

2019

Tendencias internacionales en selección de personal

Las 4 tendencias que transforman tu ámbito laboral



La relación entre empleador y empleado está evolucionando

Desde siempre han sido los empleadores los que han ostentado el poder en el ámbito laboral: deciden dónde trabajan las personas, a qué precio y cuánta información se proporciona. Pero esta dinámica está cambiando.

A medida que la tecnología permite a los empleados compartir y acceder a más información, los empleadores quedan sujetos a un estándar más alto. Los empleados esperan una mayor transparencia, flexibilidad y evaluaciones objetivas de las empresas que quieren atraerlos y retenerlos. A su vez, las empresas están comenzando a adoptar una relación más de igual a igual entre empleadores y empleados, no solo porque se ve bien, sino porque es buena para los negocios.

Después de entrevistar a directivos de empresas, hablar con expertos y observar la actividad en la plataforma de LinkedIn, hemos identificado las siguientes cuatro tendencias que demuestran esta dinámica emergente: **aptitudes interpersonales**, **flexibilidad laboral**, **rechazo al acoso** y **transparencia salarial**. Este informe combina una encuesta a más de 5000 profesionales de selección de personal en 35 países con datos de comportamiento de LinkedIn y consejos útiles para ayudar a las empresas a actuar teniendo en cuenta estas tendencias.

Las 4 tendencias que transforman tu ámbito laboral

Porcentaje de profesionales de selección de personal que están de acuerdo en que estas tendencias son muy importantes para el futuro de la selección de personal y RR. HH.

Aptitudes
interpersonales

91%

A horizontal bar chart with a dark blue bar representing 91% and a light gray bar representing the remaining 9%.

Flexibilidad laboral

72%

A horizontal bar chart with a dark blue bar representing 72% and a light gray bar representing the remaining 28%.

Rechazo al acoso

71%

A horizontal bar chart with a dark blue bar representing 71% and a light gray bar representing the remaining 29%.

Transparencia
salarial¹

53%

A horizontal bar chart with a dark blue bar representing 53% and a light gray bar representing the remaining 47%.

Índice

Aptitudes interpersonales	5
Flexibilidad laboral	21
Rechazo al acoso	38
Transparencia salarial	55
Metodología	70



Aptitudes interpersonales

Donde las máquinas
no pueden competir



“ ”

Si bien las aptitudes técnicas pueden hacer que un candidato sea elegible para el puesto, las aptitudes interpersonales son las que finalmente hacen que lo obtenga.



Lydia Liu

Directora de RR. HH. de Home Credit Consumer Finance Co. Ltd.

Tomarse en serio las aptitudes interpersonales

Las aptitudes interpersonales siempre han sido importantes y siguen teniendo un papel preponderante en la actualidad. El aumento de la automatización y la inteligencia artificial nos muestra que las aptitudes técnicas por sí solas ya no son suficientes para tener éxito.

Si bien muchas de esas competencias tienden a quedarse obsoletas rápidamente, las aptitudes interpersonales siguen siendo relevantes: un lenguaje de programación específico puede pasar de moda, pero aptitudes como la creatividad, la adaptabilidad y la colaboración siempre serán valiosas.

A pesar de su importancia, a muchas empresas aún les cuesta evaluar correctamente las aptitudes interpersonales. Si desean tener una estrategia de contratación orientada al futuro, las empresas deben cambiar su forma de identificar estas aptitudes y seleccionar a los candidatos que las tengan.



afirma que las aptitudes interpersonales son cada vez más importantes para el éxito de la empresa

La creatividad es esencial en la era de la automatización

Según los datos de comportamiento de LinkedIn, la creatividad es la aptitud interpersonal más difícil de encontrar de entre las más demandadas. Si bien muchas personas solo asocian la creatividad con el arte o el diseño, es una aptitud que se puede aplicar a casi cualquier función. La creatividad consiste simplemente en resolver problemas de manera original, aptitud que las máquinas no pueden copiar con facilidad.

Es probable que esta tendencia perdure: un estudio reciente de McKinsey predice que, a medida que la automatización transforme las aptitudes que necesitan las empresas, la demanda de creatividad aumentará considerablemente en 2030.²

Aptitudes interpersonales que las empresas necesitan, pero que son difíciles de encontrar

Aptitudes interpersonales con alta demanda en relación con su oferta, según datos de LinkedIn

1. Creatividad
2. Persuasión
3. Colaboración
4. Adaptabilidad
5. Gestión del tiempo



La mayoría de las decisiones de contratación y despido se deben a aptitudes interpersonales

No hay duda: las competencias técnicas son importantes.

