
Parte 4 - Competencias ¿Cuáles son realmente importantes en el puesto actual, qué nivel se ha alcanzado en su desarrollo?



Mismatch de Competencias: demanda de las empresas vs oferta de los candidatos.

Visión de empresas y candidatos

MISMATCH de competencias: demanda de las empresas vs oferta de los candidatos.



Base: 3195
(Todos los profesionales)

Base: 501
(Empresas que mencionan "Faltan candidatos con competencias adecuadas")

MISMATCH

de competencias: demanda de las empresas vs oferta de los candidatos.

El **Mismatch** más importante entre la **demanda** de competencias por parte de los empleadores y la **oferta** de dichas competencias por parte de los empleados se produce en tres áreas:

1

Grado de motivación

Los profesionales declaran tener un grado de motivación relativamente alto (el 36% creen estar muy motivados y con actitud positiva y adecuada hacia el trabajo), mientras que en realidad los empleadores no observan dicha motivación entre los candidatos con carácter general.

2

Competencias técnicas (conocimientos teóricos, esenciales para puesto o profesión)

Los profesionales muestran un nivel de desarrollo algo limitado para estas competencias (sólo el 11,2% de los profesionales declaran tener un nivel excelente en este ámbito).

3

Fuerte dominio del inglés

Es la principal competencia específica que las empresas echan en falta, pero pocos trabajadores pueden ofrecer un buen nivel de inglés (sólo el 14% declaran tener un nivel excelente).

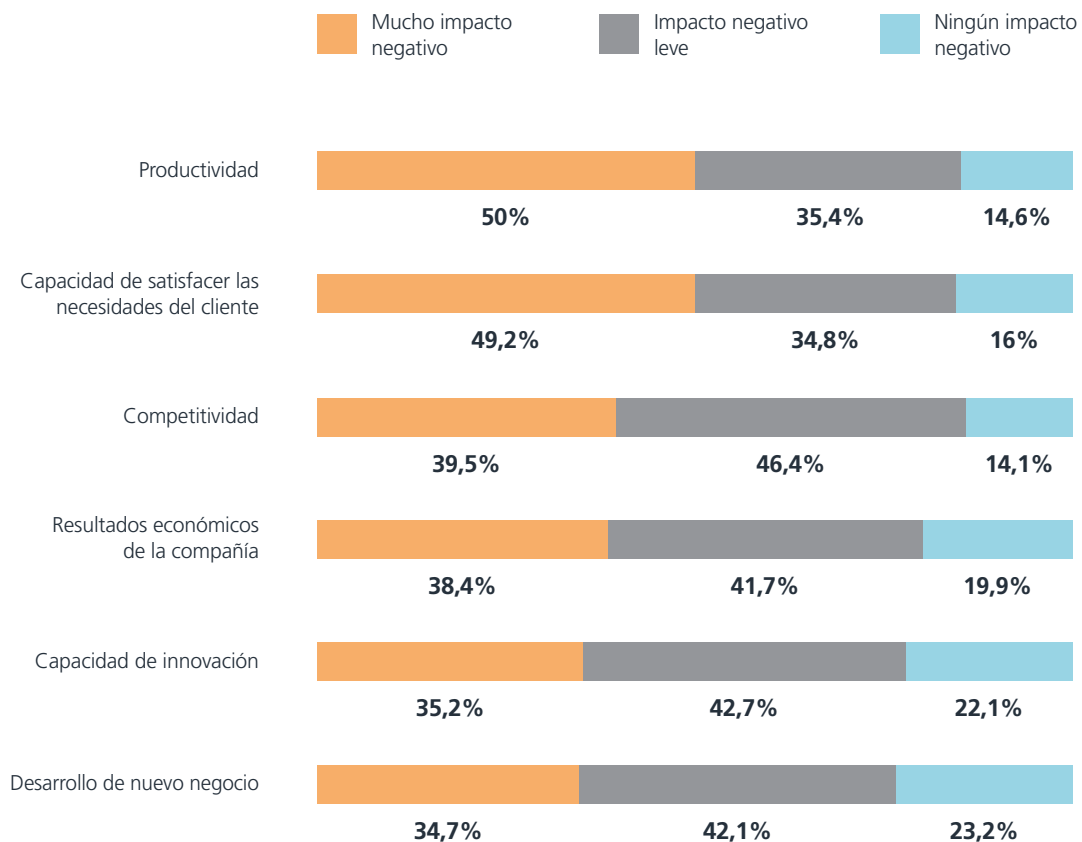
**¿Qué impacto tiene el déficit de talento en las organizaciones?
¿Cómo se pueden evitar o limitar sus posibles consecuencias negativas?**

