

**DOCUMENTO TÉCNICO**

**BRECHAS DE HABILIDADES Y  
DIFICULTADES DE LA DEMANDA LABORAL**

**Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral  
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo**

**2018**

© Copyright  
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo  
Primera Edición, 2018

---

**Christian Rómulo Martín Sánchez Reyes**  
Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo

**David Fernando Cuadros Luque**  
Viceministro de Promoción del Empleo y Capacitación Laboral

**Carlos Marino Hely Pando Sánchez**  
Director General de Formación Profesional y Capacitación Laboral

**Elizabeth Celia Cornejo Maldonado**  
Directora de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

**Equipo Técnico del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo**  
Astrid Sánchez Falero  
Alberto Enrique Aquino Rodríguez  
Yovana Patricia Acaro Ignacio  
Iván Jesús Figueroa Apéstegui  
Catherine Paucarpura Ninayahuar

**Apoyo Técnico**  
Pío Enrique León Villegas  
Neil Arnol Quispe Arma

## Resumen

Este documento reporta las brechas de habilidades y dificultades de la demanda laboral, a partir del análisis de la “Encuesta sobre dificultades para conseguir personal”. La encuesta fue aplicada a un grupo representativo de empresas formales de 10 a más trabajadores de todos los sectores económicos en Lima Metropolitana (40% de la muestra) y el área urbana en 29 ciudades principales del país (60%). El 43,4% de las grandes empresas reportaron dificultades para encontrar personal. Según la zona geográfica o el tamaño de las empresas se encuentran diferencias en el grado de incidencia de la problemática encontrada. Entre el grupo que especifica sus dificultades para encontrar personal, un porcentaje importante lo atribuye a la escasez de postulantes (42%) o a que los candidatos no cumplen con el perfil (34,7%); algunas razones por las que las personas no cumplen con el perfil son: la falta de habilidades técnicas y de empleabilidad (“habilidades blandas”) o falta de experiencia, entre otras. Los empleadores reportan también los aspectos donde estas dificultades impactan mayormente en su organización, y las estrategias para hacer frente a ello. Los resultados son examinados en el contexto de la brecha de competencias, ofreciéndose recomendaciones generales para contribuir a su reducción.

Palabras clave: brecha de competencias, desajuste de competencias, desarticulación oferta-demanda, escasez de talento, dificultades para conseguir personal

## Abstract

This document reports the skill gaps and difficulties of labor demand from the analysis of the “Survey on difficulties for filling jobs”. The survey included a sample of a representative group of formal companies with 10 or more workers, from all economic sectors, from Lima (40% of the sample) and 29 major cities (60%) in the urban areas across the country. 43.4% of large companies reported difficulties for filling jobs. Having on account the geographical area or the size of the companies some differences are found in the degree level of the problem. Among those who specify their difficulties in filling jobs, a significant percentage of respondents attribute this to the lack of available applicants (42%) or to the fact that some applicants do not meet the required profile (34.7%); reasons for the latter include, notably, lack of technical skills and employability skills (soft skills), or lack of experience, among others. Employers also report on the issues where these difficulties have a major impact on their organization, and on the strategies to overcome them. The results are examined in the context of the skills gap; general recommendations are offered to contribute to reduce this gap.

Keywords: skill gaps, skill mismatch, supply-demand mismatch, talent shortage, difficulties for filling jobs

## DOCUMENTO TÉCNICO

# BRECHAS DE HABILIDADES Y DIFICULTADES DE LA DEMANDA LABORAL

### Tabla de contenido

Introducción .....	5
Capítulo I. ....	6
Marco Conceptual .....	6
1.1    El enfoque de Capital Humano y su relación con las habilidades .....	6
1.1.1 Consideraciones generales y concepto de capital humano .....	6
1.1.2 Las competencias como eje central en el concepto de capital humano .....	7
1.1.3 Las competencias en demanda .....	8
1.1.4 La Importancia de medir el capital humano .....	9
1.2 Brechas en el capital humano .....	10
1.2.1 La brecha de habilidades y sus efectos .....	10
1.2.2 Antecedentes en la identificación de dificultades para conseguir personal .....	12
Capítulo II. ....	15
Caracterización Socio Económica y Laboral .....	15
Capítulo III. ....	20
Resultados de la “Encuesta sobre dificultades para conseguir personal” .....	20
3.1 Acerca de la “Encuesta sobre dificultades para conseguir personal” .....	20
3.2 Resultados de la “Encuesta sobre dificultades para conseguir personal” .....	20
3.2.1 Dificultad para cubrir puestos de trabajo .....	20
3.2.2 Puestos de trabajo con mayor dificultad para conseguir personal .....	24
3.2.3 Impacto en la empresa debido a la dificultad para conseguir personal .....	26
3.2.4 Estrategias para superar las dificultades .....	26
3.2.5 Comentarios finales en torno a los resultados .....	27
Conclusiones .....	29
Recomendaciones .....	30
Referencias bibliográficas .....	31
Apéndice 1. Ficha Técnica de la “Encuesta sobre dificultades para conseguir personal” .....	34
Apéndice 2. Encarte de la “Encuesta sobre dificultades para conseguir personal” .....	39

## Introducción

El presente estudio, da cuenta de las brechas de habilidades y dificultades de la demanda laboral, producto del análisis de los resultados de la “Encuesta sobre dificultades para conseguir personal”. Este documento busca ofrecer una aproximación a las dificultades que enfrentan las empresas para cubrir puestos de trabajo, realizando una caracterización de esta problemática y de su incidencia, así como de los efectos que ello tiene sobre las empresas, además de ser un indicador de la denominada ‘brecha de competencias’. En general, los resultados obtenidos nos acercan a conocer el grado en que la demanda de los sectores productivos es satisfecha por la oferta de habilidades disponible.

La encuesta fue aplicada a empresas formales de 10 a más trabajadores de todos los sectores económicos en Lima Metropolitana y en 29 ciudades principales del país (área urbana), registradas en la planilla electrónica que maneja el sector Trabajo.

Se inicia delineando el marco conceptual, bajo el enfoque del capital humano y su relación con las competencias, con el cual se busca contextualizar la brecha de competencias como parte de la problemática de desarticulación entre la oferta de competencias y la demanda de los sectores productivos. Así a lo largo del primer capítulo, luego de ofrecerse algunas precisiones conceptuales, se aborda el tema de las competencias y su demanda, así como el de la importancia de la medición del capital humano, finalizando con un breve repaso de las implicancias de la brecha de competencias, y la revisión de antecedentes, en la identificación de dificultades para conseguir personal.

En el segundo capítulo, se presenta una breve caracterización socio económico y laboral del país, su evolución por sectores y su crecimiento económico. En el tercer capítulo, luego de realizar un acercamiento a la encuesta como instrumento para recoger información relevante sobre el tema en cuestión, se presentan los resultados de la misma, refiriendo datos del indicador global de la dificultad para cubrir puestos de trabajo, según tamaño de la empresa, así también su grado de incidencia de esta problemática a nivel macrorregional y regional, y por sector productivo, para luego identificar los puestos donde existen mayores dificultades para cubrir las vacantes de empleo. Se reporta también el tipo de impacto que esta dificultad genera a nivel de la organización, así como las estrategias que las empresas despliegan a fin de hacer frente a estos problemas. Cerrando este capítulo con comentarios finales en torno a los resultados.

Finalmente, se ofrecen, las conclusiones generales del estudio, así como las recomendaciones del caso, las cuales se espera que guíen el trabajo ulterior que permita contribuir al cierre de la brecha de competencias.

Con este documento y los resultados presentados, se espera aportar a un mayor conocimiento de la problemática descrita, permitiendo una mejor aproximación a su incidencia y dinámica, facilitando el seguimiento a su evolución a partir de las medidas que logren tomarse para su positiva progresión.

## Capítulo I. Marco Conceptual

### 1.1 El enfoque de Capital Humano y su relación con las habilidades

Los resultados de la “Encuesta sobre dificultades para conseguir personal”, llevada a cabo por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, se contextualizan en la problemática de la desarticulación existente entre la oferta de competencias y la demanda de los sectores productivos, esto es la denominada “brecha de competencias”, se pone en evidencia por las limitaciones que los empleadores reportan al buscar cubrir sus vacantes de empleo. Para ello, se enmarca a su vez dicha brecha, bajo el enfoque del capital humano, y del papel clave que las habilidades tienen como factor ligado a la empleabilidad y productividad, y la demanda que por ellas existe en aras del desarrollo económico, tal como será abordado en esta primera parte del documento.

#### 1.1.1 Consideraciones generales y concepto de capital humano

Desde una perspectiva económica, a fin de alcanzar el progreso, es necesario potenciar los factores productivos mejorando su calidad y eficiencia. Tradicionalmente, el enfoque de crecimiento había puesto atención sólo a los factores o variables de producción tangibles (material y capital físico), sin embargo el concepto de capital humano surge como un esfuerzo explicativo del crecimiento diferencial que se da entre países u organizaciones, y para dar cuenta de aquella parte del crecimiento que no es claramente atribuible a los factores productivos considerados convencionalmente, por lo que al tomar en cuenta al capital humano –activo intangible–, podría entenderse mejor la relación entre inversión y crecimiento económico.

La teoría del capital humano pone en relieve el hecho de que la productividad del trabajador está fuertemente vinculada a la formación recibida (Olaniyan y Okemakinde, 2008), haciéndose evidente que una mayor especialización (por vías de aprendizaje formal o no formal) lleva al aumento de la productividad de los trabajadores. El capital humano (CH) está constituido por el conjunto de conocimientos, competencias y demás atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad social y económica del individuo (OCDE, 1998). El CH reside en las personas: es el valioso activo acumulado de competencias adquiridas a través de la experiencia y/o la formación. Según la OCDE (2012), el conjunto de todas las competencias disponibles para la economía constituye el capital humano de un país.

En contraste, el concepto de “recursos humanos” conlleva la carga, de manera implícita, de que las personas y sus capacidades pueden ser tratadas como meros recursos o insumos, pasibles de ser explotados, eventualmente, hasta el agotamiento. En lugar de ello, el concepto de “capital” conlleva la idea de que las competencias se constituyen en capital (inagotable) que puede contribuir a la generación de más riqueza y bienestar<sup>2</sup>. En un cambio de paradigma, el CH es un concepto que trasciende al de ‘Recursos Humanos’, pues vuelca en las personas el rol central en la creación de valor.

<sup>1</sup> Resultados obtenidos de la “Encuesta sobre dificultades para conseguir personal”.

<sup>2</sup> En “Human Resources & Human Capital: The differences and interdependencies (and why companies need both)”. <http://www.informationexperts.com/index.php/human-resources-human-capital/>

### 1.1.2 Las competencias como eje central en el concepto de capital humano

Desde la perspectiva del capital humano, las habilidades de las personas tienen un gran valor para la sociedad como factor de productividad económica, pues una mano de obra altamente calificada es comparable a otros factores de producción involucrados en el proceso de producción capitalista; también desde dicha perspectiva, señala Valiente (2014), el desempleo y subempleo se derivan de problemas en la oferta de competencias, a su vez producto de la baja calidad de los sistemas educativos y la baja empleabilidad de los individuos. Ello puede deberse a la poca información sobre las necesidades del mercado o a la baja capacidad de los sistemas de educación y formación para responder a dichas necesidades.

Desde la perspectiva organizacional, el capital humano es el intangible más importante de la empresa (Baron y Armstrong, 2007), pues los trabajadores son quienes le proveen las habilidades necesarias para su óptimo funcionamiento; por tanto, sus conocimientos y capacidades constituyen el capital productivo de la empresa. El capital humano es lo que diferencia a las organizaciones y se constituye en la base de sus "ventajas competitivas".

En consideración de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE, "las competencias se han convertido en la divisa global de las economías del siglo XXI" (OCDE, 2012, p. 11), pues transforman vidas e impulsan economías, y son clave para combatir la desigualdad y promover la movilidad social. Así, el desarrollo de habilidades se ha convertido en una prioridad tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, siendo que tener una fuerza de trabajo con altas competencias se reconoce como fundamental para impulsar la competitividad, fomentar la innovación, la creación de empresas y el aumento de la productividad (Roseth, Valerio y Gutiérrez, 2016).

La importancia de las habilidades se ha elevado a tal punto que la OCDE ha delineado un enfoque de trabajo denominado "Estrategia de Competencias" (OCDE, 2012), para fomentar el fortalecimiento del 'sistema de competencias' de los países, y desde 2013, la OCDE ha estado trabajando en colaboración con los países en proyectos destinados a "Construir estrategias efectivas de competencias". La OCDE, luego de un trabajo colaborativo liderado en el Perú por el MTPE, publicó la "Estrategia de Competencias de la OCDE. Reporte Diagnóstico Perú" (OCDE, 2016), informe a través del cual identificó los principales desafíos para el efectivo desarrollo, activación y utilización de habilidades de la fuerza de trabajo del país.

Otras importantes organizaciones, como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, también han puesto un especial foco en las habilidades (ver por ejemplo, Bassi, Busso, Urzúa y Vargas, 2012; BID, 2017; Banerji et al., 2010; Roseth, Valerio y Gutiérrez, 2016). Ello tampoco ha pasado desapercibido por la Oficina Internacional del Trabajo – OIT, la cual también ha puesto atención a las denominadas competencias clave de empleabilidad<sup>3</sup>, haciendo notar su importancia en tanto permite a los trabajadores acceder a un trabajo decente y enfrentar el cambio, y, a las empresas, adoptar nuevas tecnologías e ingresar a mercados nuevos (OIT, 2015).