Incluso para el puesto más básico, un programador debe saber programar y un traductor debe saber traducir. Pero como generalmente hay formas claras y sistemáticas de evaluar estas aptitudes técnicas, existen menos posibilidades de que alguien sin ellas pueda pasar las entrevistas y ser contratado.

En cambio, identificar deficiencias en las aptitudes interpersonales es mucho más difícil, por lo que a menudo se las descubre demasiado tarde, después de haber contratado a un empleado. Como muestran los datos de la derecha, las aptitudes técnicas casi nunca son la única razón de una mala contratación. Los profesionales de selección de personal lo saben, por eso priorizan las aptitudes interpersonales junto con las técnicas durante el proceso de contratación.

Es más importante contratar en función de:

30%
Aptitudes interpersonales

62%
Aptitudes interpersonales
y técnicas

8%
Aptitudes técnicas



A menudo, las malas contrataciones carecen de:

45%
Aptitudes interpersonales

44%
Aptitudes interpersonales
y técnicas

11%
Aptitudes técnicas



Sin un proceso formal, a las empresas les cuesta evaluar las aptitudes interpersonales

En una entrevista de empleo, lo habitual es preguntar al candidato acerca de sus aptitudes técnicas y experiencia para ver si es la persona adecuada.

Las aptitudes interpersonales a menudo se abordan de manera menos directa. De hecho, el 68% de los profesionales de la selección de personal asegura que la principal forma de evaluar las aptitudes interpersonales de un candidato consiste en interpretar su comportamiento durante la entrevista. «Parecía optimista, así que es probable que trabaje bien en equipo; parecía nervioso, así que es probable que no sea un buen líder».

El problema es que estas percepciones no son predictivas y, lo que es peor, suelen estar sesgadas de forma inconsciente.⁵ Por desgracia, este enfoque no estructurado es muy común, y seguramente sea la razón por la que a tantas empresas les cuesta evaluar las aptitudes interpersonales de manera precisa y sistematizada.

Solo el

41%

tiene un proceso formal para evaluar las aptitudes interpersonales

57%

tiene dificultades en evaluar las aptitudes interpersonales con precisión

Los métodos de evaluación no son suficientemente buenos

A pesar de la importancia de las aptitudes interpersonales, las formas más habituales de medirlas no han cambiado en las últimas décadas. La inmensa mayoría de las empresas se limita a hacer preguntas durante la entrevista y a observar el lenguaje corporal de los candidatos. Si bien las preguntas de comportamiento y situacionales pueden ser efectivas si se aplican de manera sistemática, también pueden estar sujetas a prejuicios y a menudo obtienen respuestas ya ensayadas.

Otros métodos que van más allá de la entrevista aún no son tan populares, pero podrían llevar a evaluaciones menos parciales. Los proyectos, por ejemplo, permiten ver las aptitudes interpersonales de los candidatos en acción. Las evaluaciones basadas en la tecnología, como Koru, Pymetrics y Plum, utilizan la inteligencia artificial para medir las aptitudes interpersonales de los candidatos de manera más sistemática.

Las formas más habituales de evaluar las aptitudes interpersonales

Porcentaje de profesionales de selección de personal que afirman que su empresa utiliza los siguientes métodos para evaluar las aptitudes interpersonales



6 consejos para evaluar las aptitudes interpersonales



Consejo 1

Determina las aptitudes interpersonales más valoradas en tu empresa

Habla con los directivos y analiza las aptitudes interpersonales que tu organización necesita para tener éxito. Fíjate qué aptitudes comparten tus mejores empleados y considera cuáles necesitarás para enfrentar los retos futuros. Una herramienta como [LinkedIn Skills Insights](#) puede darte detalles sobre las aptitudes en las que tus empleados sobresalen o de las que carecen.



Consejo 2

Identifica y define las aptitudes necesarias para el puesto

Además de buscar las aptitudes necesarias en toda la empresa, asegúrate de que tus responsables de contratación y técnicos de selección de personal se ponen de acuerdo en las aptitudes interpersonales más importantes para un determinado empleo. Define claramente las aptitudes interpersonales que vas a evaluar: como son menos tangibles que las competencias técnicas, es importante que todo el equipo piense igual al respecto.