¿Tiene la escasez de talento algún impacto negativo en la empresa?

La escasez de talento tiene un impacto negativo bastante pronunciado en el redimiendo de muchas compañías, sobre todo en su productividad y la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.

¿Tiene la escasez de talento (dificultad, con una buena oferta, para encontrar profesionales adecuados) algún impacto negativo en tu organización?

Evalúa, por favor, el nivel del posible impacto negativo sobre cada factor.



Base: 724
(Todas las empresas)

El impacto negativo del déficit de talento ¿está relacionado con el tamaño de las empresas?

¿Tiene la escasez de talento (dificultad, con una buena oferta, para encontrar profesionales adecuados) algún impacto negativo en tu organización?

Evalúa, por favor, el nivel del posible impacto negativo sobre cada factor.

Porcentaje de empresas para las que la escasez de talento tiene MUCHO IMPACTO NEGATIVO

En las empresas grandes (250 a 999 empleados) y muy grandes (1.000 o más empleados) el déficit de talento impacta especialmente en la productividad, la capacidad de satisfacer al cliente y de desarrollar nuevo negocio.

		Menos de 50 empleados	Entre 50 y 99 empleados	Entre 100 y 249 empleados	Entre 250 y 999 empleados	1.000 o más empleados	Total
	Productividad	49,5%	44,7%	47,8%	57,4%	51,5%	50,0%
	Capacidad de satisfacer las necesidades del cliente	47,8%	45,2%	45,2%	50,9%	57,4%	49,2%
	Competitividad	38,4%	35,0%	33,9%	48,2%	44,6%	39,5%
	Resultados económicos de la compañía	39,7%	32,0%	40,9%	37,0%	39,4%	38,4%
	Capacidad de innovación	31,3%	35,9%	37,4%	38,0%	40,6%	35,2%
	Desarrollo de nuevo negocio	32,7%	26,2%	40,0%	31,5%	46,5%	34,7%

¿Qué estrategias de Recursos Humanos se aplican para evitar o limitar las consecuencias negativas del déficit de talento?

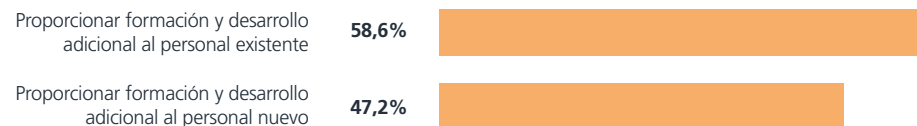
Las estrategias que se aplican actualmente en las empresas para enfrentarse al déficit de talento se centran sobre todo en formar al personal (tanto existente como nuevo). Algo menos de 1/3 de las empresas intentan adaptar el proceso de selección a la escasez de talento. Y sólo una de cada cuatro empresas considera necesario mejorar las condiciones ofrecidas para atraer talento.

Estrategias de RRHH adoptadas por las empresas

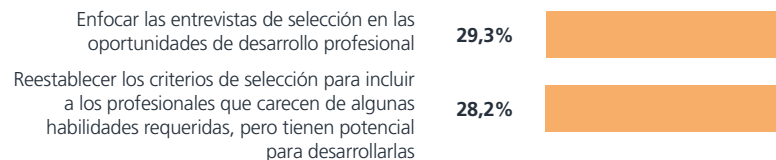
Diferentes empresas practican ciertas estrategias para evitar (o limitar) las consecuencias negativas del déficit de talento.