La evidencia recogida por el PIAAC<sup>4</sup>, la encuesta de habilidades de los adultos (OCDE, 2013, 2016), tanto en su primera como segunda ronda internacional de aplicación, muestra que las personas con mayor nivel de habilidades tienen mejores perspectivas en el mercado laboral, son más empleables y tienen mejores ingresos; y, por el contrario, los países con menor nivel de habilidades en su población están en riesgo de perder competitividad en el contexto de una economía mundial que se vuelve más dependiente de las habilidades. Puesto que los individuos con habilidades y conocimientos adecuados tienen más probabilidades de encontrar empleo, el desarrollo de habilidades también puede tener efectos positivos en la

---

<sup>3</sup> La OIT alberga apartados web donde difunde información relativa a las "Habilidades para la Inclusión Social", en <http://www.ilo.org/skills/areas/skills-for-youth-employment/lang-es/index.htm>; y, a las "Competencias para el empleo - Orientaciones de política", en [http://www.ilo.org/global/docs/WCMS\\_181060/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/docs/WCMS_181060/lang-es/index.htm).

<sup>4</sup> PIAAC, denominada coloquialmente por algunos "la prueba PISA" para adultos.

reducción del desempleo, aumentar los ingresos y mejorar los niveles de vida (Roseth, Valerio y Gutiérrez, 2016).

Poner a las habilidades en el centro de la atención también aporta sustantivamente a los esfuerzos de formalización en una economía, pues en el caso del Perú, como lo subraya la OCDE (2016), a fin de crear condiciones más propicias para el empleo formal, una estrategia que comprenda fomentar más y mejores competencias entre los trabajadores, puede contribuir al esfuerzo de promover la formalización y a su vez impulsar el crecimiento de los sectores de mayor productividad, y así romper el círculo vicioso por el cual los bajos niveles de competencia llevan a empleos con baja productividad en industrias donde hay oportunidades limitadas para continuar mejorando las competencias.

### 1.1.3 Las competencias en demanda

En el contexto de productividad organizacional, las empresas procuran incrementar o mantener su dotación de capital humano, y por tanto buscan que los aspirantes a los puestos de trabajo cumplan con el perfil de competencias requerido para el trabajo. En la medida que haya correspondencia entre lo que necesitan y lo que encuentran como oferta de habilidades disponible en el mercado de trabajo, tendrán o no éxito en conseguir el personal que requieren.

Existen además otros considerandos para que una empresa logre conseguir el personal que necesita, como el caso donde la persona cuenta con las competencias requeridas y se acerca a la demanda pero, la condición de trabajo ofrecida es poco atractiva, o que a pesar que el perfil de competencia ofertado es atractivo, no va de la mano con la experiencia solicitada. La “escasez de talento” o falta de habilidades o cualificaciones necesarias, suele ser un tema recurrente cuando se examina el desajuste entre la demanda y la oferta de competencias (p.e., ManpowerGroup, 2016a); dicho desajuste o “brecha de habilidades” alude a la desconexión entre la oferta y la demanda de habilidades, que resulta de problemas en la calidad y pertinencia del sistema educativo.

El desajuste de competencias es un fenómeno que contribuye a la generación de desempleo, en detrimento de la productividad y la competitividad de una economía. El Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional – CEDEFOP, al analizar los factores que inciden en la coexistencia de un desempleo en crecimiento y las dificultades que expresan las empresas en cubrir puestos de trabajo en la Unión Europea, señala que el desajuste de competencias, se produce no solo en caso de déficit o carencia de competencias, sino también cuando las cualificaciones, los conocimientos y las competencias de un individuo sobrepasan los requisitos para el desempeño de su trabajo (O’Leary, McGuinness, O’Connell y Mavromaras, 2010), como cuando se contratan personas con un nivel de educación más alto del requerido para el puesto; en otros, es el tipo de educación o de competencias exigidas, y no el nivel, lo que resulta inadecuado para el desempeño del trabajo.

Así, CEDEFOP (2014) señala, que el desajuste de competencias no es resultado solo de escasez de mano de obra con las competencias adecuadas, sino también del hecho de que los trabajadores no siempre ocupan puestos que se corresponden con sus competencias y cualificaciones.

En el Perú, según se estima, poco más de la mitad de los trabajadores profesionales (52,6%), labora en una ocupación que no se encuentra acorde a su nivel formativo, el caso es mayor para aquellos jóvenes que tienen una formación no universitaria (68,3%) de aquellos con educación universitaria (53,9%)<sup>5</sup>. En cualquier caso, más allá de las denominaciones o conceptualizaciones que pueda existir sobre “desajuste de competencias”, lo cierto es que para efectos prácticos los empleadores, al hablar de sus dificultades para cubrir puestos de

---

<sup>5</sup> INEI – Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza, 2016.

trabajo, sindicando a la falta de competencias o a la “escasez de talento” como una de las variables explicativas de lo difícil que les resulta cubrir sus vacantes de empleo.

La importancia de conocer las brechas de habilidades se patentiza al considerar, como lo señala el Banco Interamericano de Desarrollo, que “diversos estudios confirman que las habilidades –y no la cantidad de años pasados en las aulas– explican entre el 50 y el 65% de las diferencias en los ingresos laborales” (BID, 2014).

#### 1.1.4 La importancia de medir el capital humano

Lo que no se puede medir, no se puede gestionar, frase comúnmente atribuida a Peter Drucker<sup>6</sup>, es una máxima bastante cierta y aplicable prácticamente a todos los campos de la actividad humana, particularmente cuando se pretende ofrecer un enfoque cuantitativo que aporte a una visión científica o al menos contrastable de la realidad.

En el tema de capital humano, como constructo que busca explicar el aporte de las competencias y cualificaciones a la productividad, la aplicación de dicha máxima no solo nos remite a la necesidad de su medición, sino que hace patente la importancia de la cuantificación del capital humano de los trabajadores, dado su efecto sobre el crecimiento económico de los países o sobre la adecuación entre las características de los puestos de trabajo y las de los trabajadores.

Como lo notan Arrazola y Hevia (2003), el asunto de la medición del capital humano se ha planteado tanto a nivel “micro” como “macro”. A nivel “micro”, tradicionalmente el capital humano se ha medido utilizando el nivel educativo, la experiencia laboral u otras características del individuo; no siempre de manera agregada o en busca de una medida única que englobe las diferentes dimensiones que posee el capital humano. A nivel “macro”, la literatura sobre el tema se ha centrado en la propuesta de medidas agregadas de “stock” de capital humano de una economía, de modo tal que facilite efectuar comparaciones a través del tiempo o entre zonas regionales, así como para examinar si las diferentes dotaciones de capital humano explican las diferencias en las tasas de crecimiento de las diferentes economías.

Medir el capital humano a nivel macro puede servir a distintos propósitos, como por ejemplo, comprender mejor lo que impulsa el crecimiento económico, evaluar la sostenibilidad a largo plazo de la trayectoria de desarrollo de un país, y medir los productos y la productividad del sector educativo. El conocer la dotación del capital humano de un país, contribuirá eventualmente a la implementación de estrategias de intervención para la mejora de las competencias de la fuerza laboral, y la mejora de políticas y estrategias para la educación terciaria, la capacitación laboral, la formación continua en las empresas y para la construcción de la trayectoria formativa laboral.

Por ejemplo, la propuesta de la OCDE a través del “Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de los Adultos” –PIAAC, por sus siglas en inglés, valiéndose de la medición de las habilidades consideradas básicas de un ciudadano del siglo XXI, busca trazar una línea de base de las competencias de la fuerza laboral que permita la comparabilidad internacional, así como aportar al análisis de la provisión, en grado y distribución, de habilidades de las que dispone un país para encarar su crecimiento económico y social, y entender mejor los retornos de los sistemas de educación y formación, prácticas laborales y las políticas sociales en el desarrollo de las habilidades requeridas por el mercado laboral. Perú está participando actualmente en la ronda de aplicación internacional del PIAAC, con resultados a publicarse el año 2019, cuando se contará con un retrato del capital humano del país que permitirá conocer, de manera más focalizada, los desafíos en la materia.

---

<sup>6</sup> Considerado uno de los autores más influyentes en el campo de la administración.

Si bien a nivel mundial existen valiosas propuestas y metodologías que nos brindan una aproximación a la dotación del capital humano del país, tal como el “Informe de Capital Humano” y el “Informe de Competitividad Global”, ambos del Foro Económico Mundial, como se verá más adelante, también resulta útil, como medidas proxy del capital humano, contar con indicadores que nos permitan tomarle el pulso a la disponibilidad de la oferta de competencias en el mercado de trabajo, a lo cual busca aportar la encuesta que se presenta en este documento.

## 1.2 Brechas en el capital humano

El problema de brechas de capital humano es una de las principales barreras a la competitividad de un país, y esto se revela de manera especial cuando el nivel de desarrollo de capital humano del Perú es comparado con el de otras economías, respecto a la provisión de capital humano.

En el ranking mundial de capital humano, el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) utiliza el Índice de Capital Humano para realizar comparaciones entre países (130, el 2016), indicador que busca medir los resultados del aprendizaje y del empleo para distintos grupos de edad<sup>7</sup>, en una escala que va de 0 (peor) a 100 (mejor). La categoría de aprendizaje comprende la tasa de matrícula y calidad de educación, el logro educativo y las oportunidades para adquirir nuevas habilidades; la categoría empleo recoge la participación en el mercado laboral, la correspondencia entre conocimiento y educación, la disponibilidad de trabajadores con habilidades, la calidad del empleo y la incidencia del trabajo infantil (que afecta la salud, educación y el potencial del capital humano). Según el ranking mundial de capital humano, presentado por el World Economic Forum (2016) el Perú ocupa el puesto 79, entre 130 países; a nivel de Latinoamérica y el Caribe, se ubica en el puesto 16 entre 24. El WEF señala que, más que el capital físico, el talento, será el factor clave que vincule la innovación, la competitividad y el crecimiento en el siglo XXI, por lo que es necesario comprender mejor la cadena de valor del talento global; más aún cuando las habilidades se consideran hoy un factor de ventaja comparativa para el comercio en el marco de las cadenas de valor global (OCDE, 2017).

Considerando lo previo, salta a la vista el gran camino que aún hay que recorrer para la mejora del capital humano de la fuerza laboral del país. Respecto a nuestra capacidad para responder de manera eficiente a este reto, los datos del Informe de Competitividad Global del World Economic Forum (Schwab & Sala-i-Martin, 2017), nos brindan información complementaria. En el ranking del mismo, el Perú ocupa el puesto 67 entre 138 países; y figura en Latinoamérica, detrás de Costa Rica, México, Panamá y Chile, posición expectante, por cierto; sin embargo, respecto a la calidad del sistema educativo, Perú se sitúa en el puesto 127 de este Ranking. Esto último, bastante asociado, por cierto, a los resultados de la prueba PISA, que en su último reporte nos ubica en el puesto 64 de 70 (OCDE, 2015), evidenciando que, no obstante, las mejoras de las puntuaciones de los estudiantes peruanos respecto a la evaluación estudiantil del 2012, aún persiste el enorme desafío de mejorar la formación en los primeros peldaños del aprendizaje de los jóvenes.

Finalmente, es necesario traducir efectivamente el crecimiento económico en desarrollo social, pues se necesitan cerrar las brechas que existentes entre la evolución de la tecnología y mercados laborales en el mundo, con la educación, habilidades y empleabilidad de los habitantes del país. De esta manera se obtendrán mejores resultados internos en el futuro.

### 1.2.1 La brecha de habilidades y sus efectos

El crecimiento y sostenibilidad de los sectores productivos y en particular de aquellos con mayor dinamismo, requiere de una oferta de trabajadores que responda al reto del crecimiento, que implica contar con trabajadores que cuenten con competencias acordes al avance tecnológico y las nuevas exigencias de la apertura de mercados. En una economía en desarrollo, abierta y propicia para las inversiones –como es el caso de nuestro país–, la llegada

---

<sup>7</sup> Cinco grupo de edad que van desde menos de 15 a más de 65 años.

de inversiones extranjeras directas, asegura Slaughter (2002), estimula la demanda por trabajadores más calificados.

Como lo señala el BID (2014), uno de los principales cuellos de botella para el crecimiento de América Latina y el Caribe, lo constituye la brecha de habilidades, lo cual a menudo no es sinónimo de falta de mano de obra o de que no haya vacantes de empleo, sino que no se encuentran con la calificación o competencias requeridas. Ello repercute, por un lado, sobre la productividad de las empresas que se ven limitadas para innovar y mejorar sus procesos; llevando incluso a que algunas empresas opten por ‘importar talento’; todo lo cual incrementa el costo de producción, y por otro lado, a que buena parte de inversores internacionales, encuentre como barrera más importante para invertir en la región el bajo nivel de las habilidades de la fuerza laboral. Todo ello, puede perjudicar el empleo, sobre todo de los más jóvenes, entre quienes la tasa de desempleo es mayor, así como la alta tasa de informalidad.

La globalización, los desarrollos tecnológicos y el surgimiento de la economía basada en el conocimiento no sólo han empujado en ciertos casos el crecimiento del empleo sino también el incremento de la demanda por trabajadores con mayor nivel educativo y con mayores calificaciones (Pont y Werquin, 2001). Así, las nuevas tecnologías y los desarrollos en la organización del trabajo llevan a una importante expansión del trabajo en los extremos del espectro laboral (especialmente en el nivel superior), tendencia, constatada, por ejemplo, en países de la OCDE; pero si bien el trabajo repetitivo puede ser reemplazado por la automatización, las nuevas tecnologías no pueden sustituir a las tareas no rutinarias típicas de las ocupaciones de mayor calificación, ni tampoco los trabajos de menor calificación, especialmente en el sector servicios, todo lo cual acentuará la tendencia por la demanda por mejores habilidades (European Commission, 2009).

Estudios realizados en América Latina han corroborado la misma tendencia y relación entre tecnología e incremento de demanda por nuevas competencias, sin embargo, ello no ha conllevado a un incremento en la oferta de trabajadores con las competencias requeridas (De Ferranti et al., 2003). En el caso del Perú, el crecimiento económico y las demandas del aparato productivo, en especial de los sectores más dinámicos, con su creciente necesidad por mano de obra calificada, está poniendo en evidencia nuestras limitaciones en cuanto a la oferta de trabajadores y el nivel de desarrollo del capital humano.