Consejo 3

Considera las herramientas online para preseleccionar a los candidatos

Herramientas como Koru o Pymetrics permiten hacer rápidas evaluaciones online durante el proceso de solicitud de empleo. Según la forma en que los candidatos responden a las preguntas o participan en juegos, estas herramientas evalúan sus aptitudes interpersonales de manera sistemática y, preferiblemente, menos sesgada. Esta información puede ayudarte a centrar las entrevistas en los puntos fuertes y débiles del candidato.

Consejo 4

Ten cuidado con la subjetividad

Cuando se trata de aptitudes interpersonales, las entrevistas no sistemáticas y no estructuradas tienden en gran medida a estar inconscientemente sesgadas. Por ejemplo, puede que prefieras un candidato porque te recuerda a ti mismo (sesgo por similitud), pero lo atribuyes a su «potencial de liderazgo» sin definirlo ni medirlo.⁴

Consejo 5

Estandariza tus preguntas de la entrevista

No hay nada malo en hacer preguntas de comportamiento y situacionales en las entrevistas, siempre y cuando lo hagas de forma coherente. Prepara a los entrevistadores para que formulen un conjunto estándar de [preguntas que se adapten a las aptitudes que buscas en los candidatos](#). Así podrás comparar fácilmente las evaluaciones, aunque procedan de diferentes entrevistadores.

Consejo 6

Haz preguntas de resolución de problemas para identificar las aptitudes interpersonales

Primero, pide al candidato que resuelva un problema con sus competencias técnicas (como elaborar un plan de 90 días para lanzar un nuevo producto en Alemania). Después añade restricciones y condiciones (como darle solo 30 días o duplicar el presupuesto). Fíjate cómo se adapta al cambio, cómo reacciona a tus comentarios y cómo comunica su enfoque.⁵



Casos de éxito

sobre aptitudes interpersonales

Citi mide el potencial con evaluaciones basadas en la IA



Queremos estar más orientados a los datos, pero no estamos eliminando las relaciones ni a los seres humanos del proceso de entrevista. Cuando los estudiantes aceptan nuestras ofertas, dicen que es por la gente que trabaja aquí.



Courtney Storz
Directora global de selección de personal en universidades

Por qué

A medida que la competencia por candidatos graduados se vuelve más intensa, las empresas de Wall Street se comunican con los estudiantes antes de su graduación, a menudo antes de que hayan desarrollado las competencias técnicas necesarias. Por eso Citi ha decidido medir el potencial de los candidatos centrándose en sus aptitudes interpersonales. Recientemente, la empresa ha incorporado nuevos elementos a su proceso de contratación de graduados.

Cómo

Los casos de éxito de resolución de problemas y los ejercicios grupales muestran las aptitudes de colaboración, comunicación y liderazgo de los candidatos. Citi también está probando Koru, un sistema online de evaluación de aptitudes interpersonales, para la contratación de graduados. Esta herramienta impulsada por IA les permite evaluar a un grupo más amplio de candidatos y, durante las entrevistas, hacer preguntas más detalladas sobre los puntos fuertes y débiles de un candidato.

Resultado

Dar una importancia especial a las aptitudes interpersonales ha permitido a Citi ampliar significativamente su lista de candidatos sin experiencia más allá de las universidades habituales, conseguir una plantilla más diversificada y reducir la parcialidad.

White & Case se enfoca en las seis competencias básicas



No solo buscamos el «mejor candidato», sino que buscamos el mejor candidato para White & Case, y esas son dos cosas diferentes.



Antonia Choi

Directora global de selección de personal y responsable del desarrollo de marca empleadora

Por qué

En los últimos años, el despacho de abogados White & Case ha convertido las aptitudes interpersonales en parte esencial de su proceso de contratación. Mientras que antes seguían un enfoque más flexible para las entrevistas, la firma recientemente decidió comenzar a medir las aptitudes interpersonales de manera más sistemática y a poner en acción un plan.

Cómo

Como primer paso, la firma entrevistó a equipos en diversas regiones para determinar sus «competencias básicas»: las seis aptitudes interpersonales y comportamientos que hacen que alguien sea exitoso en White & Case. Luego se enseñó a los entrevistadores a identificar las competencias mediante preguntas de comportamiento y se les animó a profundizar con seguimientos incisivos.

Resultado

Desde que presta más atención a las competencias y los comportamientos, White & Case ha tomado mejores decisiones de contratación: los candidatos que de otra manera no habrían sido seleccionados están ahora entre los mejores y más brillantes de la empresa.

BYTON estandariza las preguntas de sus entrevistas



Tener las competencias técnicas adecuadas te permite realizar el trabajo, pero tener las aptitudes interpersonales adecuadas te permite destacarte.



