

# **La escasez de competencias en el talento humano en América Latina**

*The shortage of skills in human talent in Latin America*

Olga-Lilíhet Matallana-Cuan<sup>1</sup>

Yasmin Díaz-Chacón<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Economista, Especialista en gerencia de recurso humano, Máster of Business Administration.  
Docente Ocasional – Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3563-1668>  
Email: olga.matallana@unad.edu.co

<sup>2</sup> Administradora De Empresas, Especialista en Gestión Pública, Especialista en Gerencia Social,  
Magister en Administración de las Organizaciones.

Docente Ocasional – Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8351-5012>

Email: yasmin.diaz@unad.edu.co

## Resumen

La escasez de competencias en el talento humano en América Latina" aborda la preocupante disparidad entre las habilidades demandadas por el aparato productivo y las competencias disponibles en la fuerza laboral de la región. El documento destaca que, a pesar del crecimiento económico en América Latina, persisten desafíos significativos en la preparación y adaptación de competencias requeridas y las demandas cambiantes de las empresas.

Se subraya la necesidad de políticas y programas que fomenten la formación de habilidades relevantes para el mercado laboral, así como la importancia de alianzas público-privadas para abordar esta problemática

### *Palabras Clave.*

Competencias; Talento humano; escasez; habilidades.

## **Abstract**

the shortage of skills in human talent in Latin America" addresses the worrying disparity between the skills demanded by the productive apparatus and the skills available in the region's workforce. The document highlights that, despite economic growth in Latin America, Significant challenges remain in preparing and adapting required competencies and changing business demands.

The need for policies and programs that promote the training of skills relevant to the labor market is highlighted, as well as the importance of public-private alliances to address this problem.

### ***Keywords:***

Skills, Human talent, Scarcity, abilities.

## Introducción

La Cuarta Revolución Industrial ha transformado los procesos productivos mediante tecnologías, robótica, análisis de datos y la transición energética, generando nuevas exigencias de competencias laborales. Según el Banco Mundial (2023), factores como la adopción tecnológica, la transición verde, cambios demográficos y preferencias de consumo impulsarán la transformación industrial. En América Latina, este fenómeno se agrava por debilidades en educación y formación profesional, envejecimiento poblacional, migración y desafíos de reconocimiento de títulos académicos, además de las demandas de globalización como el manejo de idiomas y comprensión intercultural. La investigación busca analizar el impacto de esta brecha de habilidades en el mercado laboral latinoamericano, identificando tendencias y dificultades empresariales para hallar talento calificado, con el fin de comprender la escasez de talento en la región.

### *Definición y alcance de la brecha de habilidades*

El skills mismatch se refiere al desajuste entre las habilidades disponibles y las requeridas en el mercado laboral, incluyendo fenómenos como la escasez de talento especializado (skills shortage), el desempeño laboral en áreas distintas a la formación académica (field of study mismatch), y la obsolescencia de habilidades cuando éstas pierden relevancia o dominio.

La brecha de habilidades se manifiesta en carencias técnicas, insuficiencia de habilidades blandas o desconocimiento de tendencias y tecnologías emergentes. Sus consecuencias incluyen menor productividad, dificultades en contratación y retención de talento, mayores costos para empleadores, y para los trabajadores, menos oportunidades, salarios bajos y riesgo de desempleo, especialmente en mercados laborales dinámicos y tecnológicos. Superar esta brecha exige la acción conjunta de gobiernos, empresas, instituciones educativas y trabajadores, a través de educación continua, actualización de planes de estudio y promoción del aprendizaje permanente.

# Metodología

Para llevar a cabo la investigación se utiliza una metodología de investigación mixta, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos para analizar la brecha de habilidades y empleos en América Latina. Este enfoque permite una visión integral del fenómeno y validación cruzada de resultados. La fiabilidad y validez se aseguran mediante la triangulación de datos, abordando diversas perspectivas y corroborando hallazgos con múltiples fuentes. En cuanto a lo cualitativo, se puede abordar la fiabilidad a través de la triangulación de datos, mediante múltiples fuentes de datos, como diferentes grupos de participantes, métodos de recolección de datos o investigadores.

