



# Punto de Inflexión para la Manufactura

El reporte anual de la industria  
explora el dilema de trabajadores  
de primera línea



Este reporte por el Workforce Institute de UKG analiza por cuarto año consecutivo las respuestas de una encuesta realizada a más de 300 líderes de RH de manufactura en Estados Unidos. Los resultados ayudan a ilustrar cómo la oferta de trabajo del sector se está recuperando de una pandemia y sus tumultuosas secuelas, mientras que un análisis adicional de UKG identifica las debilidades en las prácticas de reclutamiento que, de ser corregidas, podrían disminuir sustancialmente la enorme brecha de habilidades de la industria.

# Panorama de la Manufactura Estadounidense

Este año se ha registrado un crecimiento saludable de la demanda de bienes y servicios manufacturados<sup>1</sup> y un aumento similar de la capacidad de producción.<sup>2</sup> Cuatro de cada 5 fabricantes (83%) reportaron aumentos de ingresos anuales, con 1 de cada 3 (33%) citando un aumento significativo.

La rotación<sup>3</sup> y jubilación<sup>4</sup> aumentan en general, y 2 de cada 3 fabricantes (66%) afirman que ahora se tardan más en cubrir puestos vacantes. A pesar de ello, aproximadamente 3 de cada 4 (77%) afirman que la productividad ha aumentado y que el número de empleados sigue creciendo (73%).

El [Reporte de Actividad de la Fuerza Laboral de UKG](#) refleja de manera similar una mejora en condiciones. Después de que los fabricantes informaran de años consecutivos de disminución de trabajo por turnos en 2021 y 2022, el número total de turnos de primera línea trabajados por empleados de la industria aumentó en cuatro de los primeros 6 meses de 2023.

## CONTENIDO:

PÁGINA

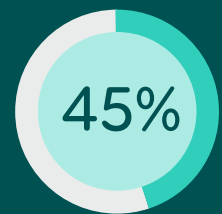
- 3** Tendencias de Asignación
- 7** Retos y Oportunidades de Contratación
- 9** Experiencia en Primera Línea
- 14** Mirando al Futuro: Prioridades de la Industria

# Tendencias Laborales en EE.UU.: Mejora la Asignación en Líneas de Producción

La crisis laboral nacional de 2021 a 2022 agravó el déficit de competencias del sector, pero los niveles de asignación de personal a finales de la primera de 2023 revelan una notable mejora. Un descenso anual de 10 puntos en la falta de personal en las líneas de producción sugiere que el mercado laboral se está estabilizando lentamente.

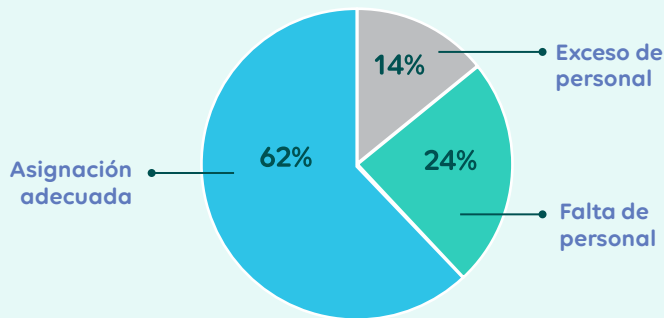


Aunque los fabricantes reportaron una mejora significativa año tras año, las líneas de producción siguen sin personal suficiente casi una cuarta parte del tiempo— una situación que puede afectar a los objetivos de producción y la calidad de vida de los empleados, entre otras cosas.

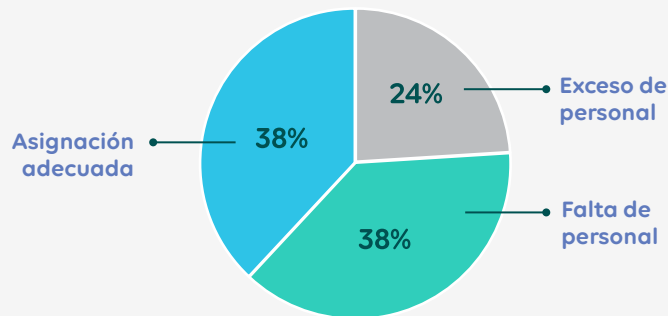


de los fabricantes actuales  
sufrir retrasos en la  
producción al menos una  
vez por semana.