Julia Zhu

Vicepresidenta global de selección de personal

Por qué

BYTON, una empresa emergente de automóviles eléctricos con sede en China, valoró tanto las aptitudes interpersonales como las técnicas, pero solo midió estas últimas sistemáticamente. Esto significaba que las personas con las aptitudes y experiencia técnicas adecuadas a veces carecían de aptitudes interpersonales como la toma de decisiones y la responsabilidad, lo que obstaculizaba significativamente la velocidad y la calidad de los proyectos.

Cómo

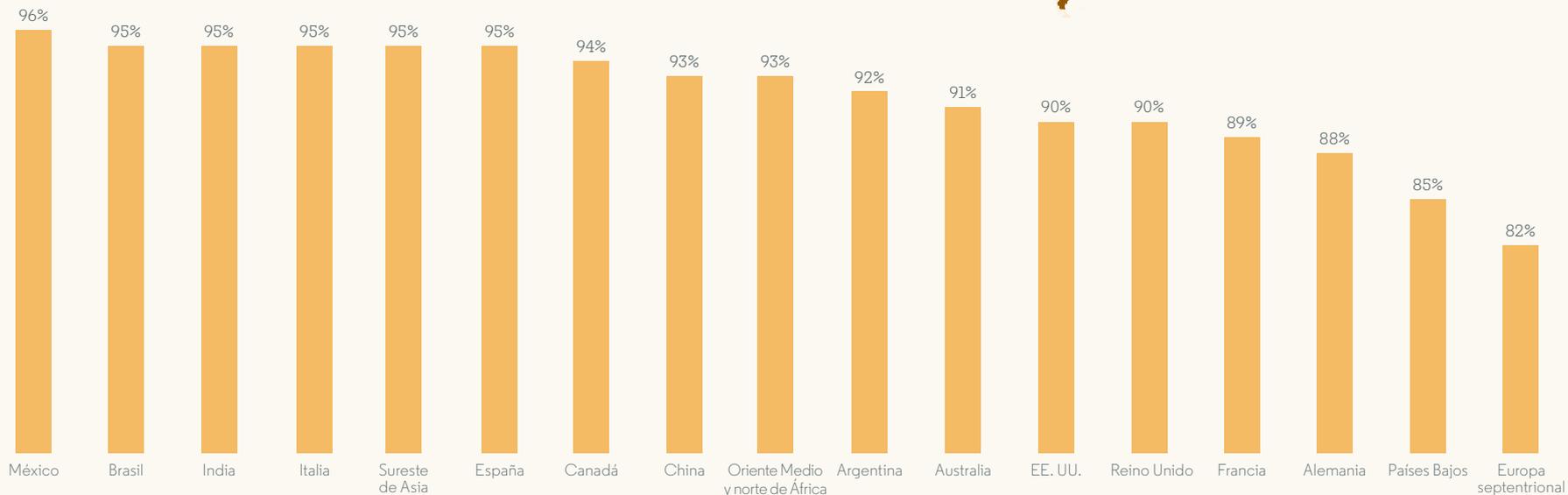
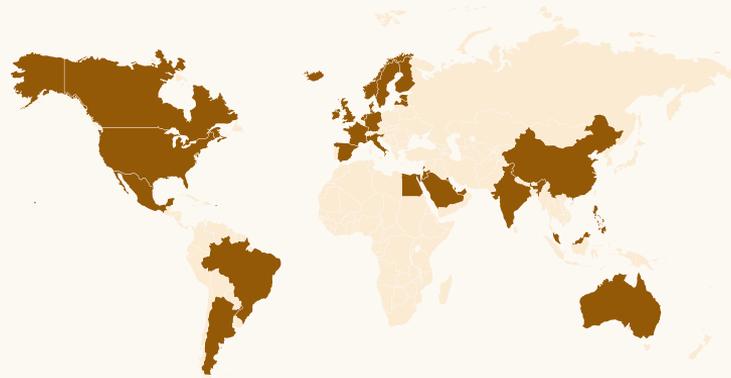
Con un crecimiento de más de 1300 empleados en dos años, BYTON ha adoptado un enfoque riguroso respecto a las aptitudes interpersonales. Ahora usan paneles de contratación con un conjunto estandarizado de preguntas de entrevista situacionales para evaluar de manera sistemática las aptitudes interpersonales. Los técnicos de selección de personal de BYTON también prestan especial atención a las señales de alerta de comportamiento que puedan notar durante la entrevista al candidato.