**Tabla 1.** Metodología de investigación aplicadas

| Metodología            | Aplicación  |
|------------------------|---|
| Revisión Bibliográfica | Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura académica y de informes relevantes sobre la brecha de habilidades laborales en América Latina. Para ello, se consultaron artículos científicos, informes gubernamentales y estudios previos, con el objetivo de comprender el estado actual del conocimiento sobre el tema y de identificar las principales tendencias y desafíos en la región.  |
| Análisis de datos      | Se emplearon datos estadísticos de ManpowerGroup, empresa líder mundial en servicios de talento humano que realiza investigaciones de mercado laboral a través de encuestas a empleadores y trabajadores, así como en el análisis de datos recopilados a nivel global. Se recopilan datos sobre indicadores clave de demanda de habilidades por parte de los empleadores y otros aspectos relevantes de la disparidad de habilidades laborales en Latinoamérica. Estos datos se analizan y se presentarán de manera clara y concisa para ilustrar la magnitud y la naturaleza del problema. |
| Análisis comparativo   | Se realizará un análisis comparativo entre países para identificar diferencias y similitudes en términos de brecha de habilidades para identificar lecciones aprendidas que puedan ser aplicables en otros contextos.   |
| Estudio de casos:      | Se seleccionarán casos destacados que ejemplifican la brecha de habilidades en diferentes países y sectores de América Latina. Se recopilará información detallada sobre estos casos que permiten contextualizar y profundizar la comprensión del tema.   |

**Nota:** Esta tabla muestra las metodologías de la investigación elaboración propia a partir de Recolección y análisis de los datos cualitativos, capítulo 14, Roberto Hernández-Sampieri.

## Resultados

Esta investigación se basa en datos de Manpower Group, empresa global especializada en soluciones de recursos humanos. Con presencia en más de 80 países, realiza anualmente la Encuesta de Escasez de Talento, que identifica los roles y habilidades más difíciles de cubrir en los mercados laborales donde opera.

**Tabla 2.** Escasez de talento en el mundo, 2024

|                 |     |
|-----------------|-----|
| México          | 68% |
| Colombia        | 66% |
| Perú            | 65% |
| Panamá          | 65% |
| Argentina       | 76% |
| Brasil          | 80% |
| Promedio Global | 75% |

**Nota:** Esta tabla muestra la escasez de talento humano Porcentaje de organizaciones que buscan encontrar talento calificado (2014 – 2024). Fuente: ManpowerGroup, La encuesta anual sobre escasez de talentos no se realizó en 2017 ni en 2020.

### *Colombia Escasez de Talento 2024, Manpowergroup*

Según el informe, la escasez de talento alcanza un promedio mundial del 75%. En Latinoamérica, Brasil presenta un 80% de dificultad, mientras Perú y Panamá registran menores niveles. En Colombia, la cifra es del 65%, situándose por debajo del promedio global.

Porcentaje de Escasez de talento humano en Colombia 2014-2024



**Gráfico 1.** Porcentaje de escasez de talento en Colombia 2014-2024.

**Nota:** Colombia Escasez de Talento 2024, Manpowergroup, El desajuste de talento muestra, por fin, un leve descenso tras 10 años creciendo. (2024, febrero 7).

En el país se observa que en los últimos años los empresarios reportan crecientes dificultades para conseguir el talento humano que se necesitan.

**Tabla 3.** Escasez de talento por sector en Colombia ,2024

| Sector                                   | Porcentaje Colombia |
|--|---------------------|
| Tecnologías de la información            | 75%                 |
| Energía y servicios públicos             | 71%                 |
| Servicios de comunicación                | 68%                 |
| Atención sanitaria y ciencias biológicas | 64%                 |
| Transporte, Logística y Automoción       | 62%                 |
| Bienes y servicios de consumo            | 62%                 |
| Industrias y materiales                  | 62%                 |
| Finanzas y bienes raíces                 | 61%                 |
| Ciencias de la vida y la salud           | 77%                 |
| Manufactura                              | 75%                 |

**Nota:** Tabla elaborada a partir de la información, Colombia Escasez de Talento 2024, Manpowergroup.

En lo que refiere al análisis sectorial es en las tecnologías de la información donde se reporta una brecha más amplia entre la oferta y demanda laboral con (75%), seguido del sector de Energía y servicios públicos (71%) y servicios de comunicación con 68% destacándose