Como refiere Schwalje (2011), la demanda, en América Latina y El Caribe –incluido el Perú–, por trabajadores con mayores competencias se ha incrementado en los últimos años. La preocupación por el ensanchamiento de la “brecha de habilidades” entre los trabajadores, se grafica también, como lo señala Schwalje, en una encuesta llevada a cabo en el 2009 entre ejecutivos senior de 22 países de la región que mostró que el 85% de estos creía que su fuerza laboral tenía estas limitaciones. Por entonces, el análisis de la Encuesta Empresarial del Banco Mundial<sup>8</sup>, permitió observar que la brecha de habilidades tenía ya una amplia prevalencia, encontrándose el Perú entre los primeros 35 países que reportaba el mayor porcentaje de brechas, en el orden del 31,3% para el año 2006 (un incremento del 18,8% en el nivel reportado respecto al 2002).

Otros de los ejercicios más rigurosos en medir las brechas existentes entre la oferta y demanda de competencias, a nivel de América Latina, es el estudio financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo – BID, “Desconectados” (Bassi et al., 2012), donde contrastando una encuesta sobre las trayectorias educativas y las habilidades de los jóvenes que ingresan al mercado laboral, y otra sobre las demandas de habilidades de los empresarios, se encontró que si bien la región ha venido cerrando la brecha de acceso a la educación, en comparación a las economías desarrolladas existe grandes diferencias respecto a la calidad educativa y al dominio de conocimientos básicos, lo que da como resultado una oferta de habilidades limitada.

---

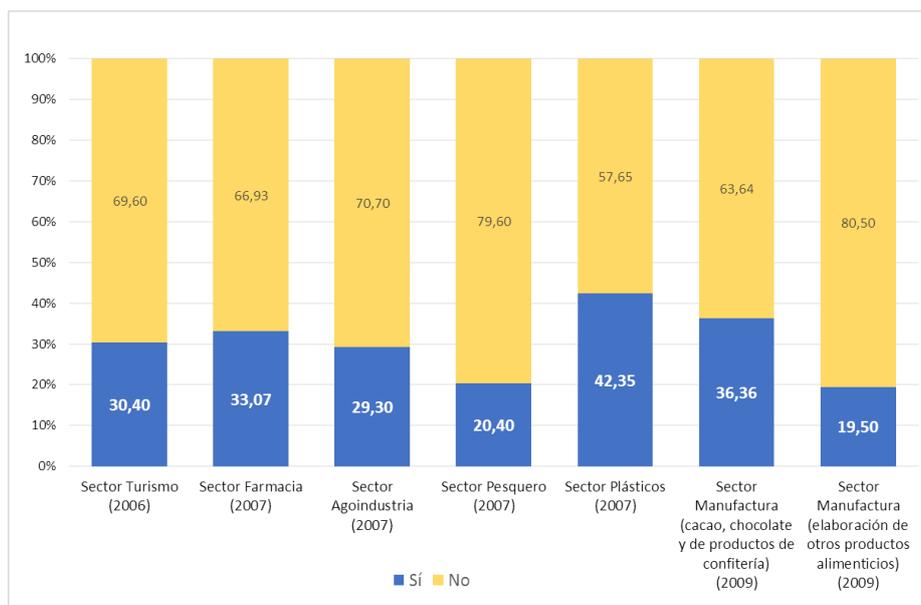
<sup>8</sup> Encuesta realizada a lo largo de 125 países, y que comprendió a 100 mil empresas privadas de cinco empleados a más, de los sectores de manufactura y servicios.

En todo caso, a efectos de contar con una estimación del desajuste de habilidades, resultan particularmente útiles las encuestas que buscan captar el grado de dificultad que experimentan los empleadores, máxime al tener en cuenta que la situación laboral de mayoría de personas depende de un empleador, quien a su vez es responsable de determinar la demanda de habilidades, por lo que recopilar datos de cómo dicha demanda es satisfecha, es importante, al igual que sobre las estrategias que utilizan para minimizar el impacto organizacional de las dificultades de no cubrir sus vacantes puedan causar (Hogarth, 2016), pues grafican, bajo la percepción de los empleadores, la oferta de habilidades disponible y su alcance.

### 1.2.2 Antecedentes en la identificación de dificultades para conseguir personal

Entre los años 2006 y 2009, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo presentó una serie de publicaciones que reportaron los resultados de encuestas sobre calificaciones de trabajadores y sus competencias en determinadas actividades económicas. A través de las mismas se buscó conocer la demanda existente, y en prospectiva, de personal calificado y sus competencias en empresas del sector privado de Lima Metropolitana. Tal información sirvió, entre otros, para tener una aproximación cuantitativa que permitió estimar los requerimientos de las empresas. El Gráfico N° 01 permite apreciar sus resultados.

**Gráfico N° 01. Porcentaje de empresas con dificultades para encontrar personal calificado, por sectores productivos, Lima Metropolitana, 2006, 2007 y 2009**



**Fuente:** Boletines de la Encuesta sobre Calificación de Trabajadores y sus Competencias Laborales en las Empresas Privadas 2006, 2007 y 2009<sup>9</sup>.

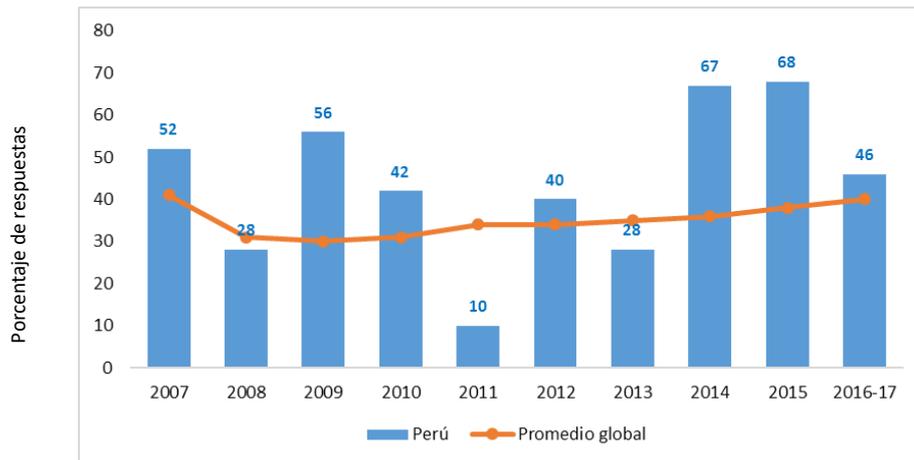
**Elaboración:** MTPE/DGFPCL/DNCCCL

Si bien los resultados se limitaron a graficar las tendencias en la ciudad capital, fueron ilustrativos en tanto permitió apreciar cómo, ya desde hace una década, la dificultad de las empresas para encontrar personal calificado era significativa. A pesar que todos los datos no pertenecen uniformemente a un mismo momento en el tiempo, en el Gráfico N° 1 pueden observarse que estas dificultades se presentaban de manera más marcada para algunos sectores que para otros.

<sup>9</sup> Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Publicaciones. Disponible en: <http://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/sector-empleo/dir-gen-form-cap-lab/publicaciones/>

De otro lado, desde hace más de una década ManpowerGroup ha venido realizando una encuesta a nivel global, que comprendiendo a un número importante de países, entre ellos el Perú, ha revelado la evolución de las dificultades de los empleadores para cubrir vacantes de empleo. Así, por ejemplo, según los últimos resultados de su encuesta (ManpowerGroup, 2016b)<sup>10</sup>, el 46% de empleadores peruanos reporta dificultades para conseguir personal, lo cual, si bien es ostensiblemente menor a lo reportado en los años 2014 y 2015, en la mayor parte de los últimos 10 años –como se aprecia en el Gráfico N° 02 – las dificultades reportadas por los empleadores peruanos han sido mayores que el promedio global.

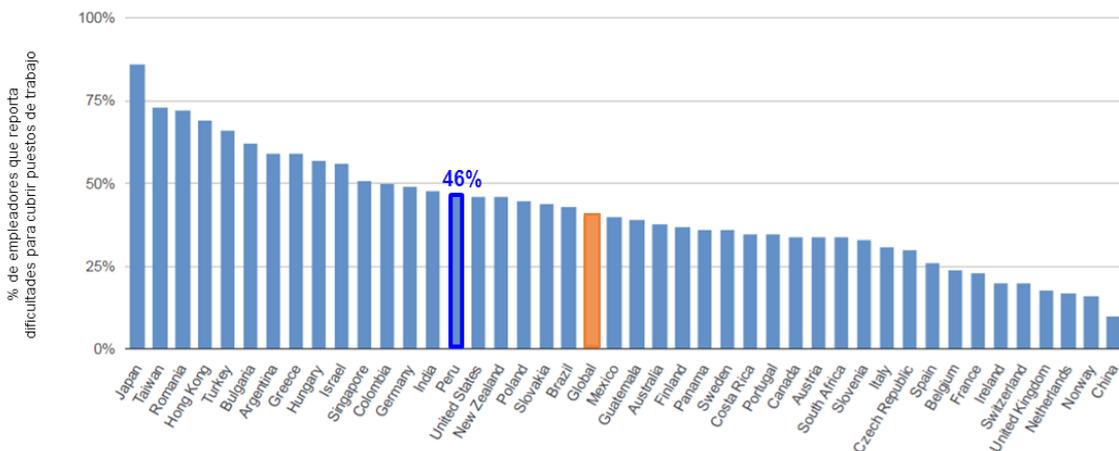
**Gráfico N° 02. Evolución de las dificultades para cubrir vacantes, Perú y promedio global, 2007-2016**



**Fuente:** Estudios de “Escasez de Talento” de ManpowerGroup del 2007 al 2016.  
**Elaboración:** MTPE/DGFPCL/DNCCCL

Según ManpowerGroup, a nivel global, el Perú se sitúa entre los quince países con mayores dificultades para conseguir personal, a una distancia de 6 puntos porcentuales del promedio global (ver Gráfico N° 03), y por encima de Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Panamá. En la región, sólo en Argentina las dificultades serían mayores.

**Gráfico N° 03. Dificultades para cubrir vacantes a nivel global 2016-2017**



Adaptado de: Interactive Talent Shortage Explorer Tool, ManpowerGroup, [http://www.manpowergroup.com/talent-shortage-explorer/#.WVPbvZl1\\_Gg](http://www.manpowergroup.com/talent-shortage-explorer/#.WVPbvZl1_Gg)

En todo caso, dichos hallazgos guardan cierto correlato con los resultados de otros estudios realizados en los últimos años. Por ejemplo, otro estudio, aunque de menor escala, realizado

<sup>10</sup> Realizada a más de 42,300 empleadores en 43 economías.

por Cornerstone Lima (Cornerstone Executive Search, 2013)<sup>11</sup>, puso de manifiesto que el 88% de empresas consideraba que el Perú atravesaba una escasez de talento. De acuerdo al mismo, como principales razones de la dificultad para conseguir talento se señalaba: falta de claridad sobre las carreras y competencias necesarias para el mercado laboral (39%), carencia de un plan estratégico nacional que oriente políticas de educación (32%), falta de experiencia en la posición requerida (12%), y búsqueda de mayores sueldos (16%).

Asimismo, un “Estudio de demanda por profesionales universitarios y técnicos recién egresados en cuatro ciudades del Perú”<sup>12</sup> realizado por GRADE (IPAE, 2012), halló que las empresas referían dificultades para cubrir sus requerimientos de personal; encontrando que las principales falencias –en cuanto a brecha de competencias, experiencia no pertinente y baja calidad formativa– se presentaban de manera más marcada entre egresados de la educación superior no universitaria en comparación a los de nivel universitario. Respecto a los motivos por los que no pudieron cubrir sus requerimientos de personal, los empleadores señalaron en un 39% que no hallaban la cantidad suficiente de egresados de carreras universitarias, frente al 18% que señalaba lo mismo respecto a egresados de carreras técnicas.

Por otro lado, cuando se examina el tipo de habilidades que los empleadores demanda entre los candidatos a cubrir las vacantes de los puestos de trabajo, se encuentran importantes matices a tener en cuenta. Por ejemplo, en un estudio financiado por el Banco Mundial (Jaramillo y Silva-Jáuregui, 2011), se halló que los empleadores, además de exigir habilidades técnicas a sus potenciales trabajadores, demandan también habilidades cognitivas y socioemocionales que les permitan enfrentar con éxito diversas situaciones que se les presenten en el desempeño del cargo.

Por cierto, la necesidad por competencias cognitivas y competencias blandas –como también se denomina al conjunto de atributos de personalidad y habilidades socioemocionales– se ha hecho aún más evidente en los últimos años; así, un amplio estudio patrocinado por el Banco Mundial, encontró que de la lista de 140 competencias más valoradas por los empleadores, el 51% de estas correspondía a habilidades socioemocionales, frente al 20% de conocimientos técnicos y habilidades cognitivas básicas, y el 29% de habilidades cognitivas avanzadas (Cunningham y Villaseñor, 2016).

De hecho, la importancia de competencias tanto técnicas como blandas, se trasluce al momento que los empleadores deciden una contratación. La última encuesta de ManpowerGroup (2016b) identifica entre las cinco primeras dificultades señaladas por los empleadores peruanos para no encontrar personal, a la falta de habilidades técnicas (20%) y de habilidades blandas (8%); además de la falta de experiencia, (35%), falta de candidatos disponibles (17%), y, búsqueda de compensaciones más altas que las ofrecidas (12%). Conviene entonces, en términos de las habilidades, poner atención a la suma y complementariedad entre las competencias técnicas y las competencias blandas (*soft skills*), estas últimas referidas a menudo como ‘habilidades de empleabilidad’.