Resultado

Desde que BYTON comenzó a evaluar sistemáticamente las aptitudes interpersonales de los candidatos, la empresa ha hecho evaluaciones más precisas y menos contrataciones malas, y la rotación durante los periodos de prueba ha disminuido de forma significativa.

Importancia de las aptitudes interpersonales en el mundo

Porcentaje de profesionales de selección de personal que afirman que las aptitudes interpersonales son muy importantes para el futuro de la selección de personal y RR. HH.



Flexibilidad laboral

Dar herramientas a los empleados
para que trabajen cuando y donde
quieran





La flexibilidad laboral se está convirtiendo en la norma. El verdadero reto es la rapidez con la que la ofrecerán las empresas. Aquellas que puedan hacerlo estarán en una posición mucho mejor para retener a los mejores candidatos en los próximos tres a cinco años.



Jason Phillips

Vicepresidente de RR. HH. digitales y jefe global de personal de Cisco

La flexibilidad es el nuevo estándar

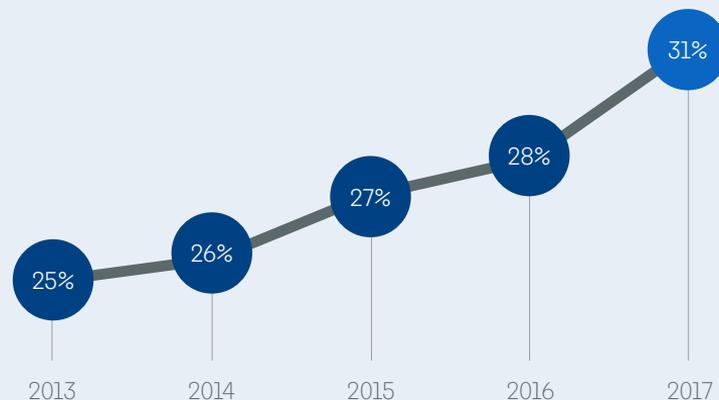
Hoy en día, es perfectamente normal enviar un mensaje instantáneo a un compañero de trabajo en otro continente, responder a un correo electrónico del trabajo mientras haces cola en la caja del supermercado o terminar una presentación en casa después de cenar.

La tecnología ha llevado el empleo más allá del ámbito laboral y las horas laborales, para bien y para mal. En respuesta, los empleados esperan recuperar su equilibrio entre la vida personal y laboral mediante la flexibilidad: la libertad de trabajar donde y cuando quieran, dentro de lo razonable.

Ahora, la flexibilidad suele ser prioritaria para los candidatos a la hora de elegir un trabajo, y los empleadores promueven cada vez más sus políticas flexibles en los anuncios de trabajo. La flexibilidad puede mejorar la productividad y la retención, pero trae consigo nuevos retos, como dificultades en la colaboración y en la vinculación entre compañeros.

Más empleados quieren flexibilidad

Porcentaje de usuarios de LinkedIn que afirman que la flexibilidad laboral es muy importante a la hora de considerar un empleo



+78%

de aumento en los anuncios de empleo en LinkedIn que mencionan la flexibilidad laboral desde el año 2016

La flexibilidad varía por sector, y el tecnológico lleva la delantera

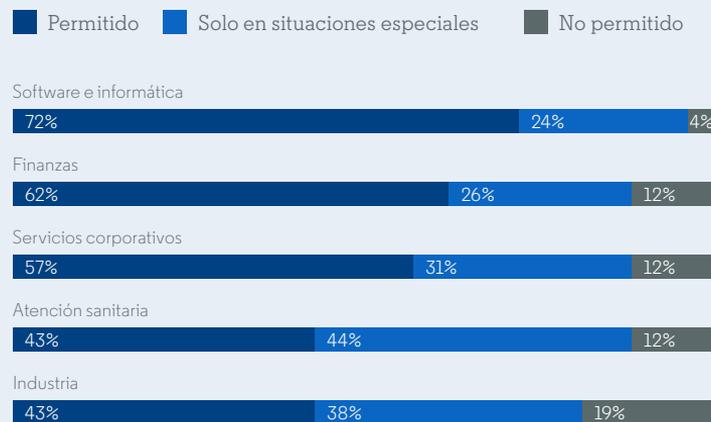
Si bien la mayoría de los profesionales de selección de personal afirma que su empresa ofrece cierta flexibilidad laboral (trabajo remoto u horario flexible), no sucede así en todos los sectores.