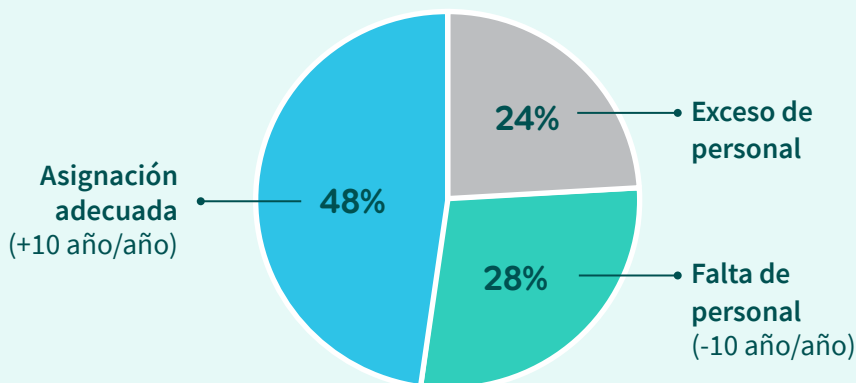
### Líneas de Producción en 2021



### Líneas de Producción en 2022



### Líneas de Producción en 2023



# Cerrar la Brecha de Habilidades en Manufactura o Inmovilizar la Economía de EE.UU.

La producción de la industria manufacturera representa aproximadamente el 11% del PIB de EE.UU., y esa cifra se duplica con creces si se tiene en cuenta el valor añadido directo e indirecto (por ejemplo, compras a otras industrias). Según estimaciones de la Asociación Nacional de Fabricantes, si no se aborda de forma proactiva el déficit de cualificaciones insostenible de la industria, se calcula que en 2030 habrá 2.1 millones de puestos de trabajo sin cubrir, lo que podría tener efectos devastadores en todos los sectores.<sup>5</sup>

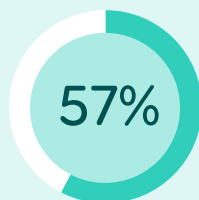
**“Tenemos dificultades para cubrir brechas laborales importantes.”**



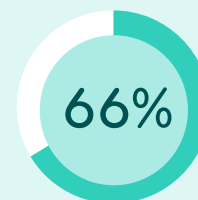
Los fabricantes son conscientes de la gravedad de su situación, y en general, están tomando medidas para cerrar la brecha de habilidades. Lo que hemos encontrado en nuestro estudio es un conjunto de prioridades organizacionales que se alinean para fortalecer la experiencia de los empleados de primera línea, mantener salarios competitivos, diversificar grupos de candidatos y apoyar a gerentes de primera línea en un intento estratégico de frenar la rotación de empleados. Estos enfoques están demostrando su eficacia, ya que hemos observado una mejora de 11 puntos año tras año en el número de fabricantes que afirman tener “dificultades” para contratar trabajadores cualificados.

Podemos atribuir parte de esto a la relajación general del mercado laboral, pero se trata de una cuestión que los fabricantes llevan mucho tiempo abordando, mucho más que los efectos provocados por la pandemia que afectan a otros sectores. De este estudio, se deduce claramente que los fabricantes entienden la tarea y no van a bajar la guardia a la hora de mejorar los procesos que pueden hacer que sus lugares de trabajo sean más atractivos para el talento cualificado.

— Kylene Zenk, investigadora de manufactura, en UKG

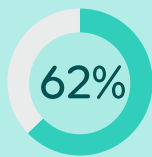


de los fabricantes mencionaron un aumento año tras año de puestos de trabajo sin cubrir



de los fabricantes citaron un aumento año tras año en el tiempo para cubrir vacantes

## Rotación de Empleados en Manufactura en Cifras



afirma que la rotación de personal aumentó con respecto al año anterior, mientras que el 16% vió una disminución y el 22% señaló poco o ningún cambio.

¿Cuál es su tasa anual de rotación?

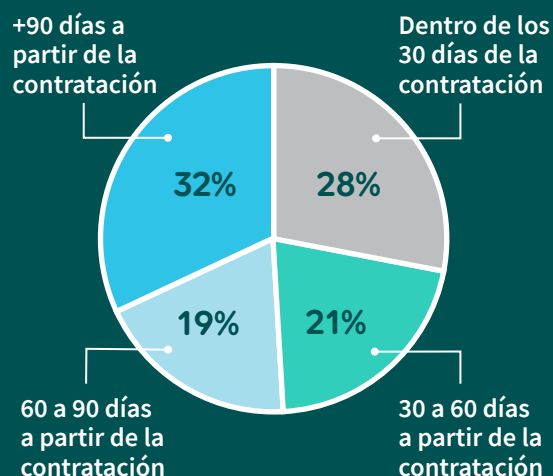


¿Cuál es el costo promedio de la rotación?

**\$20,000 – \$40,000**

de dólares para reemplazar a un empleado cualificado de primera línea, de acuerdo al 66% de los fabricantes.

¿Cuándo ocurre la rotación de nuevos empleados?



¿Exprimiendo la rentabilidad?

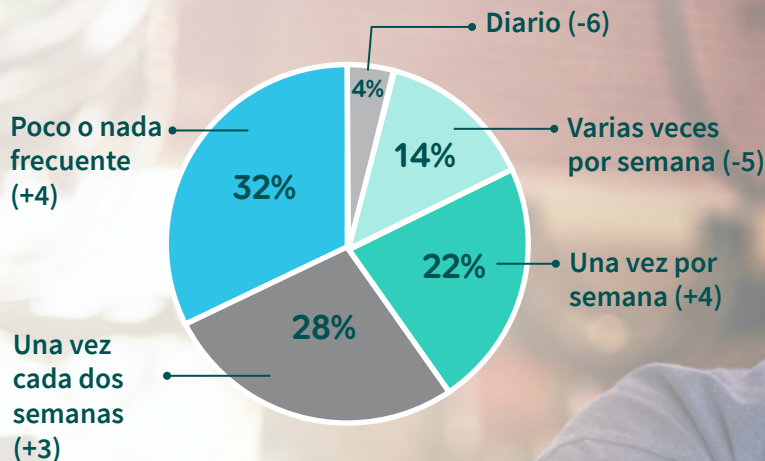
**7 de cada 10**

faabricantes dice que la rotación de empleados tiene un impacto entre moderado (47%) y grave (22%) en su resultado final.