Si bien existen antecedentes sobre la cuantificación de dificultades para encontrar personal calificado en el Perú, dicha información no ha sido a la fecha recogida de forma sistemática y oficial en el país, de modo tal que permita contar periódicamente con datos fiables, que lleven a examinar sus tendencias y progresión en el contexto de la demanda de los sectores productivos y de la oferta de habilidades. En tal sentido, el ejercicio puesto en práctica por la “Encuesta sobre dificultades para conseguir personal”, y sus resultados, aquí disponibles, aportan en dicho propósito con el fin de plantear estrategias que contribuyan a la disminución paulatina del desajuste de competencias.

---

<sup>11</sup> En encuesta que comprendió a 60 directores, gerentes y jefes de las áreas de recursos humanos de empresas de los sectores de servicios, consumo masivo, minería, logística y transportes, banca y servicios financieros, y tecnología y telecomunicaciones.

<sup>12</sup> Sobre contratación de profesionales recién egresados. Basado en encuesta realizada en Lima, Ica, Arequipa y Huancayo, a una muestra de 849 empresas de diferentes tamaños, pertenecientes a 14 sectores económicos (principalmente manufactura, comercio, transportes y comunicaciones, banca y finanzas, y sector inmobiliario y servicios empresariales).

## Capítulo II.

### Caracterización Socio Económica y Laboral

Al primer semestre de 2017, la producción nacional registró un crecimiento de 3,64%, que contabiliza 95 meses de crecimiento sostenido. Esto debido a la evolución favorable de los sectores como minería e hidrocarburos, agropecuario, telecomunicaciones, manufactura, pesca, comercio y construcción, explicado también por el crecimiento del volumen de las exportaciones totales de los productos tradicionales y no tradicionales (ver Cuadro N° 01).

**Cuadro N° 01. Evolución del índice de la producción nacional, por sectores económicos, junio 2017**  
(Año Base = 2007)

Sector	Ponderación 1/	Variación Porcentual	
		2017/2016	
		Junio	Jul 2016 - Jun 2017/ Jul 2015 - Jun 2016
<b>Economía Total</b>	<b>100,00</b>	<b>3,64</b>	<b>3,07</b>
<b>DI - Otros impuestos a los Productos</b>	<b>8,29</b>	<b>2,68</b>	<b>3,16</b>
<b>Total Industrias (Producción)</b>	<b>91,71</b>	<b>3,72</b>	<b>3,06</b>
Agropecuario	5,97	6,40	1,50
Pesca	0,74	52,02	62,02
Minería e hidrocarburos	14,36	6,24	7,96
Manufactura	16,52	2,02	2,63
Electricidad, gas y agua	1,72	3,09	3,57
Construcción	5,10	3,49	-5,59
Comercio	10,18	1,73	0,84
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	4,97	3,13	2,88
Alojamiento y restaurantes	2,86	1,46	1,76
Telecomunicaciones y otros servicios de información	2,66	6,72	7,98
Financiero y seguros	3,22	0,20	1,51
Servicios prestados a empresas	4,24	1,04	1,15
Administración pública, defensa y otros	4,29	4,33	4,28
Otros Servicios 2/	14,88	3,64	3,69

Nota: El cálculo correspondiente al mes de Mayo de 2017 ha sido elaborado con información disponible al 10-08-2017.

1/ Corresponde a la estructura del PBI año base 2007.

2/ Incluye Servicios Inmobiliarios y Servicios Personales.

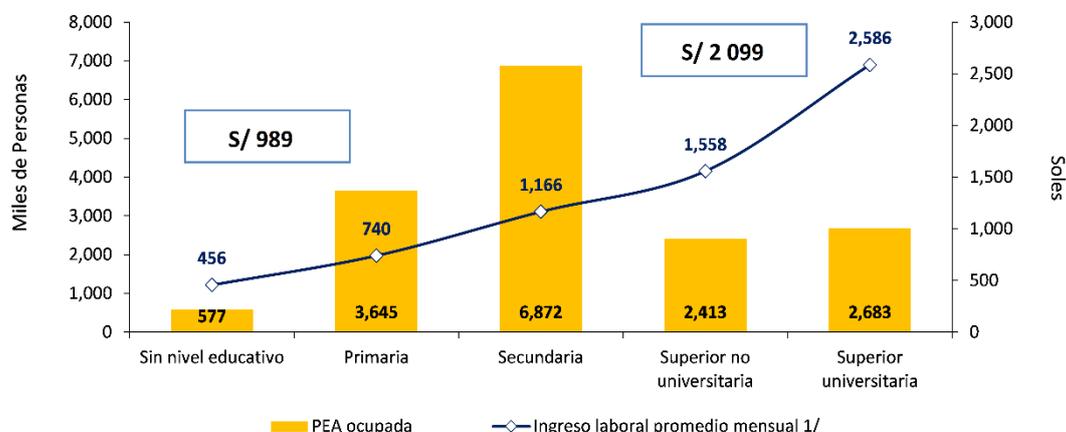
**Fuente:** INEI – Informe Técnico de la Producción N° 8, agosto 2017.

**Elaboración:** MTPE - DGPE - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

La composición de la actividad económica del país, está relacionada en forma directa con el nivel educativo de trabajadores y, este a su vez relacionado con el ingreso percibido, es decir, a mayor nivel educativo mayores ingresos laborales.

Así, en el Gráfico N° 04, se observa que 7 de cada diez trabajadores cuentan sólo con educación básica y su ingreso promedio es S/ 989 soles, mientras que los trabajadores que cuentan además con nivel superior perciben un ingreso promedio de S/ 2 099 soles.

**Gráfico N° 04. PEA ocupada e ingreso laboral promedio según nivel educativo alcanzado, 2016**  
(Miles de personas y soles)



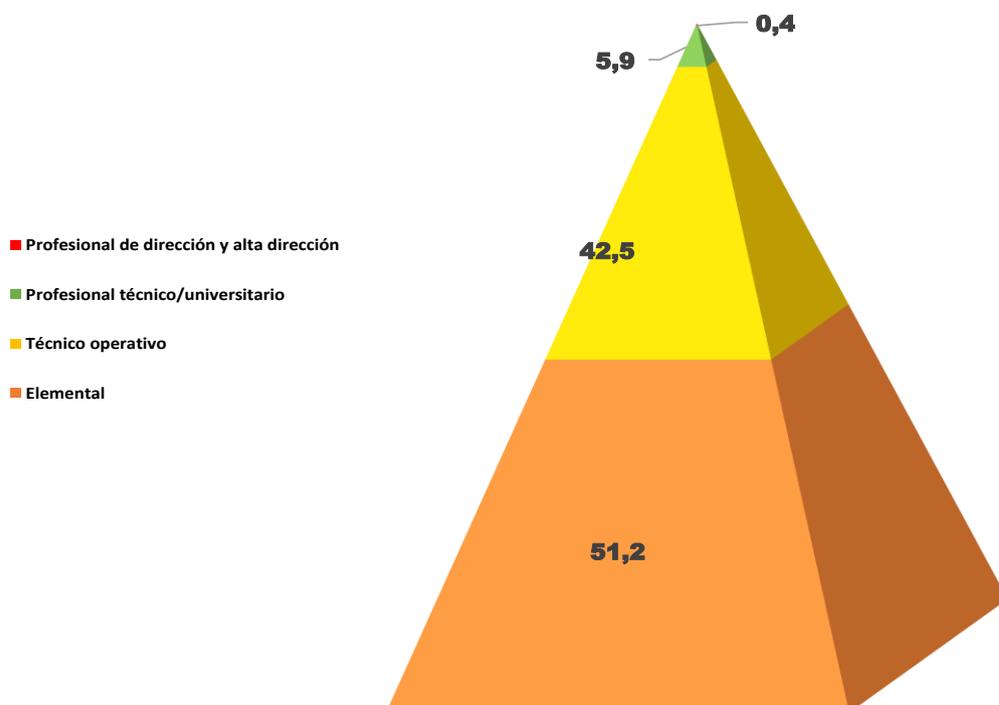
1/ Para el cálculo de los ingresos se excluye a la PEA ocupada sin ingresos.

Fuente: ENAHO – INEI 2016.

Elaboración: MTPE - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

Además, si se analiza la PEA ocupada según nivel de responsabilidad (Gráfico N° 05), se tiene que más de la mitad de los trabajadores cuenta con un nivel de responsabilidad elemental mientras que los niveles de profesionales de alta dirección y técnico/ universitario apenas concentra el 6,3%.

**Gráfico N° 05. Distribución de los trabajadores según nivel de responsabilidad, 2016**  
(Porcentaje)



Fuente: ENAHO – INEI 2016. Metodología actualizada.

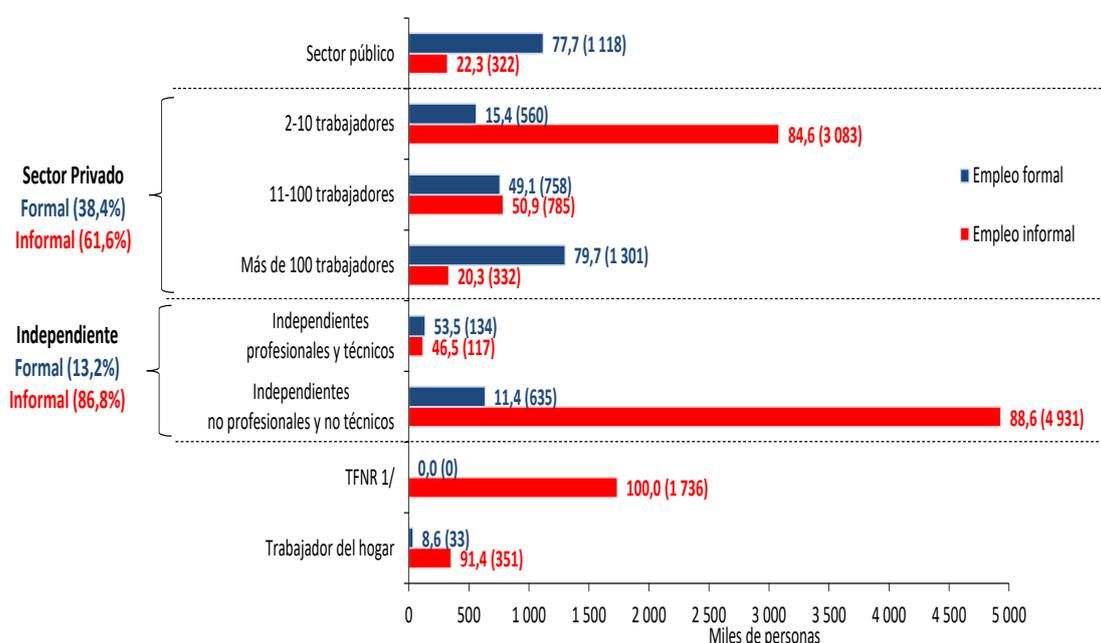
Elaboración: MTPE – DGFPCCL- DNCCCL- Área de estudios.

De otro lado, a pesar del crecimiento económico, uno de los principales problemas es la informalidad alta y persistente en el país, ya que, durante el último quinquenio alrededor de 7 de cada 10 trabajadores laboran en condiciones de informalidad. La informalidad implica condiciones desfavorables para los trabajadores, tales como menores salarios, inestabilidad laboral, inexistencia de beneficios sociales y prestación de salud, es decir limitadas condiciones de trabajo.

Según el INEI (2016), el 72,0% de la PEA ocupada laboraba en el sector informal o tenía empleos asalariados en este sector<sup>13</sup>; mientras que, en el caso de los jóvenes este problema fue mayor, así el 78,0% de los jóvenes se encontraba en la informalidad.

Asimismo, el empleo informal fue más frecuente en los trabajadores independientes (86,8%) y en el sector privado (61,6%); específicamente, los más altos niveles de informalidad están concentrados en los independientes no profesionales y las empresas privadas de 2 a 10 trabajadores con 88,6% y 84,6% respectivamente (ver Gráfico N° 06).

**Gráfico N° 06. PEA ocupada con empleo informal y formal según estructura de mercado, 2016**  
(Porcentaje y N° de personas)



**Nota:** Se excluye a los trabajadores no especificados.

La informalidad se calcula en base a la Metodología de la OIT, donde comprende aquellos trabajadores que laboraron en unidades productivas que no cuentan con RUC registrado en la SUNAT o aquellos asalariados que no cuentan con beneficios sociales como seguro de salud pagado por el empleador.

1/ Trabajador Familiar No Remunerado (TFNR).

**Fuente:** INEI - Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza, 2016.

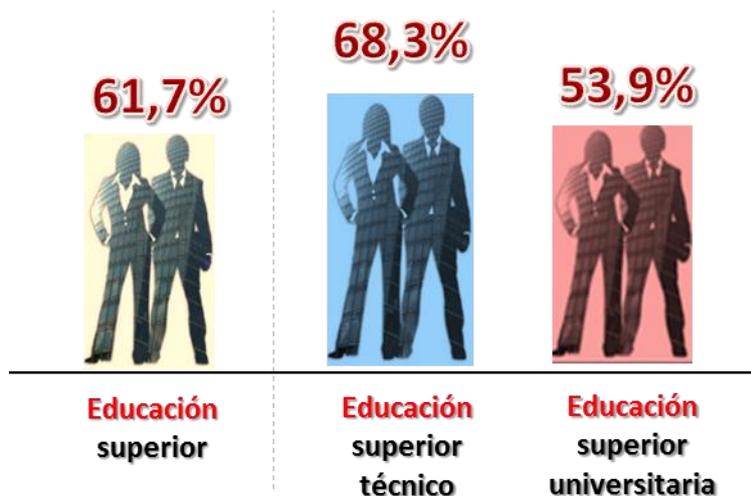
**Elaboración:** MTPE - DGPE - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

La informalidad es una característica muy marcada en la cultura del País y erradicarla es un proceso a largo plazo pero necesario, ya que, impide a la PEA acceder a empleos decentes y formales obligando a estos a refugiarse en empleos que no aportan a su desempeño profesional, es decir, los lleva a encontrarse ocupados inadecuadamente y, ocasionando que el proceso de reclutamiento de trabajadores por parte de los empleadores se torne difícil.