**Tabla 4.** Competencias más demandadas en Colombia

| Top 5 de competencias blandas          | Top 5 de competencias profesionales |
|--|-------------------------------------|
| Colaboración y trabajo en equipo       | Ti y análisis de datos              |
| Responsabilidad y credibilidad         | Ventas y Marketing                  |
| Razonamiento y resolución de problemas | Operaciones y Logística             |
| Liderazgo e influencia social          | Ingeniería                          |
| creatividad y originalidad             | Recepción y atención al cliente     |

**Nota:** Tabla elaborada a partir de la información, Colombia Escasez de Talento 2024, Manpowergroup. Colombia Escasez de Talento 2024, Manpowergroup

Las competencias blandas de colaboración y trabajo en equipo y Responsabilidad y credibilidad son las más demandadas por los empleadores nacionales, las competencias profesionales más apetecidas son las de Tecnologías de la información y análisis de datos y Ventas y marketing.

**Tabla 5.** Índice de competitividad del talento en América latina

| País     |   | Chile  | Uruguay | Argentina | Brasil | Colombia |
|----------|---|--|---------|-----------|--------|----------|
| Ranking  |   | 34/134   | 43/134  | 61/134    | 69/134 | 72/134   |
| Pilar    | Subíndice   |  |         |           |        |          |
| Permitir | Panorama Regulatorio<br>Panorama de Mercado<br>Panorama empresarial y laboral       | 37   | 34      | 91        | 61     | 71       |
| Atraer   | Apertura Externa<br>Apertura Interna  | 34   | 36      | 63        | 88     | 70       |
| Crecer   | Educación Formal<br>Aprendizaje permanente<br>Acceso a oportunidades de crecimiento | 35   | 34      | 42        | 60     | 45       |
| Retener  | Sostenibilidad<br>Estilo de vida  | 34   | 36      | 48        | 68     | 86       |
| Producto | Competencias Profesionales y técnicas   | Habilidades de nivel medio<br>Empleabilidad      | 44      | 69        | 67     | 74       |
|          | Conocimientos generales   | Habilidades de alto nivel<br>Impacto del talento | 42      | 76        | 75     | 69       |
|          |   |  |         |           |        | 66       |

**Nota:** Índice de competitividad del talento en América latina, Elaboración propia con datos del GTCI 2023.

# Discusión

El BID (2019) señala que las nuevas tecnologías exigen trabajadores capacitados para nuevas tareas, especialmente porque los cargos repetitivos son más susceptibles de automatización, aunque surgen oportunidades que requieren mayor cualificación. Las empresas enfrentan el reto de aprovechar la era tecnológica mientras fomentan innovación y aprendizaje continuo (Pérez, 2024). En Colombia, el mercado laboral refleja una creciente brecha de habilidades y una tendencia de los trabajadores a buscar mayor flexibilidad y equilibrio entre vida personal y laboral, según Manpower Group.

**Tabla 6.** La pertenencia a la organización

| Pertenencia en la Organización                              |   |
|---|---|
| Tendencias  | Indicador   |
| La reinención del trabajo por los trabajadores              | Oportunidad de acoger las horas de ingreso y de salida - 45%<br>Aumentar los días vacaciones - 36%<br>Disponer de opciones laborales totalmente flexibles - 35%<br>El 49% de los trabajadores cambiaría de organización para mejorar su bienestar |
| Estabilidad mental priorizada - más vale prevenir que curar | 3% de los trabajadores indican un día para descanso para evitar el agotamiento.   |
| El desacoplamiento del trabajo y el hogar                   | El 4% solicita trabajar de forma remota y tener la flexibilidad de modificar los días cada semana.  |
| La impronta como estrategia                                 | 3% de su trabajo sienten motivados.   |
| La manifestación  | 7% de los colaboradores requieren ser reconocidos laboralmente.<br><br>El 64% de los empleados desean cambiar la sociedad.<br><br>Dos de cada tres trabajadores desean emplearse en organizaciones cuyos valores sean alineados con los suyos.    |

**Nota:** pertenencia en la organización, análisis de tendencias

El 45% de los trabajadores busca jornadas adaptativas para equilibrar su vida personal, mientras el 36% prioriza más días de vacaciones y el 35% desea opciones de trabajo remoto o flexible, tendencias reforzadas tras la pandemia. La cultura organizacional es clave para atraer y retener talento, ya que tres de cada cuatro empleados quieren sentirse motivados y contar con oportunidades de crecimiento.