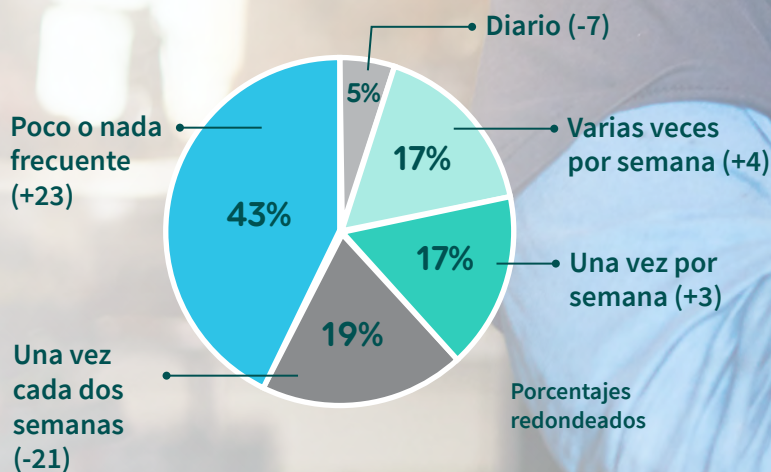
# Para Algunos, la Rotación en Primera Línea Tiende a ser Positiva en 2023

A algunos fabricantes les va mejor que a otros, con un menor número de gerentes y empleados de primera línea que renuncian al mes. En 2022, cerca de 1 de cada 10 fabricantes veía cómo el personal de primera línea se iba voluntariamente cada día, pero esa frecuencia solo se observa en una fracción de las organizaciones actualmente. Del mismo modo, 43% afirma que ahora los gerentes de primera línea rara vez renuncian — una mejora del 20% en 2022.

## Tasa de Renuncia de Empleados por Hora



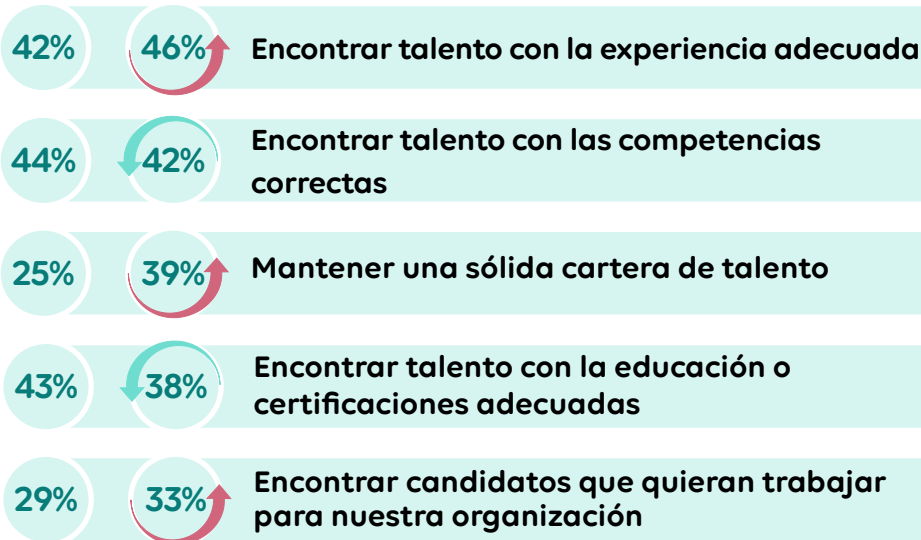
## Tasa de Renuncia de Gerentes de Primera Línea



# Los 5 Retos Principales de Contratación en Manufactura

2022

2023



Los fabricantes responden a un aumento insostenible tanto en la demanda y la rotación de personal. El resultado: el 57% reportó un aumento de puestos de trabajo vacantes en sus empresas con respecto al año anterior. La contratación de candidatos con la experiencia, competencias y formación adecuadas sigue siendo un reto, y el mantener una sólida reserva de talento se ha convertido en una lucha creciente.

## REFORMULAR LAS PERCEPCIONES DE LA INDUSTRIA

75% de los fabricantes cree que las percepciones negativas de la industria afectan la contratación, pero podrían hacer más para comprometerse con las comunidades locales y los estudiantes a fin de generar entusiasmo por las carreras en la fabricación moderna.