Algunos trabajos no se pueden realizar de forma remota ni fuera del horario habitual. Un trabajador de una fábrica o un cirujano, por ejemplo, no pueden trabajar fácilmente desde casa ni cambiar su horario a voluntad, pero un ingeniero de software sí.

Por eso, no es de sorprender que el sector con condiciones de trabajo más flexibles sea el tecnológico, mientras que el sector industrial y el sanitario son los que ofrecen menos flexibilidad. Solo el 43% de los profesionales de selección de personal en los sectores industrial y sanitario dice que sus empresas permiten trabajar en forma remota al menos parte del tiempo, en comparación con el 72% de los que trabajan en el sector del software.

Trabajo remoto por sectores

Porcentaje de profesionales de selección de personal en cada sector que afirman que sus empresas permiten a los empleados trabajar en forma remota a veces



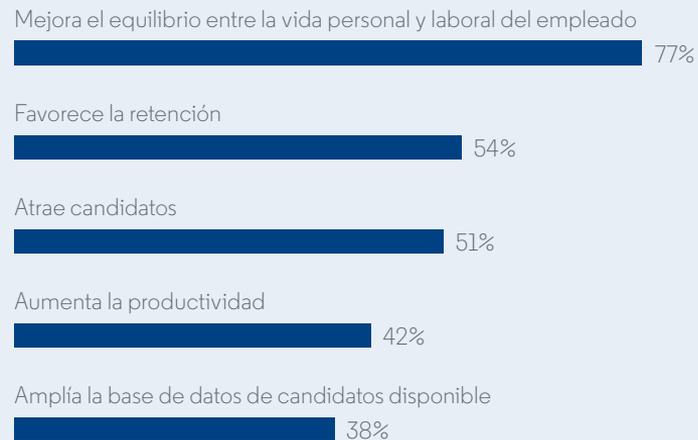
Lo que es bueno para los empleados es bueno para la empresa

Si bien la ventaja más clara de la flexibilidad es un mayor equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados, también ayuda a los empleadores a atraer y retener candidatos al mismo tiempo que aumenta la productividad.

Según un estudio reciente de Stanford en China, permitir que los empleados trabajen desde casa aumentaba la productividad en un 13% y reducía la rotación en un 50%. Los resultados fueron tan exitosos que la empresa del estudio, Ctrip, implementó esta política para sus 16.000 empleados y obtuvo ganancias de productividad aún mayores: un aumento del 22%.⁶

Los principales beneficios de la flexibilidad laboral

Porcentaje de profesionales de selección de personal que afirman que las siguientes son algunas de las principales ventajas de la flexibilidad laboral



Una mayor flexibilidad puede conducir a una mayor diversidad

Los diferentes estilos de vida requieren diferentes grados de flexibilidad. Si no ofreces flexibilidad, te estás perdiendo una gran variedad de candidatos.

Por ejemplo, las mujeres son un 22% más proclives que los hombres a mencionar los sistemas de empleo flexible como un factor muy importante cuando consideran un empleo, especialmente las que tienen entre 36 y 45 años.⁷

«No se trata solo de madres trabajadoras», agrega Sara Sutton, fundadora de la organización 1 Million for Work Flexibility (1 millón por la flexibilidad laboral). «Se trata de personas con discapacidades, cónyuges de militares, personas con problemas de salud, cuidadores y personas que viven en zonas rurales o económicamente desfavorecidas. La gente necesita y quiere flexibilidad laboral por muchas razones diferentes.»

La flexibilidad importa en la elección de empleo

Porcentaje de usuarios de LinkedIn que creen que los sistemas de empleo flexible son muy importantes a la hora de considerar un empleo



El trabajo remoto tiene desventajas, pero estas herramientas pueden ayudar

Algunas empresas, como IBM y Yahoo, se han alejado públicamente de la flexibilidad en el pasado, citando las dificultades de colaborar de forma remota. Si bien muchos profesionales de la selección de personal están de acuerdo en que estos retos existen de verdad, también creen que se pueden superar con la ayuda de herramientas tecnológicas cada vez más populares.

Las empresas están adoptando rápidamente plataformas de mensajería instantánea como Slack y Microsoft Teams,⁹ y las plataformas de videoconferencia como GoToMeeting, Webex y Skype ya tienen un uso muy extendido. Estas herramientas ayudan a recrear la inmediatez e informalidad de estar en la misma sala, y permiten a los empleados trabajar en diferentes lugares y horarios.