Otro problema, que se evidencia en nuestro país es que 6 de cada 10 jóvenes profesionales están inadecuadamente ocupados, es decir, laboran en una ocupación que no se encuentra acorde a su nivel educativo. Así, se puede observar (ver Gráfico N° 7) que la inadecuación ocupacional es mayor para los trabajadores con educación superior técnica (68,3%) en comparación a los que tienen educación superior universitaria (53,9%).

<sup>13</sup> Incluidos los trabajadores familiares no remunerados.

**Gráfico N° 07. Inadecuación ocupacional de los jóvenes, según nivel de educación superior, 2016**  
(Porcentaje)

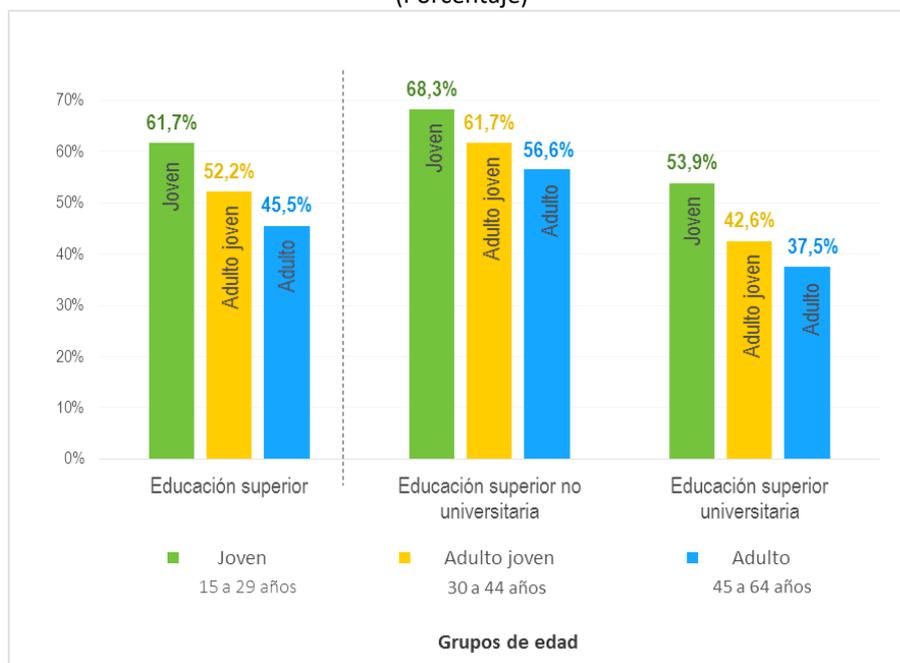


**Fuente:** INEI – Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza, 2016.  
**Elaboración:** MTPE – DGPE- Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

Asimismo, comparando por grupos etarios, el mayor nivel de inadecuación ocupacional se da para el grupo de jóvenes, el cual asciende a 61,7%; mientras que, para el caso de adultos jóvenes es de 52,2% y de adultos 45,5% tal como se muestra en el Gráfico N° 08.

Para todos los grupos de edad, la inadecuación ocupacional es mayor para los trabajadores con educación superior técnica en comparación a los que tienen educación superior universitaria.

**Gráfico N° 08. Inadecuación ocupacional por grupos de edad según nivel de educación superior, 2016**  
(Porcentaje)



**Fuente:** INEI – Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza, 2016.  
**Elaboración:** MTPE - DGPE- Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

Como puede apreciarse, no obstante la dinámica de crecimiento sostenido en el país y la que requiere para alcanzar estándares de desarrollo superiores, la fuerza laboral, en general tiene baja calificación, se concentra en actividades formales de nivel operativo; asimismo, un grueso de trabajadores se encuentra laborando en condiciones de informalidad como independientes o en empresas de menor tamaño, y un alto porcentaje de trabajadores de mayor calificación se encuentra afectada por la inadecuación ocupacional, lo que permite inferir que, cuando se enfrente a los requerimientos de la demanda laboral, corre el riesgo de tener dificultades para una adecuada inserción y las empresas de contar con trabajadores con las competencias que requiere la dinámica productiva de bienes y servicios.

## Capítulo III.

### Resultados de la “Encuesta sobre dificultades para conseguir personal”

#### 3.1 Acerca de la “Encuesta sobre dificultades para conseguir personal”

La desarticulación entre la oferta de competencias y la demanda del mercado de trabajo no facilita la adecuada inserción al mercado laboral; son muchas las oportunidades que se desaprovechan cuando la formación del capital humano no responde a las necesidades del aparato productivo. Por ello, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) tiene sumo interés en promover y alentar el desarrollo de competencias técnicas y profesionales de manera alineada con las demandas del mercado laboral. Para ello, es necesario identificar las dificultades que enfrenta el sector productivo para encontrar personal cualificado, de manera que la formación de habilidades responda a una necesidad concreta del mercado de trabajo.

Para ello, la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE en coordinación con la Dirección General de Promoción del Empleo (DGPE), desarrolló una “Encuesta sobre dificultades para conseguir personal”. Este instrumento tiene como objetivo general, identificar el porcentaje de empleadores con dificultades para conseguir personal adecuado a sus necesidades, y busca de manera específica obtener información sobre qué dificultades enfrentan para cubrir sus vacantes de empleo; así como, precisar los puestos de trabajo más difíciles de cubrir y las razones del por qué; y, conocer en qué medida el no poder cubrir los puestos de trabajo requeridos afecta a las empresas.

La Encuesta, desplegada bajo la conducción de la Dirección de Investigación Socio Económica Laboral de la Dirección General de Promoción del Empleo, se aplicó a empresas formales de 10 a más trabajadores de todos los sectores económicos tomando como base el directorio de la Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo (ENVME) y que a su vez se encuentran registradas en la Planilla Electrónica. La encuesta tuvo como cobertura geográfica Lima Metropolitana (40% de la muestra) y el área urbana de todas las regiones del país (60%), donde se aplicó a lo largo de 29 ciudades principales del país. La Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral ha tenido a cargo tanto el ingreso de la información como el análisis de los resultados.

Cabe precisar que, la información se recogió durante el primer semestre del año 2016, y buscó indagar sobre las dificultades enfrentadas durante el año anterior, y lo que a la fecha las empresas venían haciendo al respecto. Mayores detalles sobre las características de la encuesta pueden encontrarse en el Apéndice 01 de este reporte.

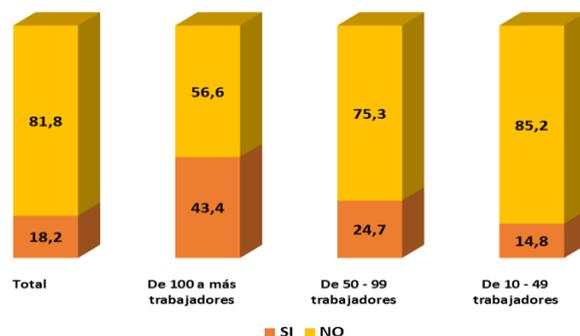
#### 3.2 Resultados de la “Encuesta sobre dificultades para conseguir personal”

##### 3.2.1 Dificultad para cubrir puestos de trabajo

La economía peruana mostró un crecimiento continuo en los últimos años lo que permitió un incremento del empleo formal el 2016. Así, el empleo formal se incrementó en 07 puntos porcentuales, pasando de 21,0 % en el 2007 a 28,0% % en el año 2016 (INEI, 2016b); sin embargo, se ha evidenciado un creciente déficit en la provisión de capital humano que la economía necesita para su progreso.

Los resultados de la encuesta muestran que el 43,4% de las grandes empresas (de 100 a más trabajadores) presentan dificultad para conseguir personal; que difiere de las empresas de menor tamaño (10-49 trabajadores), cuyo 14,8% presentan dificultad (ver Gráfico N° 09). Ello pone en evidencia que a nivel de la gran empresa existe una marcada dificultad para cubrir vacantes de puestos que probablemente requieran habilidades que en particular están asociadas al mayor dinamismo de este tipo de empresas.

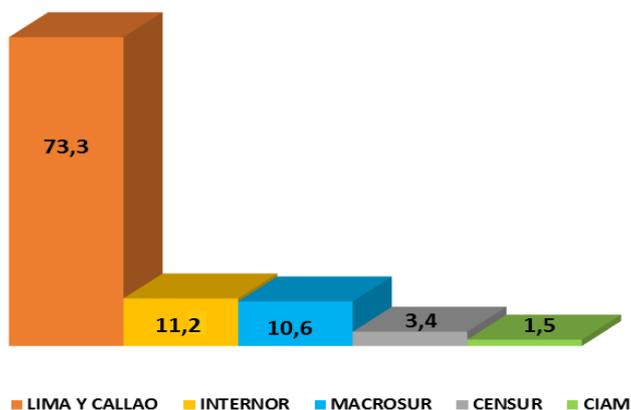
**Gráfico N° 09. Dificultad para conseguir personal según tamaño de empresa, 2016  
(Porcentaje)**



**Fuente:** MTPE - "Encuesta de dificultades para conseguir personal", 2016.  
**Elaboración:** MTPE-DGFPCL-Área de estudios.

A nivel macrorregional<sup>14</sup>, los resultados de la encuesta, analizados sobre la base del agregado de respuestas afirmativas sobre las dificultades para conseguir personal (100%), muestran que 7 de cada 10 empleadores que reporta dichas dificultades, está ubicado en la macrorregión de Lima y Callao, seguido por el 11,2% en la macrorregión Norte y Oriente y 10,6% en la macrorregión Sur (ver Gráfico N° 10).

**Gráfico N° 10. Porcentaje de empresas con dificultades para conseguir personal según macrorregiones, 2016**



**Nota:** Las cifras corresponden a los que respondieron "Sí" tener dificultades para conseguir personal, a partir del agregado de respuestas (100%).

**Fuente:** MTPE - Encuesta de dificultades para conseguir personal, 2016.

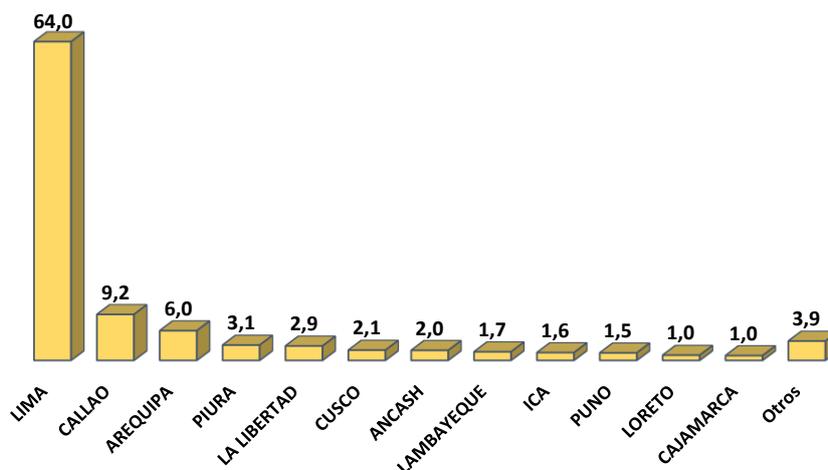
**Elaboración:** MTPE-DGFPCL-Área de estudios.

Del mismo modo, tomando en cuenta el agregado de respuestas afirmativas sobre las dificultades para conseguir personal (100%), se observa que en Lima se concentra la mayor proporción de empresas que reporta dicha dificultad (64,0%); seguido por el Callao (9,2%), Arequipa (6,0%), Piura (3,1%) y La Libertad (2,9%), tal como se muestra en el Gráfico N° 11.

<sup>14</sup> Para el análisis se ha considerado las 05 macrorregiones que fueron evaluadas por la Secretaría de Descentralización de la PCM (2012).

La Macrorregión Norte y Oriente (INTERNOR) comprende las regiones de Tumbes, Piura, Lambayeque, Cajamarca, La Libertad, Áncash y San Martín; la Macrorregión Sur (MACROSUR) comprende las regiones de Madre de Dios, Cusco, Puno, Arequipa, Moquegua y Tacna; la Macrorregión Consejo Interregional Amazónico (CIAM) comprende las regiones de Amazonas, Loreto y Ucayali; la Macrorregión Consejo Interregional Centro Sur (CENSUR) comprende las regiones de Huánuco, Pasco, Junín, Huancavelica, Ica, Ayacucho y Apurímac; y la Macrorregión Lima y Callao (incluye Lima provincias).

**Gráfico N° 11. Porcentaje de empresas con dificultades para conseguir personal según regiones, 2016**



**Nota:** Las cifras corresponden a los que respondieron "Sí" tener dificultades para conseguir personal, a partir del agregado de respuestas (100%).

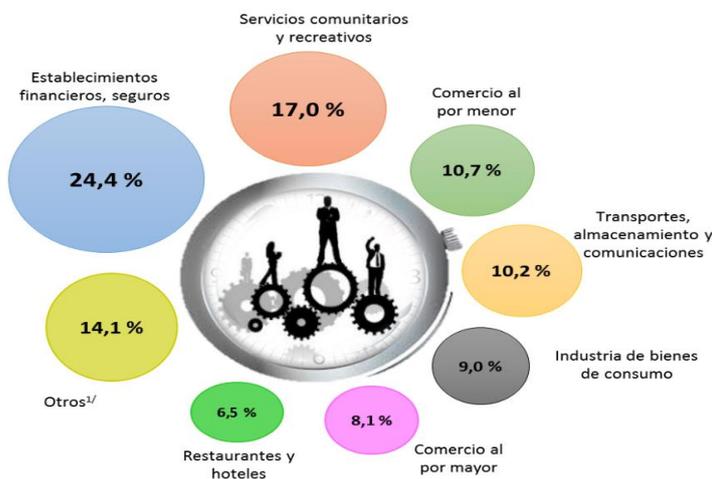
- Otros, comprende las regiones de Tacna, Huánuco, Ayacucho, Tumbes, Ucayali, Apurímac, San Martín, Huancavelica, Pasco, Moquegua, Madre de Dios y Amazonas.