- **SÓLO 1 DE CADA 4** (25%) se acerca con los estudiantes el Día de Manufactura, un evento anual organizado en Estados Unidos por el Instituto de Manufactura en octubre para inspirar a la nueva generación de talento.
- **MENOS DE 1 DE CADA 3** (31%) colabora con institutos o colegios locales para crear una cartera de talentos cualificados.



# ¿A Quiénes Contratan los Fabricantes?

Con el fin de cubrir las carencias críticas de mano de obra y reforzar las reservas de talento, los fabricantes siguen diversificando las reservas de candidatos en distintos niveles. En el último año, alrededor de la mitad ha contratado a personas despedidas recientemente del sector tecnológico (50%) y a personas sin experiencia en fabricación (46%). Algunos también han contratado a personas con antecedentes penales (28%), refugiados o inmigrantes (28%) y jubilados (27%).

## Oportunidad para diversificarse

Sólo 2 de cada 5 (39%) consideran la contratación diversa una prioridad “alta” para sus organizaciones. Pocos fabricantes tienen programas de contratación activos dirigidos a talentos LGBTQIA+ (38%), grupo raciales o étnicos subrepresentados (33%), personas con discapacidades físicas (25%), mujeres (24%), o candidatos neurodiversos (22%).<sup>6</sup> Dado que casi 9 de 10 fabricantes (88%) coinciden en que los equipos diversos suelen ser “más creativos e innovadores,” estas cifras indican una oportunidad creciente para que los fabricantes diversifiquen aún más sus esfuerzos de contratación.



**MENOS DE UN CUARTO**  
de los fabricantes contratan  
proactivamente a mujeres **(24%)**



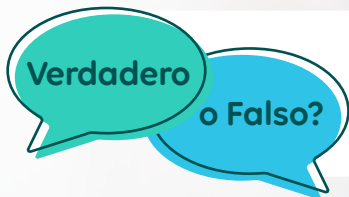
Menos de una cuarta parte de los fabricantes trabajan de forma proactiva para aumentar la representación de las mujeres en el sector, aunque un estudio reciente del Instituto de Manufactura identificó a las mujeres como una de las reservas de talento más viables y estratégicas para el sector manufacturero.<sup>7</sup> El talento, perspectivas y experiencias vividas por las mujeres y otros grupos subrepresentados tienen un valor incalculable para crear una cultura en el trabajo que atraiga y retenga a los mejores talentos, y todas las organizaciones pueden pensar en formas de eliminar las barreras de reclutamiento y cerrar la brecha de oportunidades para las mujeres, especialmente cuando tantas empresas luchan por encontrar trabajadores cualificados.

En Saint-Gobain Norteamérica, estamos comprometidos con la creación de los mejores equipos en un lugar de trabajo diverso e inclusivo, para garantizar que más mujeres y otros grupos poco representados vean un lugar para sí mismos en esta apasionante industria. Somos testigos de cómo la diversidad en el lugar de trabajo mejora la cultura, colaboración en equipo y el desempeño empresarial. La mejor manera de resolver un problema es contar con un equipo diverso: las diferencias nos hacen más fuertes.

— Magda Dexter, vicepresidenta senior de recursos humanos en Saint-Gobain Norteamérica



# Reformulando la Experiencia de Primera Línea para Mitigar la Rotación



Tenemos dos culturas distintas en nuestra empresa: una para trabajadores de primera línea y otra para todos los demás.

El ochenta por ciento de los fabricantes está de acuerdo con esta afirmación y 1 de cada 3 (32%) dice estar “totalmente de acuerdo.”

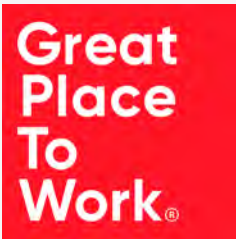
Casi todos los encuestados (92%) indicaron que los empleados de primera línea reciben “las mismas prestaciones” que los empleados del corporativo. Pero al profundizar en los datos, descubrimos que es posible que los fabricantes sólo ofrezcan *algunas* de las mismas prestaciones a los empleados del corporativo y de la planta, no todas. Por ejemplo, muy pocos ofrecen horarios de trabajo previsible (34%) o tiempo libre remunerado (28%) a los empleados de primera línea, mientras que sólo el 44% les concede flexibilidad y autonomía para elegir turnos o cambiarlos cuando sea necesario. Además, casi la mitad afirma que la capacitación y desarrollo (50%) o programas de bienestar para los empleados (46%) están disponibles para ellos.



“Tal vez involuntariamente, los fabricantes se han centrado más históricamente en crear una cultura y experiencia positivas para los empleados del corporativo, en comparación con los miembros del equipo que trabajan y mantienen las líneas de producción funcionando. Aunque la dinámica operativa puede impedir que todos los empleados tengan la misma experiencia, los fabricantes tienen la oportunidad para mejorar la equidad en todos los niveles de la organización. Ya sea aumentando la flexibilidad para atender necesidades personales o empoderando al personal de primera línea para aprender nuevas habilidades de modo que puedan avanzar dentro de la empresa, los pequeños cambios pueden traer grandes impactos en la experiencia de primera línea, y por extensión, en la contratación y retención.”