Principales retos del trabajo remoto

Para los profesionales de selección de personal, estos son los principales retos de los empleados que trabajan en forma remota:

1. Vinculación emocional con el equipo
2. Colaboración
3. Supervisión del trabajo

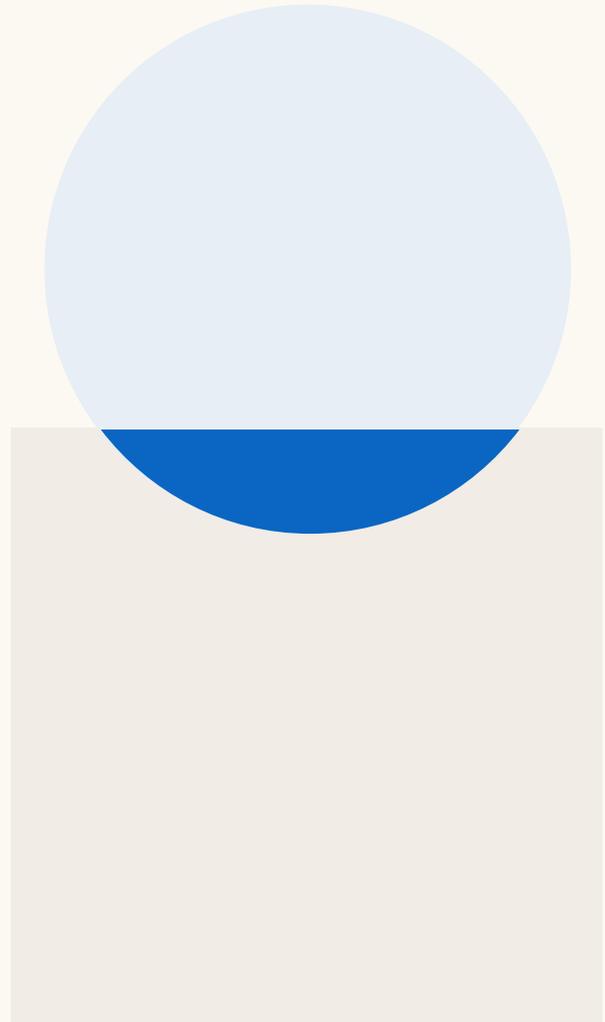
Principales formas de abordar los retos del trabajo remoto

Según los profesionales de selección de personal, estas soluciones los ayudan a abordar los retos de los empleados que trabajan en forma remota:

1. Mensajería instantánea
2. Conferencias de audio
3. Videoconferencias

6 pasos

para fomentar
una cultura de
trabajo flexible



Paso 1

Averigua qué tipos de flexibilidad quieren tus empleados

Realiza una encuesta a tu personal para ver qué necesitan. Los tipos de flexibilidad más solicitados son la capacidad de trabajar de forma remota a veces mientras se mantiene un escritorio asignado, la autonomía para salir de la oficina durante unas horas por razones personales y la libertad de cambiar de horario (por ejemplo, para evitar el tráfico en horas de mayor congestión).¹⁰



Paso 2

Colabora con otros departamentos

Equipar a los trabajadores flexibles con la tecnología adecuada puede hacerlos más productivos, y optimizar tu oficina para un personal semirremoto puede ayudarte a ahorrar espacio físico y, por tanto, dinero. Colabora desde el principio con el personal de TI y de mantenimiento para asegurarte de que el espacio de trabajo se utilice de forma eficiente.

Paso 3

Ayuda a los empleados a conectarse mediante la tecnología

Los trabajadores remotos a menudo pueden sentirse aislados o excluidos. Las videoconferencias y la mensajería instantánea pueden recrear la sensación de inmediatez de acercarse a la mesa de un compañero o charlar junto a la máquina de café. Estas herramientas son útiles no solo para la colaboración, sino también para la formación de equipos.

Paso 4

Habla sobre tus políticas de flexibilidad

Los equipos de Recursos Humanos suelen detectar que los empleados no conocen las políticas de la empresa. Promueve tu política de flexibilidad en las descripciones de empleo, entrevistas de candidatos y reuniones de empleados. Establece expectativas, responde preguntas y explica conceptos erróneos comunes.

Paso 5

Forma a responsables de la gestión del trabajo remoto

No es solo cuestión de cambiar políticas o tecnologías: tu cultura laboral también debe adaptarse. Organiza sesiones de formación para ayudar a los directivos a liderar equipos flexibles. La capacitación debe centrarse en aspectos técnicos y culturales, como mantener la motivación de los empleados que trabajan en forma remota.