**Fuente:** MTPE – "Encuesta de dificultades para conseguir personal", 2016.

**Elaboración:** MTPE-DGFPC-Área de estudios.

A nivel de sectores productivos, del total de empleadores que declaró haber tenido dificultades, el 24,4% pertenece a la actividad de establecimientos financieros y seguros; el 17% a servicios comunitarios y recreativos; el 10,7% a comercio al por menor; y el 10,2% a Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones (Ver Gráfico N° 12).

**Gráfico N° 12. Dificultad para conseguir personal según actividad económica de la empresa, 2016 (Porcentaje)**



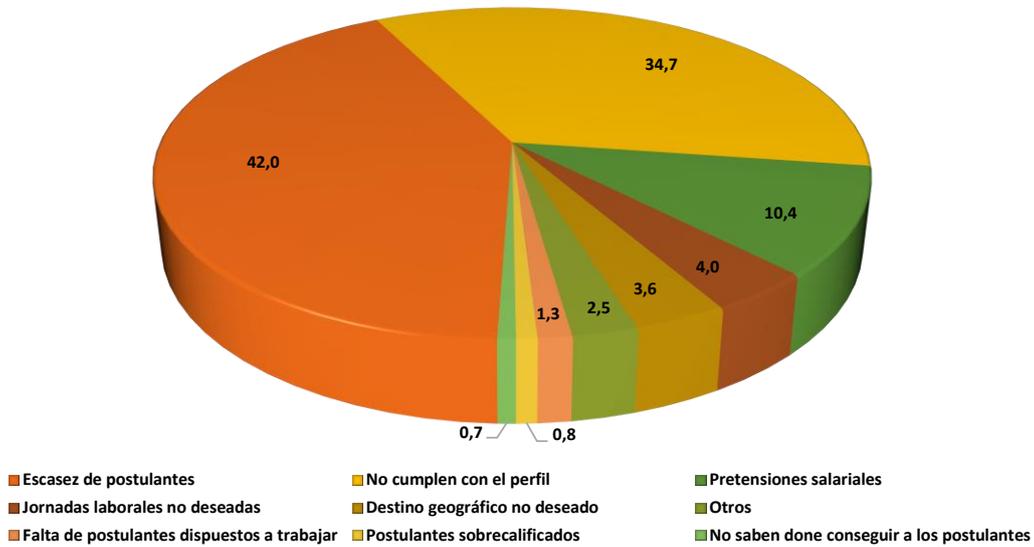
<sup>1/</sup>Comprende las actividades económicas de Industria de bienes intermedios, Industria de bienes de capital, Construcción, Servicios personales, Agricultura, ganadería, pesca y silvicultura; Minería, Electricidad, gas y agua.

**Fuente:** MTPE – "Encuesta de dificultades para conseguir personal", 2016.

**Elaboración:** MTPE-DGFPC-Área de estudios.

Más del 70% de los empleadores reportaron que los principales problemas que enfrentan a la hora de conseguir personal son: la escasez de postulantes y que no cumplen con el perfil solicitado (ver Gráfico N° 13).

**Gráfico N° 13. Problemas para cubrir los puestos de trabajo, 2016  
(Porcentaje)**

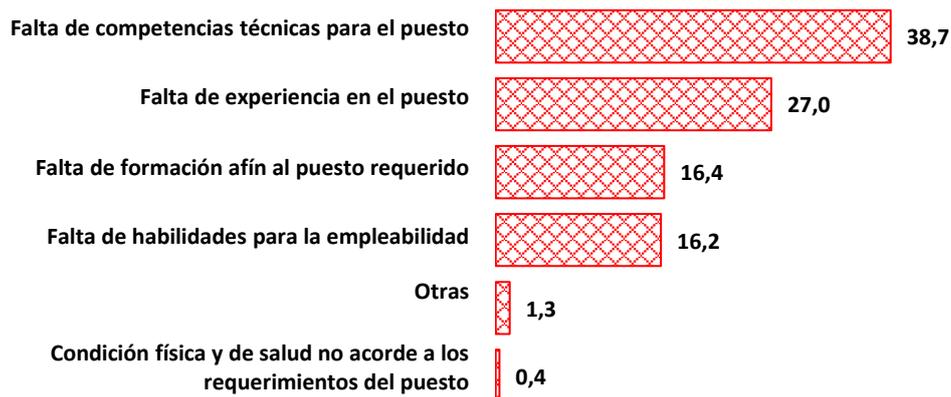


Fuente: MTPE – “Encuesta de dificultades para conseguir personal”, 2016.

Elaboración: MTPE-DGFPCL-Área de estudios.

El 34,7% de los empleadores que declaró que los postulantes “no cumplen con el perfil”, señaló como principales razones: falta de competencias técnicas (38,7%), falta de experiencia en el puesto (27,0%), falta de formación afín al puesto (16,4%), y falta de habilidades de empleabilidad (16,2%) (Ver Gráfico N° 14).

**Gráfico N° 14. Razones por las que los postulantes al puesto de trabajo no cumplen con el perfil solicitado, 2016  
(Porcentaje)**



**Nota:** Solo de aquellos que señalaron como dificultad que los postulantes “no cumplen con el perfil solicitado”. Respondido por el 34,7% de encuestados.

1/ Otros incluye Condición física y de salud no acorde a los requerimientos del puesto y, varios otros.

Fuente: MTPE – “Encuesta de dificultades para conseguir personal”, 2016.

Elaboración: MTPE-DGFPCL-Área de estudios.

### 3.2.2 Puestos de trabajo con mayor dificultad para conseguir personal

Luego de caracterizar los problemas y dificultades que se presentan en la contratación de personal, también se identificó a nivel nacional, los cinco puestos con mayor dificultad para cubrir vacantes, entre los que se cuentan: cajero, recepcionista, operario, vendedor, y despachador de combustible (ver Cuadro N° 02).

**Cuadro N° 02. Puestos de trabajo con mayor dificultad para conseguir personal, 2016**

Ranking	Puestos de trabajo
1	CAJERO
2	RECEPCIONISTA
3	OPERARIO
4	VENDEDOR
5	ISLERO - DESPACHADOR DE COMBUSTIBLE
6	ASISTENTE CONTABLE
7	DOCENTE
8	EJECUTIVO COMERCIAL
9	SECRETARIA
10	VIGILANTE
11	AGENTE DE SEGURIDAD
12	ANALISTA
13	SUPERVISOR
14	ATENCIÓN AL CLIENTE
15	AUXILIAR DE ALMACÉN

**Fuente:** MTPE – “Encuesta de dificultades para conseguir personal”, 2016.

**Elaboración:** MTPE-DGFPCL-Área de estudios.

Sin embargo, al tener en cuenta el tamaño de la empresa, el ranking de los puestos de trabajo con mayor dificultad es diferente, tal como se muestra en el Cuadro N° 03.

**Cuadro N° 03. Puestos de trabajo con mayor dificultad para conseguir personal, 2016**

Ranking	De 100 a más trabajadores	De 50 - 99 trabajadores	De 10 - 49 trabajadores
1	○ OPERARIO DE PRODUCCIÓN	○ DOCENTE	○ RECEPCIONISTA
2	○ OPERARIO	○ OPERARIO	○ CAJERO
3	○ QUÍMICO FARMACÉUTICO	○ VENDEDOR	○ ISLERO - DESPACHADOR DE COMBUSTIBLE
4	○ ALMACENERO	○ ASISTENTE CONTABLE	○ OPERARIO
5	○ VENDEDOR	○ ASESOR DE NEGOCIOS	○ VENDEDOR

**Fuente:** MTPE – “Encuesta de dificultades para conseguir personal”, 2016.

**Elaboración:** MTPE-DGFPCL-Área de estudios.

De otro lado, también se pudo identificar cuáles son los puestos de trabajo con menor proporción de dificultad para conseguir personal, siendo los principales son: abogados, docente pre-universitario, abogado especialista en contrataciones, docente tutor, entre otros (ver Cuadro N° 04).

**Cuadro N° 04. Puestos de trabajo con menor proporción de dificultad para conseguir personal, 2016**

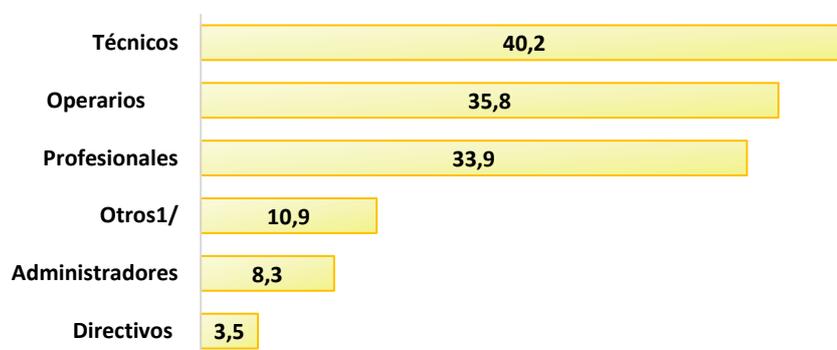
Ranking	Puestos de trabajo
1	ABOGADO
2	DOCENTE PREUNIVERSITARIO
3	ABOGADO ESPECIALISTA EN CONTRATACIONES
4	DOCENTE TUTOR
5	ACABADOS
6	DOCENTE, EDUCACIÓN SUPERIOR
7	ADMINISTRACIÓN
8	EDITOR DE TEXTOS
9	ADMINISTRACIÓN DE PRODUCCIÓN
10	EDITOR FOTOGRÁFICO
11	EJECUTIVO BANCA EMPRESA Y BANCA CORPORATIVA
12	ADMINISTRADOR DE LIBRERÍA
13	ADMINISTRADOR DE OBRAS MINERAS
14	EJECUTIVO DE AHORROS
15	ADMINISTRADOR DE PERSONAL

Fuente: MTPE – “Encuesta de dificultades para conseguir personal”, 2016.

Elaboración: MTPE-DGFPCL-Área de estudios.

Acerca del tipo de personal sobre el cual se presentan las mayores dificultades para conseguir personal, a partir de lo declarado por los empleadores; se observa, en orden de mayor a menor incidencia: personal técnico (40,2%), operarios (35,8%) y profesionales (33,9%) (Ver Gráfico N° 15).

**Gráfico N° 15. Dificultad para conseguir personal según tipo de personal, 2016 (Porcentaje)**



**Nota:** La adición de las partes no suma el 100%, debido a que la información obedece al tipo de respuesta múltiple.

1/ La mayor parte de estos (69,7%) incluye empleados, vigilantes, cobradores, vendedores, atención al cliente. La parte restante, a otros varios.

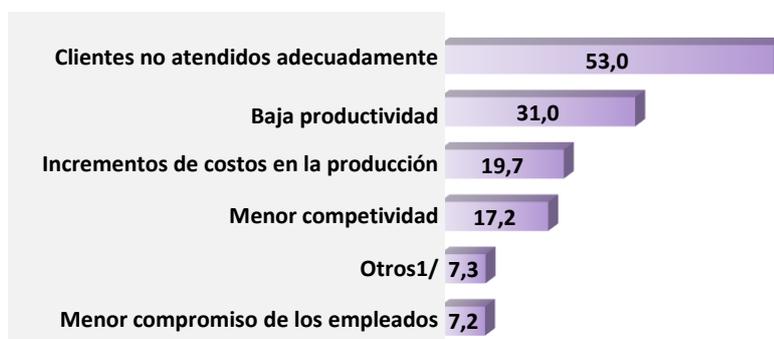
Fuente: MTPE – “Encuesta de dificultades para conseguir personal”, 2016.

Elaboración: MTPE-DGFPCL-Área de estudios.

### 3.2.3 Impacto en la empresa debido a la dificultad para conseguir personal

Al consultar a los empleadores en qué afecta a sus empresas la dificultad de conseguir personal, se aprecia que el impacto se da en la atención al cliente (53,0%), baja productividad (31,0%), e incrementos en sus costos de producción (19,7%) (Ver Gráfico N° 16).

**Gráfico N° 16. Impacto en la empresa según dificultades para conseguir personal, 2016 (Porcentaje)**



**Nota:** La suma de las partes no suman el 100%, debido a que la información obedece al tipo de respuesta múltiple.

**1/** Más de la mitad de estos (51,5%) declaró: más horas de trabajo, menor programación de itinerarios, mayor carga de trabajo; el resto declaró otros factores.

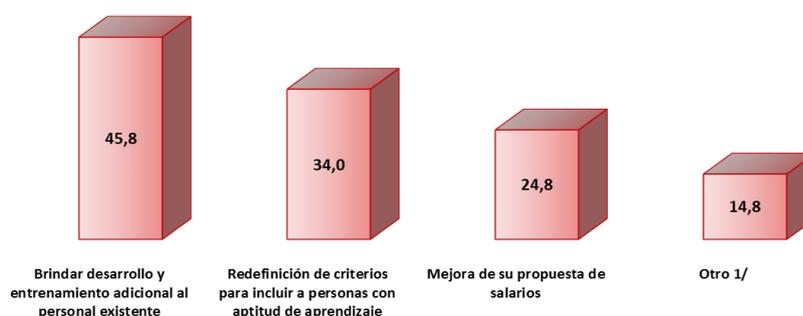
**Fuente:** MTPE – “Encuesta de dificultades para conseguir personal”, 2016.