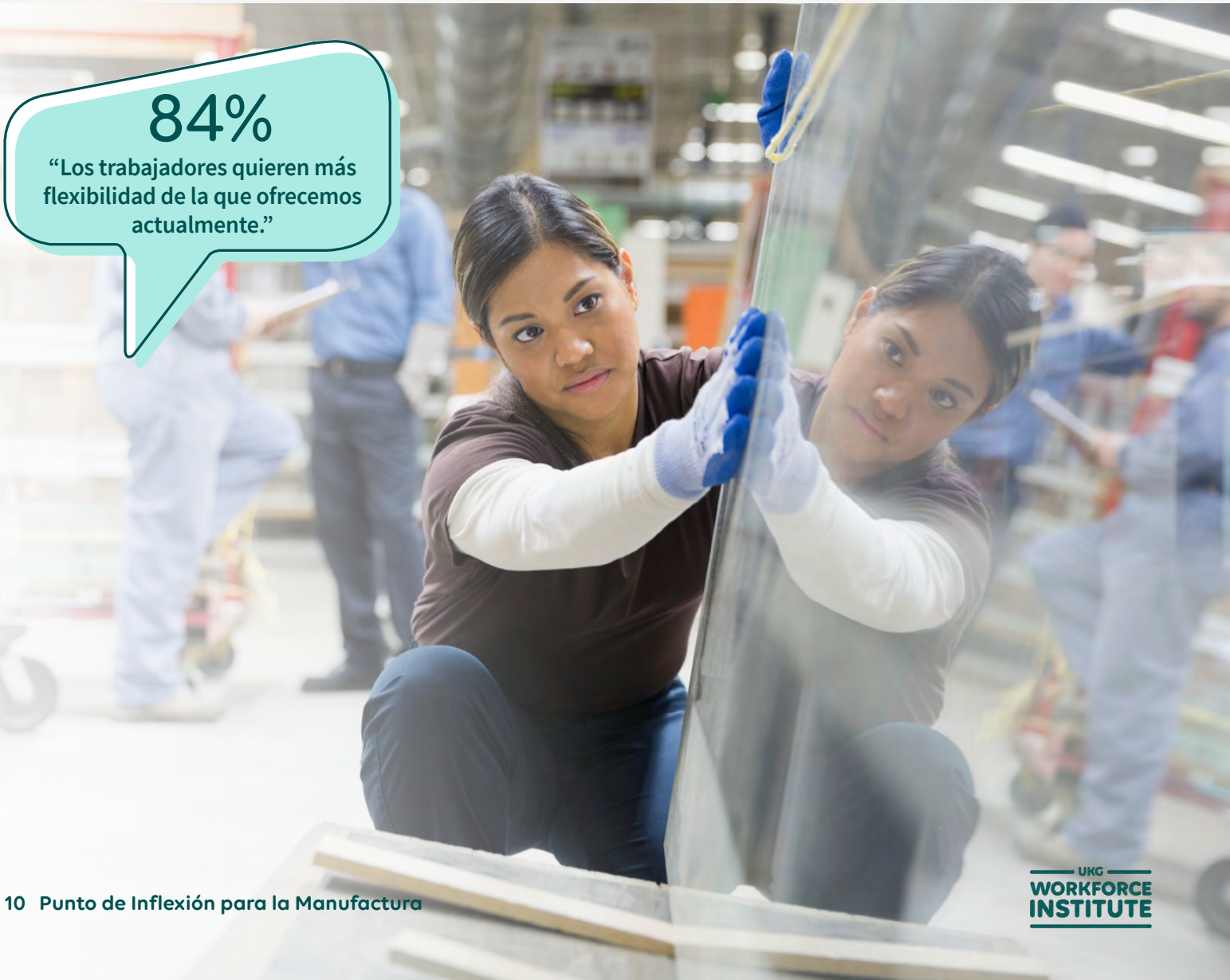
— Kylene Zenk, investigadora de manufactura, en UKG

# Ventajas de la Flexibilidad de Horarios en Manufactura



De acuerdo a un estudio realizado en 2023 por Great Place To Work® en el que se analizaron las opiniones de más de 74,000 empleados de manufactura y producción, cuando los líderes animan a sus empleados a balancear su vida laboral y personal, es un 16% más probable que recomienden la empresa a sus amigos y familiares como un gran lugar para trabajar. Del mismo modo, cuando los empleados sienten que pueden ausentarse del trabajo cuando lo necesiten, el estudio concluye que es un 14% más probable que permanezcan en la empresa. En ambos casos, la flexibilidad se revela como un elemento clave de los esfuerzos de contratación y retención para hacer frente al déficit de trabajadores cualificados del sector.