**Tabla 7.** Escasez de talento en la organización

| Escasez de talento en la organización                                     |   |
|---|---|
| Tendencias  | Indicador   |
| La escasez de habilidades está impulsando la creatividad de los empleados | Uno de cada cinco empleados ofrece beneficios adicionales, como días extra de vacaciones.   |
| El fin de la era generacional   | Un tercio de las empresas planea aumentar las remuneraciones con el fin de atraer y retener personal calificado.  |
| Diversidad, equidad, inclusión y progreso de pertenencia, sin compromisos | Para el año 2030, las personas menores de 35 años constituirán tres cuartos de la fuerza laboral.   |
| Del She-Cession al She-Covery   | El 20% de la plantilla actual laboral representa la diversidad, equidad e inclusión, y las organizaciones prevén ampliar estas iniciativas en los siguientes semestres.   |
| El futuro de la Organización es Inteligencia Artificial.                  | Más del 30% de las empresas ya han implementado programas de capacitación enfocados en diversidad, equidad, inclusión y fomento del sentido de pertenencia.   |
|   | Más de la mitad de las mujeres han perdido optimismo respecto a sus perspectivas profesionales en comparación con la época prepandémica. Además, casi seis de cada diez contemplan abandonar su empleo actual en un plazo cercano a los dos años. |
|   | Aproximadamente el 25% de los trabajadores está en busca de empleos que incluyan prestaciones como el permiso parental.   |

**Nota:** La tabla muestra, Escasez de talento de las promesas al progreso las tendencias que promueven la innovación no son nuevas, pero recientemente urgentes, <https://manpowergroupcolombia.co/>

El mundo laboral atraviesa una transformación marcada por la escasez de habilidades, cambios demográficos, y la valorización de la diversidad, inclusión y bienestar personal. Para atraer y retener talento, 1 de cada 5 empleadores planea ofrecer más días de vacaciones, mientras más del 30% apuesta por salarios y compensaciones competitivas.

**Tabla 8.** Aceleración de la tecnología y la digitalización

| Aceleración de la transición tecnológica hacia la adopción digital  |   |
|---|---|
| Tendencias  | Indicador   |
| Hiperconectando fortalezas humanas  | El mundo laboral está evolucionando rápidamente con la automatización, la inteligencia artificial (IA) y otras fuerzas que están transformando las profesiones y puestos de trabajo.  |
| Adopción digital acelerada  | A medida que la IA y la automatización desplazan ciertos empleos, también necesitamos vías profesionales más asequibles que permitan a los trabajadores adquirir nuevas habilidades sin endeudarse enormemente  |
| Nuevo amanecer de la tecnología sostenible  | Los trabajadores no deberían tener que elegir entre tener una familia o tener una carrera gratificante. Con políticas laborales innovadoras, capacitación en nuevas tecnologías y un cambio en las actitudes corporativas.  |
| IA para la diversidad y la equidad - Aprovechando la inteligencia artificial para fomentar la inclusión y mitigar las disparidades sociales | Pese al incremento en la inversión en inteligencia artificial (IA) en el sector industrial, el 20% de las empresas enfrenta dificultades para contratar suficientes expertos en IA y aprendizaje automático para cubrir las posiciones que demandan estas competencias. |

**Nota:** La tabla muestra, Aceleración de la tecnología, tendencias que impulsan la transformación no son nuevas, pero recientemente urgentes, <https://manpowergroupcolombia.co/>

La transformación digital avanza rápidamente gracias a tecnologías emergentes como analítica de datos, inteligencia artificial y aprendizaje automático. Un tercio de las organizaciones planea invertir en estas áreas para mejorar productividad y decisiones basadas en datos, pero una de cada cinco enfrenta escasez de talento especializado, especialmente en IA, ciberseguridad y desarrollo de software.

## Conclusiones

La brecha entre las habilidades tecnológicas y blandas que exige el mercado ha impulsado nuevas estrategias de reclutamiento, selección y formación, destacando el upskilling y reskilling para fortalecer el desempeño laboral y facilitar la adaptación a nuevos roles. Las organizaciones deben adoptar un enfoque integral que combine sostenibilidad, gestión estratégica del talento, confianza, resiliencia y cuidado de la salud mental, reconociendo que esta última es una inversión clave para la productividad y retención del talento.