**Elaboración:** MTPE-DGFPCL-Área de estudios.

### 3.2.4 Estrategias para superar las dificultades

Dado el impacto que las dificultades para encontrar personal podrían generar en la organización, se indagó también por las estrategias que las empresas emplean para superar estas dificultades (Gráfico N° 17). De este modo, se encontró que, brindar desarrollo y entrenamiento al personal es una de las estrategias que en mayor proporción usan indican las empresas para enfrentar la dificultad de conseguir personal, seguido de la redefinición de criterios para incluir a personas con aptitud de aprendizaje, y mejora de la propuesta de salarios.

**Gráfico N° 17. Estrategias que usan las empresas para enfrentar dificultades para conseguir personal, 2016 (Porcentaje)**



**Nota:** La adición de las partes no suma el 100%, debido a que la información obedece al tipo de respuesta múltiple.

**1/** Por encima de la mitad (52,9%) declaró: otras fuentes de referencia, contratar empresa dedicada al reclutamiento, que sean recomendados, menos programación de itinerarios, mejorar los horarios de trabajo, desarrollar nuevas estrategias. El resto, declaró otros factores.

**Fuente:** MTPE – “Encuesta de dificultades para conseguir personal”, 2016.

**Elaboración:** MTPE-DGFPCL-Área de estudios.

### 3.2.5 Comentarios finales en torno a los resultados

Los resultados de la encuesta han permitido constatar que aún existe una brecha entre la oferta de competencias y la demanda de los sectores productivos; tomando en cuenta que el 43,4% de las grandes empresas (de 100 a más trabajadores) presentan dificultad para conseguir personal. El 73,3% del total de las empresas con dificultades para conseguir personal que labora en el Perú, se encuentran en la macrorregión Lima y Callao; por su parte; en la macrorregión Norte y Oriente dicha problemática representa el 11,3%, y en la macrorregión Sur el 10,6%. A nivel regional, en la región Lima se registra el mayor índice de dificultad (64%), seguida del Callao (9,2%); mientras, la región Arequipa, Piura y La Libertad suman un 12%. Estos resultados podrían atribuirse al comportamiento propio de cada región en la demanda y oferta del capital humano. El grado de incidencia de esta problemática, está vinculado también a sectores productivos específicos; así, mientras es más significativo en el rubro de establecimientos financieros y seguros; disminuye en el sector transporte, almacenamiento y comunicaciones. Asimismo, existe diferencia en las ocupaciones con mayor dificultad de conseguir dependiendo del tamaño de empresa.

Resulta llamativo que en el 76,7% de casos en que se presentan dificultades para cubrir las vacantes de empleo, una de las razones tenga que ver con la “escasez de talento”, sea en términos de falta de postulantes (42%) o que no cumplen con el perfil (34,7%). En el primer caso, sobre la falta de postulantes, si bien puede argumentarse que mucho tiene que ver con la estrategia de la empresa para buscar y reclutar candidatos; de otro lado, es un problema que también puede estar asociado a la insuficiencia de mecanismos ágiles y costo-efectivos que faciliten a los “ofertantes de habilidades” (los postulantes) reconocer y acercarse a la demanda existente. De otro lado, cuando las empresas señalan que la razón de la dificultad tiene que ver con que los postulantes no responden a los requerimientos de los perfiles demandados, mayormente lo vinculan a la falta de competencias técnicas, experiencia, formación en el puesto y falta de habilidades de empleabilidad (competencias blandas).

En cualquier caso, el problema de escasez de postulantes, o de candidatos que no cumplen con el perfil asociado al puesto requerido, puede estar vinculado, en general, a las persistentes asimetrías de la información que dificultan orientar adecuadamente el desarrollo de competencias del capital humano según las demandas del sector productivo, y que dan como resultado el desajuste de competencias. De igual manera se observa el desencuentro existente entre la oferta formativa y las demandas de los sectores productivos, por lo que gran parte de los centros formativos mantienen currículos o desfasados, o recurrentemente elaborados sin estar orientados de acuerdo a los requerimientos productivos en el corto, mediano y largo plazo, lo cual no permite el retorno de la inversión en formación, pues está basada en aprendizajes que no aportan al incremento del capital humano que el mercado laboral necesita, generando la paradoja de la “escasez de talentos”, por lo que las empresas, aún en contextos de fuerte demanda por trabajadores calificados, e incluso ante un gran número de postulantes que respondan al llamado de las vacantes disponibles, no encuentran al personal que requieren con las habilidades que necesitan, y por lo que las personas se mantienen en el desempleo, subempleo o en la informalidad laboral.

Viene al caso advertir que la complementariedad entre habilidades técnicas y habilidades blandas como requerimiento o requisito de empleabilidad en los trabajadores, actualmente, es un tema de recurrente preocupación en muchas entidades y organismos internacionales, los cuales están en procura de promover las mejores estrategias para el fortalecimiento de habilidades de empleabilidad, fundamentada sobre el desarrollo de las también denominadas habilidades socioemocionales, que se requieren como parte del esfuerzo integral de reducción de brechas de competencias (ver por ejemplo, Berniell et al., 2016).

Respecto al impacto que las dificultades para encontrar personal tiene sobre las empresas, los empleadores encuestados refieren mayormente complicaciones a nivel de atención al cliente; reconociéndose también un impacto sobre la productividad y competitividad empresarial. Esto

último es una consecuencia que puede reconocerse cuando el capital humano resulta insuficiente para responder a las demandas productivas. En todo caso, para hacer frente a los riesgos derivados de la dificultad para encontrar personal, las empresas aplican sus propias estrategias, las cuales tienen que ver principalmente con la capacitación al personal, y la reorientación de sus criterios de selección hacia personal con potencial para el aprendizaje, además de mejorar su oferta de salarios.

En suma, la incidencia de dificultades para encontrar personal en las empresas formales encuestadas sigue siendo significativa. El seguimiento a la evolución de esta incidencia resulta útil, a modo de tomar el pulso a uno de los indicadores de la brecha entre oferta de competencias y la demanda de los sectores productivos. Si bien el grado en que se presentan estas dificultades estará siempre vinculado a las coyunturas del dinamismo del aparato productivo y el comportamiento del mercado laboral, resultará de utilidad observar si la introducción de mejoras de política y el despliegue de estrategias orientados a la reducción de esta brechas logra tener algún efecto en su expresión y reducción.

## Conclusiones

- 1) El capital humano es uno de los pilares para el desarrollo de un país, tomando en cuenta que las competencias tienen gran valor como factor de productividad, pues impulsan las economías y su competitividad.
- 2) La brecha de competencias, como expresión del desajuste entre la oferta de habilidades y la demanda de los sectores productivos, es un fenómeno recurrentemente observado en el mundo, esto debido al impacto en la generación de desempleo, en detrimento de la productividad y competitividad de las economías.
- 3) La medición de la dotación del capital humano de un país es importante, así lo es también cuantificar la oferta de competencias. En la aproximación al desajuste o brecha de competencias, el conocer la existencia de dificultades que los empleadores enfrentan para cubrir las vacantes de empleo, brinda luces sobre la oferta de habilidades disponible en una economía.
- 4) La “Encuesta sobre dificultades para conseguir personal” fue aplicada a una muestra de empresas de 10 a más trabajadores, de todos los sectores económicos, registradas en la Planilla Electrónica (40% de Lima Metropolitana y 60% del área urbana en 29 ciudades principales del país). La información fue recogida durante el primer semestre del año 2016, y buscó explorar las dificultades enfrentadas durante el año previo a este.
- 5) Las dificultades para encontrar personal se presentan de manera más crítica en las grandes empresas con un 43,4%, mientras que en las pequeñas empresas el índice de dificultad disminuye mostrando un 14,8%.
- 6) Entre los empleadores que reportan dificultades, el 24,4% pertenece a la actividad de establecimientos financieros y seguros; el 17% a servicios comunitarios y recreativos; el 10,7% al rubro comercio al por menor, y el 10,2% a transporte, almacenamiento y comunicaciones.
- 7) El 76,7% de empleadores atribuye como problema para cubrir sus vacantes, la no disponibilidad de candidatos, o que estos no cumplen con el perfil requerido. Del total de empleadores que declaró que los postulantes no cumplen con el perfil (34,7%), indicaron como razones de esta problemática: la falta de competencias técnicas para el puesto (38,7%), falta de experiencia en el puesto (27%), falta de formación afín al puesto requerido (16,4%), falta de habilidades de empleabilidad (16,2%).
- 8) Los cinco puestos con mayor dificultad para conseguir personal resultaron ser: cajero, recepcionista, operario, vendedor y despachador de combustible. Este resultado sufre una variación según el tamaño de la empresa, siendo los puestos más difíciles de cubrir los operarios de producción (en empresas de más de 100 trabajadores), docentes (de 50 a 99 trabajadores), y recepcionistas (de 10 a 49 trabajadores).
- 9) De acuerdo al tipo de personal que es más difícil conseguir, la dificultad se da mayormente en los puestos técnicos (40,2%), los operarios (35,8%) y los profesionales (33,9%).
- 10) La dificultad de conseguir personal afecta a las empresas, impactando en la atención al cliente (53%), baja productividad (31%), y en los incrementos en sus costos de producción (19,7%) y menor competitividad (17,2%).
- 11) Sobre las estrategias que los empleadores utilizan para superar las dificultades señaladas, se ubican: brindar desarrollo y entrenamiento al personal (45,8%), redefinición de criterios para incluir a personas con aptitud de aprendizaje (34%) y mejora de la propuesta de salarios (24,8%).

## Recomendaciones

- 1) Impulsar la creación y expansión de sistemas de información, tanto sobre las competencias que son requeridas en el mercado de trabajo, como de las que están disponibles en la fuerza laboral, a fin de guiar adecuadamente el desarrollo de competencias que la economía demanda.
- 2) Optimizar las políticas activas de capacitación laboral para el desarrollo de habilidades de la fuerza de trabajo, mediante la provisión tanto de habilidades técnicas como transversales (en particular de “habilidades blandas” o socioemocionales) y extender su alcance a colectivos que necesitan fortalecer sus competencias laborales, particularmente los jóvenes y otros de especial atención.
- 3) Fomentar la movilidad interna de la fuerza de trabajo entre los mercados de trabajo regionales, acercando la oferta y demanda de competencias a fin de contribuir a la reducción de las brechas.
- 4) Capitalizar los resultados de los estudios sobre competencias de la OCDE<sup>15</sup>, que identifican los principales desafíos del Perú para la mejora del sistema de competencias, e implementar sus recomendaciones de mejora de política, las cuales aportan al desarrollo, activación y utilización efectiva de las habilidades de la fuerza de trabajo, y a cierre de brechas de competencias para fortalecer el sistema de competencias.
- 5) Involucrar a los actores clave, *stakeholders* e interlocutores sociales relevantes en la identificación de la demanda, actual y prospectiva, de los sectores económicos, y en el diseño y entrega de programas formativos alineados a las necesidades del mercado laboral, impulsando para ello el desarrollo de mecanismos de articulación público-privada a través de los Comités de Competencia Laboral.
- 6) Fortalecer los procesos de normalización de competencias laborales (identificación y desarrollo de estándares de competencia), a fin de contribuir a la mejora de las habilidades laborales de la población activa y al cierre de brechas de competencias y difundir sus resultados.
- 7) Promover los procesos de evaluación y certificación de competencias laborales para la mejora de la empleabilidad de los trabajadores y la visibilización de su suficiencia laboral y productividad.
- 8) Recopilar información de manera sistemática y seriada, de los indicadores relativos a esta encuesta y a otros de relevancia, que permita seguir los cambios en la oferta y demanda de competencias a fin de guiar adecuadamente el desarrollo de habilidades.
- 9) Difundir los resultados de la encuesta, especialmente entre empleadores y hacedores de política, a fin de que ello aporte a la elaboración de estrategias para reducir las dificultades para encontrar personal.

---

<sup>15</sup> “Estrategia de Competencias de la OCDE. Reporte Diagnóstico Perú 2016” y “Revisión sobre las Competencias más allá de la Escuela de Perú”, publicados el año 2016.