El mismo estudio muestra que, al centrarse en indicadores clave que generan confianza entre sus empleados, los fabricantes mejor valorados ofrecen a los candidatos talentosos entornos de trabajo que superan no sólo a los competidores de la industria, sino también a lugares de trabajo típicos en EE.UU.<sup>8</sup>

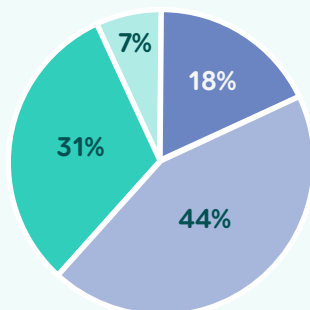


**84%**  
“Los trabajadores quieren más flexibilidad de la que ofrecemos actualmente.”

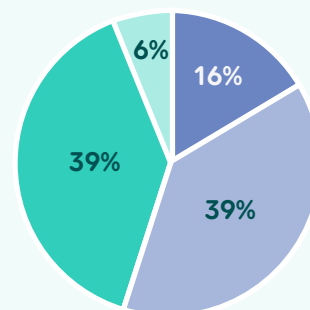
# Más de dos tercios de fabricantes (68%) afirman que su empresa no está haciendo lo suficiente para apoyar la experiencia de los empleados de primera línea con tecnología móvil.

La investigación muestra que muchos fabricantes todavía dependen de soluciones manuales (por ejemplo, procesos en papel) o electrónicas (por ejemplo, hojas de cálculo, emails) para gestionar y retener a los empleados de primera línea, con menos de 1 de cada 10 adoptando la tecnología impulsada por IA para agilizar tareas rutinarias como planificación, tiempo y asistencia, seguimiento de la productividad, gestión de desempeño y más.

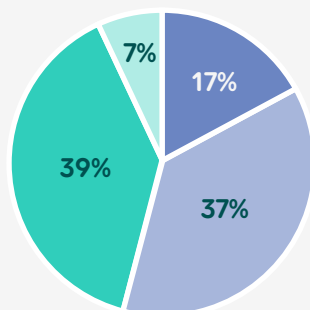
## Planificación laboral



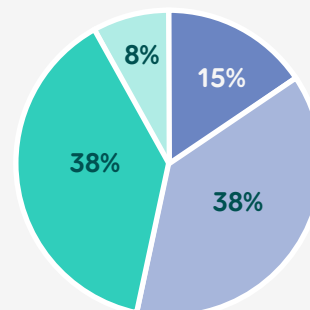
## Comunicación con los empleados



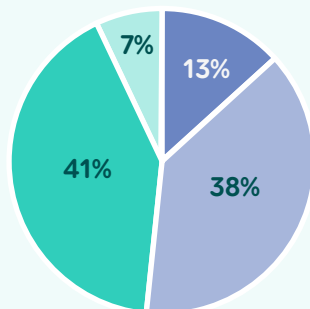
## Capacitación y desarrollo



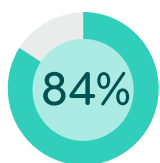
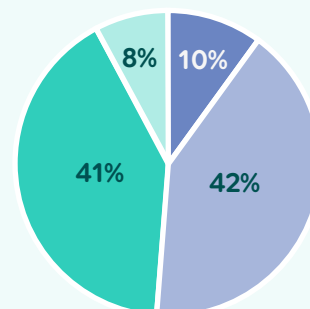
## Gestión del desempeño



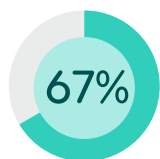
## Seguimiento de tiempo y asistencia



## Seguimiento de productividad del empleado



“La IA en el lugar de trabajo repercute positivamente en nuestros resultados.”  
(Incluye 41% que está “totalmente de acuerdo”)



“Nuestros empleados de primera línea ven la IA como una amenaza a su trabajo.”

- Manual (procesos en papel)
- Electrónico (hojas de cálculo, email)
- Digital (automatizado, acceso móvil)
- Impulsado por IA

# ¿En Qué Medida Priorizan las Organizaciones la Experiencia de Primera Línea? (¿Y Es Suficiente?)

Menos de la mitad de los fabricantes dan prioridad a ciertas iniciativas importantes para la experiencia y compromiso de los empleados de primera línea y RH se está dando cuenta. Alrededor de 2 de cada 5 líderes de RH encuestados afirmaron que les gustaría que sus organizaciones dieran mayor prioridad a ofertas como los programas de bienestar para empleados (42%), reconocimiento y premios (39%) y encuestas de compromiso de los empleados (37%).

## Employee Experience & Engagement Scorecard

	Nivel de Prioridad		
	Alto	Medio	Bajo
Programas de bienestar para empleados	46%	45%	9%
Capacitación en competencia cultural	43%	46%	9%
Comunicaciones frecuentes y transparentes con los empleados	42%	46%	12%
Reconocimiento y premios para empleados	40%	47%	12%
Encuestas sobre el compromiso de los empleados	40%	43%	14%
Voluntariado de los empleados	36%	45%	15%
Comunicación multilingüe con empleados y/o apoyo a traducción	35%	48%	14%
Grupos de Recursos para Empleados (ERGs)	33%	49%	16%

Las líneas pueden no sumar el 100%; el recuento no incluye el porcentaje de fabricantes que seleccionaron “No es prioritario” (1% a 3%).