¿Qué estrategias se aplican en tu organización en términos de prácticas de Recursos Humanos? (Selecciona todas las que consideres)

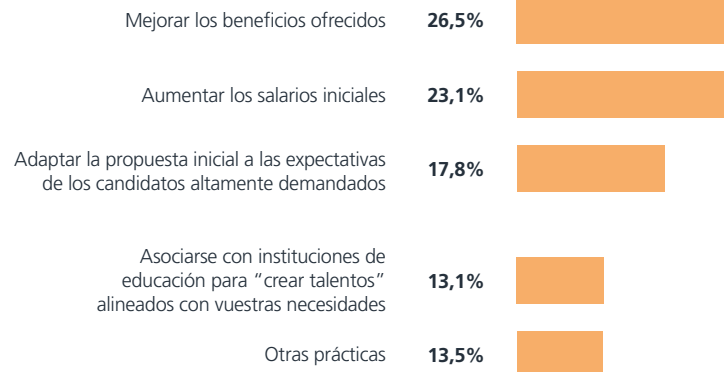
FORMACIÓN



SELECCIÓN



REMUNERACIÓN



Base: 724
(Todas las empresas)

Las estrategias de Recursos Humanos orientadas a combatir el déficit de talento ¿dependen del tamaño de la empresa?

Porcentaje de empresas de cada tamaño que adoptan estrategias de RRHH

Diferentes empresas practican ciertas estrategias para evitar (o limitar) las consecuencias negativas del déficit de talento.

¿Qué estrategias se aplican en tu organización en términos de prácticas de Recursos Humanos? (Selecciona todas las que consideres)

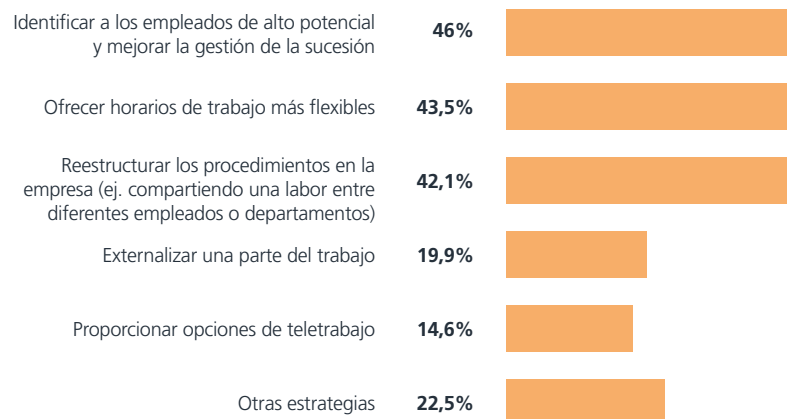
	Menos de 50 empleados	Entre 50 y 99 empleados	Entre 100 y 249 empleados	Entre 250 y 999 empleados	1.000 o más empleados	Total
Proporcionar formación y desarrollo adicional al personal <u>existente</u>	52,5%	59,2%	61,7%	61,1%	69,3%	58,6%
Proporcionar formación y desarrollo adicional al personal <u>nuevo</u>	40,4%	40,8%	53,9%	54,6%	58,4%	47,2%
Enfocar las entrevistas de selección en las oportunidades de desarrollo profesional	22,6%	29,1%	36,5%	38,9%	30,7%	29,3%
Reestablecer los criterios de selección para incluir a los profesionales que carecen de algunas habilidades requeridas, pero tienen potencial para desarrollarlas	25,3%	26,2%	32,2%	30,6%	31,7%	28,2%
Mejorar los beneficios ofrecidos	21,9%	25,2%	27,8%	31,5%	34,7%	26,5%
Aumentar los salarios iniciales	22,2%	26,2%	26,1%	24,1%	17,8%	23,1%
Adaptar la propuesta inicial a las expectativas de los candidatos altamente demandados	12,1%	17,5%	20,9%	24,1%	24,8%	17,8%
Asociarse con instituciones de educación para "crear talentos" alineados con vuestras necesidades	8,4%	13,6%	14,8%	13,0%	24,8%	13,1%
Otras prácticas	15,5%	10,7%	11,3%	12,0%	14,9%	13,5%

¿Qué estrategias, en términos de modelos organizativos, se aplican para evitar o limitar las consecuencias negativas del déficit de talento?