## Referencias bibliográficas

- Arazola, M. & Hevia, J. (2003). Medición del capital humano y análisis de su rendimiento. *Papeles de trabajo* 22. Instituto de Estudios Fiscales, España. Recuperado de [http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/papeles\\_trabajo/2003\\_22.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/papeles_trabajo/2003_22.pdf)
- Banerji, A., Cunningham, W., Fiszbein, A., King, E., Patrinos, H., Robalino, D.; Tan, J.P. (2010). *Stepping up skills for more jobs and higher productivity*. Washington, DC: Banco Mundial. Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/538131468154167664/Stepping-up-skills-for-ore-jobs-and-higher-productivity>
- Baron, A. & Armstrong, M. (2007). *Human capital management: achieving added value through people*, Londres: Kogan Page Publishers.
- Bassi, M., Busso, M., Urzúa, S. & Vargas, J. (2012). *Desconectados. Habilidades, educación y empleo en América Latina*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Berniell, L., De la Mata, D., Bernal, R., Camacho, A., Barrera-Osorio, F., Álvarez, F., Brassiolo, P., Vargas, J. F. (2016). RED 2016. *Más habilidades para el trabajo y la vida: los aportes de la familia, la escuela, el entorno y el mundo laboral*. Bogotá: CAF. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/936>
- BID (2014). *Las habilidades como motor de desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <http://habilidadesyproductividad.org/es/porque/>
- BID (2017). *Learning Better: Public Policy for Skills Development*. BID (en vías de publicación).
- CEDEFOP (2014). Desajuste de competencias: más de lo que parece a simple vista. Nota informativa, marzo de 2014. Recuperado de [https://www.sepe.es/contenidos/personas/formacion/refernet/pdf/NI-032014\\_es.pdf](https://www.sepe.es/contenidos/personas/formacion/refernet/pdf/NI-032014_es.pdf)
- Cornerstone Executive Search (2013). Escasez de talento en el Perú. Resultados de la encuesta. Recuperado de <http://www.arialcomunicaciones.com/2013/05/20/escasez-talento-peru/>
- Cunningham, W. & P. Villaseñor (2016). Employer Voices, employer demands, and implications for public skills development policy connecting the labor and education sectors. *World Bank Research Observer*, 31 (1): 102–34.
- De Ferranti, D., Perry, G., Gill, I., Guasch, J.L., Maloney, W.F., Sanchez-Páramo & Schady, N. (2003). How technology and skills interact: the evidence for Latin America and the Caribbean. En *Closing the gap in education and technology*, Capítulo 3, pp. 49-74. Washington, DC: World Bank.
- European Commission (2009). *New skills for new jobs. Anticipating and matching labour market and skills needs*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.
- Hogarth, T. (2016). Diseño de una encuesta de habilidades para el empleador: Notas sobre cómo desarrollar una encuesta para satisfacer problemas de política pública relacionados a la demanda y oferta de habilidades. Nota técnica del BID 1080. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18235/0000536>
- INEI (2015). Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza. Lima: INEI.
- INEI (2016). Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza. Lima: INEI.
- INEI (2016b). Producción y empleo informal en el Perú. Lima: INEI.
- IPAE (2012). *¿Cómo reducir la escasez de mano de obra calificada?* Nota Técnica, 02 de Julio del 2012.
- Jaramillo, C.F. & Silva-Jáuregui, C. (2011). *Perú en el umbral de una nueva era. Lecciones y desafíos para consolidar el crecimiento económico y un desarrollo más incluyente. Notas de Política. Volumen I*. Lima: Banco Mundial.
- ManpowerGroup (2016a). *Encuesta de escasez de talento 2016/2017*. ManpowerGroup. Recuperado de <http://manpowergroup.ca/campaigns/talent-shortage/assets/pdf/2016-Global-Talent-Shortage-Infographic.pdf>

- ManpowerGroup (2016b). *Encuesta de Escasez de Talento. Resultados Perú 2016/2017*. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/4466-9358284738328.pdf>
- OCDE (2012). *Mejores competencias, mejores empleos, mejores condiciones de vida: un enfoque estratégico de las políticas de competencias*. París: OCDE Publishing. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9786070118265-es>
- OCDE (2015). *PISA 2015, Resultados clave*. París: OCDE Publishing.
- OCDE (2016). *Estrategia de competencias de la OCDE. Reporte Diagnóstico: Perú*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- OCDE (1998). *Human Capital Investment: an International Comparison*. Centre for Educational Research and Innovation, París: OCDE Publishing, p. 9.
- OCDE (2013). *OCDE Skills Outlook 2013: First results from the survey of adult skills*. París: OCDE Publishing. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264204256-en>
- OCDE (2016). *Skills matter: Further results from the Survey of Adult Skills*. París: OCDE Publishing. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.17879789264258051-en>
- OCDE (2017). *OCDE skills outlook 2017: skills and global value chains*. París: OCDE Publishing. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264273351-en>
- OIT (2015). *Competencias para el empleo, orientaciones de política - Mejorar la empleabilidad de los jóvenes: la importancia de las competencias clave*. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_371815.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_371815.pdf)
- Olaniyan, D.A. y Okemakinde, T. (2008). Human capital theory: implications for educational development, *European Journal of Scientific Research*, 24(2), pp. 157-162.
- O'Leary, N., Sloane, P., McGuinness, S., O'Connell, P. & Mavromaras, K. (2010). *The skill matching challenge. Analysing skill mismatch and policy implications*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- PCM (2012). *Plan Nacional de Descentralización 2012-2016*. Secretaría de Descentralización, Presidencia del Consejo de Ministros. Lima, Perú.
- Pont, B. & Werquin, P. (2001). Competencies for the Knowledge Economy. En OCDE (Ed.) *Education Policy Analysis*, Capítulo 4, pp. 99-118. París: OCDE Publishing.
- Roseth, V.V.; Valerio, A & Gutiérrez, M. (2016). *Education, skills, and labor market outcomes: Results from Large-Scale Adult Skills Surveys in urban areas in 12 countries*. Washington, DC: Banco Mundial. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/24276>
- Schwab, K. & Sala-i-Martin, X. (2017). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Foro Económico Mundial.
- Schwalje, W & Sala-i-Martin, X. (2011). The prevalence and impact of skills gaps on Latin America and the Caribbean. *Journal of Globalization, Competitiveness, and Governability*, 5(1), 16-30.
- Slaughter, M., J. (2002). Does inward foreign direct investment contribute to skill upgrading in developing countries? *Schwartz Center for Economic Policy Analysis (SCEPA)*, The New School.
- Valiente, O. (2014). The OCDE skills strategy and the education agenda for development. *International Journal of Educational Development*, 39, pp. 40-48.
- World Economic Forum (2016). *The Human Capital Report 2016*. Foro Económico Mundial.

## APÉNDICE

**Apéndice 1. Ficha Técnica de la “Encuesta sobre dificultades para conseguir personal”.**



PERÚ

Ministerio de Trabajo  
y Promoción del Empleo

# ENCUESTA SOBRE DIFICULTADES PARA CONSEGUIR PERSONAL

## FICHA TÉCNICA

## **JUSTIFICACIÓN**

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo es el organismo rector del sector Trabajo y Promoción del Empleo, forma parte del Poder Ejecutivo, tiene entre otras funciones establecer normas, lineamientos y mecanismos en el ámbito nacional, que permitan la promoción del empleo y la formación profesional, a través de la articulación de servicios que comprenden capacitación para el trabajo; autoempleo, normalización y certificación de competencias laborales; reconversión laboral; intermediación laboral; acceso a la información del mercado de trabajo; difusión en materia de promoción del empleo, investigación y estudios sociolaborales; promoción del empleo; empleo temporal juvenil y de otros sectores vulnerables.

La Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL), es la unidad orgánica de la Dirección General de Promoción del Empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, encargada de realizar investigaciones, estudios sociolaborales y aplicar encuestas y otros instrumentos estadísticos en relación a la oferta y la demanda laboral y coordinar un sistema de difusión sobre la situación del mercado laboral.

En este sentido, la DISEL va a ejecutar la Encuesta sobre dificultades para conseguir personal dirigida a empresas de 10 a más trabajadores, de todos los sectores económicos, ubicadas en Lima Metropolitana, que incluye la provincia constitucional del Callao; y en el área urbana de las ciudades de Abancay, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Chachapoyas, Chiclayo, Chimbote, Chincha, Cusco, Huancavelica, Huancayo, Huánuco, Huaraz, Ica, Iquitos, Moquegua, Paita, Pasco, Pisco, Piura, Puerto Maldonado, Pucallpa, Puno-Juliaca, Sullana, Tacna, Talara, Tarapoto, Trujillo y Tumbes.

Ello permitirá contar con información sobre las dificultades en la contratación de personal que enfrentan las empresas de los sectores productivos del país.

## **ENTIDAD EJECUTORA**

Dirección General de Promoción del Empleo – DGPE del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE, y Gerencias y Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo.

## ENCUESTA SOBRE DIFICULTADES PARA CONSEGUIR PERSONAL

### 1. OBJETIVOS:

- Obtener información sobre las dificultades que enfrentan las empresas para cubrir puestos de trabajo.
- Identificar los puestos de trabajo con mayor dificultad a ser cubiertos por las empresas, así como los principales problemas que se presentan para cubrirlos.
- Conocer en qué medida afecta a las empresas no poder cubrir los puestos de trabajo requeridos

### 2. PERIODICIDAD

- Anual

### 3. COBERTURA GEOGRÁFICA

Lima Metropolitana y el área urbana de 29 ciudades principales del país: Abancay, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Chachapoyas, Chiclayo, Chimbote, Chincha, Cusco, Huancavelica, Huancayo, Huánuco, Huaraz, Ica, Iquitos, Moquegua, Paíta, Pasco, Pisco, Piura, Puerto Maldonado, Pucallpa, Puno-Juliaca, Sullana, Tacna, Talara, Tarapoto, Trujillo y Tumbes.

### 4. ACTIVIDAD ECONÓMICA

Todos los sectores económicos

### 5. UNIDAD DE OBSERVACIÓN

La empresa con 10 y más trabajadores del sector privado

### 6. VARIABLES A INVESTIGAR

- Puestos de trabajo difíciles de ser cubiertos.
- Dificultades que tienen las empresas para cubrir puestos de trabajo y en qué sectores se da con mayor frecuencia.

### 7. MÉTODO DE RECOLECCIÓN

**Autoempadronamiento:** El informante recibe el cuestionario a través de mensajería, diligenciada la encuesta, la remite a la Dirección de Investigación Socio Económico Laboral del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo o a la Gerencia o Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo correspondiente ya sea por correo, mensajería, fax, correo electrónico o entrega personal.

## 8. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN

### Investigación Estadística:

**Tamaño de la muestra:** aproximadamente 7 570 empresas de 10 a más trabajadores, 2 759 en Lima Metropolitana, 710 del sector construcción y 4 101 en el resto de ciudades.

### Niveles de Inferencia:

- **Por ámbito geográfico:**
  - ✓ Lima Metropolitana.
  - ✓ Resto de ciudades conjuntamente.
  
- **Por tamaño de empresa:**
  - ✓ 10 a 49 trabajadores.
  - ✓ 50 a 99 trabajadores.
  - ✓ 100 a más trabajadores.
  
- **Por ramas de actividad económica:**
  - ✓ Agricultura y pesca.
  - ✓ Minería.
  - ✓ Industria.
  - ✓ Construcción
  - ✓ Electricidad, gas y agua.
  - ✓ Comercio
  - ✓ Transporte, almacenamiento y comunicaciones.
  - ✓ Establecimientos financieros y seguros.
  - ✓ Servicios no gubernamentales prestados a empresas; enseñanza; servicios sociales, comunitarios. y recreación).

### Tasa de Respuesta:

Tasa de respuesta alrededor del 78,0%.

## 9. PROCEDIMIENTOS DE ELABORACIÓN

Automatizado

## Apéndice 2. Encarte de la “Encuesta sobre dificultades para conseguir personal”

# ENCUESTA SOBRE DIFICULTADES PARA CONSEGUIR PERSONAL

**REMITIR INFORMACIÓN CON EL FORMULARIO DE LA ENCUESTA NACIONAL DE VARIACIÓN MENSUAL DEL EMPLEO DEL MES DE ENERO DE 2016**

## I. DATOS DE LA EMPRESA

1.1. RUC:	1.2 Nombre o razón social:		
Principal actividad económica:			1.4. CIU:
Dirección:			
Urbanización:		1.7 Distrito:	
<b>PERSONA QUE PROPORCIONA LOS DATOS</b>			
Nombres y Apellidos:		1.9. Cargo:	
1.10. Teléfono(s):	1.11. Fax:	1.12 E-mail:	

## II. DIFICULTADES PARA CONSEGUIR PERSONAL

1 ¿En los últimos doce meses su empresa ha tenido dificultad para cubrir puestos de trabajo?  
*SÍ..... 1 CONTINÚE NO..... 2 FIN DE ENTREVISTA*

2 Señale ¿en qué puestos de trabajo ha tenido dificultad indicando las tres principales tareas y qué problemas ha tenido para cubrirlo por cada puesto de trabajo?

a. Puesto de trabajo	b. Tareas principales	c. Problemas para cubrir el puesto de trabajo (Código)

↓

**Código de problemas para cubrir puestos de trabajo**

1. Escasez de postulantes	4. Pretensiones salariales	7. Jornadas laborales no deseadas
2. No cumplen con el perfil	5. Destino geográfico no deseado.	8. No saben dónde conseguir a los postulantes
3. Postulantes sobrecalificados	6. Falta de postulantes dispuestos a trabajar en puestos temporales o de tiempo parcial	9. Otro _____ (Especifique)

SOLO PARA LOS QUE SEÑALARON QUE NO CUMPLEN CON EL PERFIL. Indique por qué

Puesto de trabajo	Razones por que no cumplen con el perfil (Código)	Código de razones por que no cumplen con el perfil
		1. Falta de competencias técnicas para el puesto.
		2. Falta de habilidades para la empleabilidad.
		3. Falta de formación afin al puesto requerido
		4. Falta de experiencia en el puesto
		5. Condición física y de salud no acorde a los requerimientos del puesto.
		6. Otras. _____ (Especifique)

¿Qué tipo de personal es más difícil de encontrar por su empresa? (Encierre en un círculo el código; puede marcar más de una alternativa)

Técnicos..... 1                      Administradores..... 3                      Directivos y gerentes..... 5  
 Operarios..... 2                      Profesionales..... 4                      Otro..... 6  
 (Especifique)

¿Cómo afecta a su empresa las dificultades de no encontrar personal para cubrir puestos de trabajo? (Puede marcar más de una alternativa)

Baja productividad..... 1                      Clientes no atendidos adecuadamente.... 3                      Menor compromiso de los empleados..... 5  
 Menor competitividad..... 2                      Incrementos de costos en la producción.... 4                      Otro..... 6  
 (Especifique)

¿Qué estrategia sigue en la actualidad para superar estas dificultades?

Mejora de su propuesta de salarios ..... 1                      Redefinición de criterios para incluir a personas con aptitud de aprendizaje.....2                      Brindar desarrollo y entrenamiento adicional al personal existente..... 3

\_\_\_\_\_ 4  
 (Especifique)

**REMITIR ESTA ENCUESTA A:**

**Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo**

Dirección General de Promoción del Empleo. Dirección de Investigación Socio Económico Laboral - DISEL

Av. Salaverry 655 – 10º Piso, Oficina Nº 1008 -Jesús María

Correos electrónicos: [jramirez@trabajo.gob.pe](mailto:jramirez@trabajo.gob.pe)