## Áreas de Mejora: Seguridad, Burnout y Apoyo a Líderes de Primera Línea

Los accidentes en el lugar de trabajo son comunes: 35% de los fabricantes afirma que ocurren accidentes en el trabajo al menos una vez a la semana, mientras que otro 23% registra accidentes al menos cada dos semanas. A pesar de ello, sólo el 41% afirma que sus empresas dan una prioridad “alta” a la formación de líderes para que reconozcan y traten signos de burnout de empleados, que es una medida fundamental para evitar accidentes y mejorar la seguridad en el lugar de trabajo.

De igual forma, si bien la retención de líderes requiere atención (el 80% está de acuerdo que es más difícil cubrir vacantes de líderes de primera línea que las de trabajadores), sólo 2 de cada 5 fabricantes (42%) identificaron la capacitación y guía de este segmento vital de su plantilla como “alta” prioridad para sus organizaciones.



# Los Fabricantes se Esfuerzan por Invertir Más en Primera Línea



Cuidar mejor de los empleados y darles voz en su experiencia tiene un enorme impacto en la retención. La clave está en hacer operativa esta práctica para la primera línea, donde no todos tienen un correo electrónico laboral y puede que no hablen el mismo idioma. Para ser efectivos, los canales de retroalimentación y comunicación deben llegar a los empleados en donde estén. Aún más importante es traducir sus aportaciones en acciones. Ser curioso, empático y abierto al cambio es uno de los mejores rasgos que puede tener un líder.

— Dr. Jarik Conrad, SPHR, SHRM-SCP, Director Ejecutivo de Workforce Institute de UKG

87%

Mi empresa busca proactivamente nuevas ideas de los trabajadores de primera línea para mejorar los procesos. (48% algo, 39% bastante)



3 de 4

fabricantes aumentaron el salario inicial de líderes de primera línea año tras año (75%)



2 de 3

fabricantes aumentaron el salario inicial de trabajadores año tras año (65%)

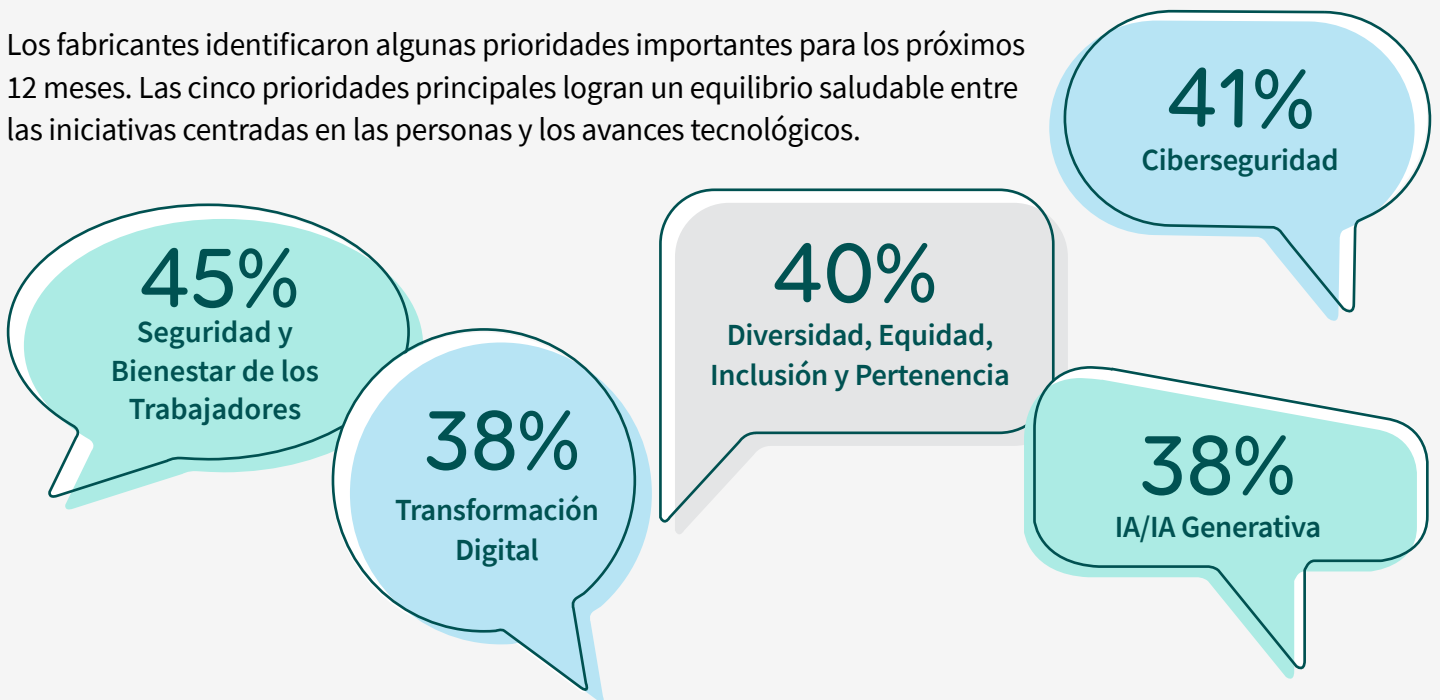
87%

Mi empresa está intentando activamente ofrecer modalidades de trabajo más flexibles a trabajadores de primera línea. (48% algo, 39% bastante)



# Mirando Hacia el Futuro: Prioridades de la Industria Para el Próximo Año

Los fabricantes identificaron algunas prioridades importantes para los próximos 12 meses. Las cinco prioridades principales logran un equilibrio saludable entre las iniciativas centradas en las personas y los avances tecnológicos.