Algo más del 40% de las empresas recurren a otras estrategias organizativas, consistentes en medidas orientadas a mejorar la sucesión, reestructurar los procedimientos de la empresa o ofrecer horarios más flexibles.

Estrategias de modelos organizativos adoptadas por las empresas

¿Qué estrategias se aplican en tu empresa para evitar (o limitar) las consecuencias negativas del déficit de talento en términos de modelos organizativos?
(Selecciona todas las que consideres)



Base: 724
(Todas las empresas)

Las estrategias de modelos organizativos orientadas a combatir el déficit de talento ¿dependen del tamaño de la empresa?

¿Qué estrategias se aplican en tu empresa para evitar (o limitar) las consecuencias negativas del déficit de talento en términos de modelos organizativos? (Selecciona todas las que consideres)

Porcentaje de empresas de cada tamaño que adoptan estrategias de RRHH

	Menos de 50 empleados	Entre 50 y 99 empleados	Entre 100 y 249 empleados	Entre 250 y 999 empleados	1.000 o más empleados	Total
Identificar a los empleados de alto potencial y mejorar la gestión de la sucesión	34,0%	44,7%	53,9%	51,9%	67,3%	46,0%
Ofrecer horarios de trabajo más flexibles	44,4%	49,5%	38,3%	46,3%	37,6%	43,5%
Reestructurar los procedimientos en la empresa (ej. compartiendo una labor entre diferentes empleados o departamentos)	45,5%	38,8%	38,3%	43,5%	38,6%	42,1%
Externalizar una parte del trabajo	22,9%	17,5%	21,7%	17,6%	13,9%	19,9%
Proporcionar opciones de teletrabajo	12,1%	17,5%	11,3%	18,5%	18,8%	14,6%
Otras estrategias	21,9%	15,5%	27,0%	19,4%	29,7%	22,5%

¿Qué impacto tiene el déficit de talento en las organizaciones?

¿Cómo se pueden evitar o limitar sus posibles consecuencias negativas?

La escasez de talento tiene un impacto negativo bastante pronunciado en el rendimiento de muchas compañías, sobre todo en su productividad (en el 50% de las empresas se observa mucho impacto negativo) y en su capacidad de atender bien al cliente (en el 49,2% de las empresas).

Este impacto negativo es **especialmente grave en las empresas grandes** (250-999 empleados) y muy grandes (a partir de 1.000 empleados).

Las estrategias de RRHH que se aplican actualmente en las empresas para enfrentarse al déficit de talento se centran sobre todo en formar al personal, tanto existente como nuevo (lo llevan a cabo aproximadamente en la mitad de las empresas).

Las estrategias organizativas a las que recurren algo más del 40% de las empresas consisten en medidas **orientadas a mejorar la sucesión** (en el 46% de las empresas, y sobre todo en las empresas a partir de 1.000 empleados), reestructurar los procedimientos de la empresa (el 42,1%) u ofrecer horarios más flexibles (el 43,5%).

En torno al **30% de las empresas intentan adaptar el proceso de selección a la escasez de talento**, reenfocando las entrevistas de selección en oportunidades de carrera o reestableciendo los criterios de selección para llegar a que más candidatos entren en el proceso de selección. Y sólo una de cada cuatro empresas considera necesario mejorar las condiciones ofrecidas para atraer a más profesionales con talento.

Notas



2018

 randstad research