Los trabajadores buscan flexibilidad, equilibrio personal, propósito y reconocimiento, lo que está transformando los modelos laborales tradicionales. Asimismo, las empresas están redefiniendo su gestión de riesgos, reduciendo cadenas de suministro y desarrollan.

## Bibliografía

- Aceleradas, T., & Renovada, U. (s.f.). *The great realization*. ManpowerGroup Colombia. Recuperado el 20 de marzo de 2024, de [https://manpowergroupcolombia.co/wp-content/uploads/dlm\\_uploads MPG\\_2022\\_Great\\_Realization\\_Colombia.pdf](https://manpowergroupcolombia.co/wp-content/uploads/dlm_uploads MPG_2022_Great_Realization_Colombia.pdf)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2019). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Cuáles son las ocupaciones y las habilidades emergentes más demandadas en la región?* <https://doi.org/10.18235/0001677>
- Banco Mundial. (2019). *La economía del futuro: Preparándose para los empleos del mañana*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/jobsanddevelopment/publication/the-future-economy-preparing-for-the-jobs-of-tomorrow>
- Castellanos, D. S. (2023, diciembre 21). Escasez de talento mundial para 2024: ¿Qué países en LatAm sufren más y en qué áreas? Bloomberg Línea. <https://www.bloomberglinea.com/2023/12/21/escasez-de-talento-mundial-que-paises-en-latam-sufren-mas-y-en-que-areas/>
- Competitividad internacional. (s.f.). *Iberglobal.com*. Recuperado el 20 de marzo de 2024, de <https://www.iberglobal.com/index.php/competitividad-internacional>

Deloitte. (2019). *La crisis de talento persistente: Cerrando la brecha de habilidades*.  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/Deloitte%20Talento%202019.pdf>

El desajuste de talento muestra, por fin, un leve descenso tras 10 años creciendo. (2024, febrero 7). *ManpowerGroup España*. <https://www.manpowergroup.es/estudios/el-desajuste-de-talento-muestra-por-fin-un-leve-descenso-tras-10-anos-creciendo>

Foro Económico Mundial. (2020). *Cerrando la brecha de habilidades en la Cuarta Revolución Industrial*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Closing\\_the\\_Skills\\_Gap\\_4IR.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Closing_the_Skills_Gap_4IR.pdf)

Foro Económico Mundial. (2023). *Reporte del futuro del trabajo 2023*. World Economic Forum. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf)

Gontero, S., & Novella, R. (2021). *El futuro del trabajo y los desajustes de habilidades en América Latina*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/206). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://hdl.handle.net/11362/47651>

Huepe, M. (2023). *Desigualdades, inclusión laboral y futuro del trabajo en América Latina*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2023/63/Rev.1). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a25c634b-af42-4892-b8ba-21372a2b815a/content>

INSEAD. (2023). *The Global Talent Competitiveness Index 2023: What a difference ten years make – What to expect for the next decade*. Fontainebleau, France. <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index>

ManpowerGroup. (2018). *Cerrando la brecha de habilidades: Lo que los trabajadores quieren*. <https://go.manpowergroup.com/hubfs/Soft%20Skills%20Rev%20SP%20Final.pdf>

## Working Papers ECACEN / UNAD / 2025-2

McKinsey & Company. (2020). *El futuro del trabajo después del COVID-19*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019a). Skills and jobs mismatches in low-and middle-income countries. International Labour Office. [https://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS\\_726816/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_726816/lang--en/index.htm)

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019b). Trabajar para un futuro más prometedor. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_662443.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662443.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2017). *Cerrando la brecha de habilidades*. <https://www.oecd.org/employment/emp/Closing%20the%20skills%20gap%20FINAL.pdf>

Ortega, C. (2024, enero 29). *8 herramientas de investigación cualitativa*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/herramientas-de-investigacion-cualitativa/>

Oteo, C. (2023, diciembre 21). *Tendencias de formación*. Randstad Research. <https://www.randstadresearch.es/tendencias-formacion/>

Pérez, E. (2024). Transformación digital en la gestión de recursos humanos. *Revista Científica Global Negotium*, 7(1), 27–43. <https://doi.org/10.0833/rgn.v7i1.423>

Tito Maya, M., & Serrano Orellana, B. (2016). Desarrollo de soft skills: Una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59–76. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n12.2016.81>