## La Contratación, Retención y Capacitación Siguen Siendo Fundamentales

Casi un tercio de los fabricantes se había comprometido a dar prioridad a la contratación (32%) y retención (31%) durante los 12 meses anteriores. Cumpliendo sus objetivos, la encuesta revela que los fabricantes han seguido esforzándose por contratar, retener y formar personal cualificado. He aquí cómo:

- 40%** Volviendo a capacitar a los empleados
- 39%** Capacitación cruzada para empleados
- 38%** Oferta de prácticas o pasantías
- 33%** Plan de sucesión (desarrollo de talento existente para ascender a puestos directivos)
- 27%** Asignar mentores
- 23%** Ofrecer clases de inglés a empleados de primera línea



## Workforce Institute de UKG

El Workforce Institute de UKG es un grupo de expertos en RH, investigadores y líderes de negocio a nivel mundial, dedicado a impulsar el crecimiento y rendimiento de las organizaciones haciendo hincapié en las *personas*. Fundado en 2007, el instituto comparte periódicamente investigaciones originales, conocimientos basados en datos y estrategias prácticas de sus estimados miembros y ejecutivos de la industria. El Workforce Institute de UKG se centra en las áreas clave de la cultura, cumplimiento, talento, tecnología y bienestar; cómo afecta cada una de ellas a los distintos sectores y a la fuerza laboral en general, desde la primera línea hasta los altos ejecutivos; y qué pueden hacer las organizaciones para servir mejor a sus empleados, hoy y en el futuro.

### Metodología de la Encuesta

Los resultados de la investigación se basan en una encuesta de la industria realizada por InnovateMR en nombre del Workforce Institute de UKG para comprender mejor cómo se está recuperando la oferta laboral del sector manufacturero en EE.UU. de una pandemia y sus tumultuosas secuelas, incluyendo si las mejores prácticas actuales se pueden aplicar para resolver la brecha de habilidades a largo plazo de la industria. Las respuestas se recabaron entre el 1 y el 21 de junio de 2023, de 304 líderes de RH de organizaciones de

#### Para Mayor Información:

[www.workforceinstitute.org](http://www.workforceinstitute.org)

#### Únase a la conversación:

@WF\_Institute

#### Para más información de la investigación, póngase en contacto con:

Brandon Bielich, gerente editorial del Workforce Institute de UKG  
[brando.bielich@ukg.com](mailto:brando.bielich@ukg.com)

Kylene Zenk, investigadora de manufactura, en UKG  
[kylene.zenk@ukg.com](mailto:kylene.zenk@ukg.com)

Manufactura con sede en EE.UU., incluyendo directores de RH (37%), ejecutivos de RH (34%), gerentes de RH, gerentes de contratación y reclutación (24%), y otros tomadores de decisiones de contratación (5%). Casi el 40% de los encuestados afirmó que los ingresos anuales de la empresa superan los \$500 millones de dólares, y el 14% trabaja para una organización multinacional con sede en EE.UU. El Workforce Institute de UKG realizó estudios similares en las primaveras de 2020, 2021 y 2022.

1: Los fabricantes notaron un aumento de moderado (47%) a significativo (34%) de la demanda de bienes y servicios con respecto al año anterior.

2: Los fabricantes observaron un aumento de moderado (46%) a significativo (31%) de la capacidad de producción de un año a otro.

3: Los fabricantes notaron un aumento de moderado (40%) a significativo (22%) de la rotación voluntaria e involuntaria año tras año.

4: Los fabricantes observaron un aumento de moderado (30%) a significativo (17%) de las jubilaciones de un año a otro.

5: De acuerdo a la [National Association of Manufacturers](#)

6: En todos los casos, el porcentaje de organizaciones que contratan a partir de los diversos grupos de candidatos enumerados fue ligeramente superior al porcentaje de organizaciones que contratan activamente.

7: Lea el estudio completo del Instituto de Manufactura: "[The Manufacturing Experience: Closing the Gender Gap](#)" (noviembre 2022)

8: Según [Great Place To Work](#), los empleados de las mejores empresas de fabricación y producción de la lista Fortune 2023 manifiestan una mayor intención de permanecer en la empresa (44% más que una empresa típica de fabricación y un 39% más que una empresa típica de EE.UU.) y una mayor disposición a recomendar su empresa como un "gran lugar de trabajo" a amigos y familiares (45% más que una empresa típica de fabricación y un 41% más que una empresa típica de EE.UU.).