Paso 6

Sé flexible con la flexibilidad

Puedes adaptar tus políticas de flexibilidad para adaptarte a los contextos, necesidades y objetivos culturales locales. Y a medida que la tecnología avanza y hace que la flexibilidad sea más factible para más empleados, vuelve a evaluar tus políticas para ver cómo puedes hacerlas más inclusivas.



Casos de éxito

sobre flexibilidad laboral



Sodexo adapta los principios globales a las necesidades locales



Se trata de crear una cultura inclusiva en la que las necesidades de cada individuo se cumplan a lo largo del camino, siempre y cuando se realice el trabajo.



Jodi Davidson
Directora de Iniciativas
de diversidad e inclusión

Por qué

Cuando Sodexo presentó por primera vez el trabajo flexible, lo hizo de manera bastante rígida: los empleados tenían que presentar propuestas formales solo para solicitar la opción. Después de 10 años, la compañía ha aprendido a dejarse llevar por el «FLOW», o FLeXibility Optimizes Work (La flexibilidad optimiza el trabajo), una práctica empresarial que está incorporando la flexibilidad en la vida laboral de sus 427.000 empleados en todo el mundo.¹¹

Cómo

Las directivas globales se aplican de manera diferente en 80 países. En Bélgica, se anima a los empleados a llegar tarde y salir temprano para trabajar desde casa, lo que les permite evitar los desplazamientos estresantes en horas de más tráfico. En la India, los empleados pueden trabajar a tiempo parcial y tomarse una licencia no remunerada de hasta dos años; gracias a estas políticas, el número de mujeres en la empresa ha aumentado rápidamente.

Resultado

En una encuesta reciente, la mayoría de los empleados de Sodexo en Estados Unidos dijeron que se sienten más productivos con los sistemas laborales flexibles. Jodi Davidson, directora de Iniciativas de diversidad e inclusión, vio el potencial que puede tener la flexibilidad. Su padre falleció hace poco, pero Jodi pudo cuidarlo durante su enfermedad, ya que trabajaba desde casa de sus padres durante los últimos meses de vida de su padre. Hoy se siente agradecida a la empresa por habérselo permitido, y siente una enorme lealtad hacia Sodexo.

Dell ahorra millones con la flexibilidad laboral



El trabajo es lo que haces y no un lugar al que vas. Nuestra propuesta de valor es clara y simple: permitir a los miembros de nuestro equipo hacer su mejor trabajo sin importar dónde ni cuándo.



Mohammed Chahdi
Director global de Recursos Humanos

Por qué

Para Dell, la flexibilidad laboral es más que un beneficio para empleados: es una iniciativa seria de negocios con un impacto en el resultado final. Su programa de trabajo flexible, que permite a los empleados trabajar de forma remota y en horarios variables, ha ahorrado a Dell un promedio de 12 millones de dólares anuales desde 2014 gracias a la reducción de los requisitos de espacio de oficina.¹²

Cómo

Dell cree que el éxito de su programa flexible se debe a que el departamento de recursos humanos colaboró estrechamente con el personal de TI y mantenimiento desde el principio. Se aseguraron de que los empleados tuvieran la formación, la tecnología y los espacios de trabajo adecuados para su estilo de trabajo elegido y la transformación se dio relativamente sin interrupciones. Las políticas flexibles de la compañía se complementan con su cultura, que valora la confianza, la responsabilidad y los resultados por encima de la visibilidad y la supervisión. Dell aplica los mismos estándares a los empleados que trabajan en las oficinas que a los que trabajan en forma remota: lo importante es el rendimiento, no la presencia.

Resultado

En la actualidad, casi el 60% de los empleados trabaja de manera flexible, y la calificación del índice Net Promoter Score (NPS) de los empleados que trabajan en forma remota tiende a ser un 20% más alta que la de aquellos que no lo hacen.¹³

Humana expande la flexibilidad a medida que la tecnología evoluciona



La flexibilidad debe abordarse de forma gradual. Se requieren grandes cambios tanto en la infraestructura tecnológica como en la cultura.



Kourtlee Gravil

Directora de captación de candidatos

Por qué

En Humana, empresa estadounidense del ámbito sanitario, casi la mitad de los empleados se acogió a las políticas de trabajo en forma remota, rediseñadas y promovidas en 2016. Sin embargo, el personal del servicio telefónico de atención al cliente no podía, ya que sus llamadas tenían que ser grabadas en sus puestos de trabajo.

Cómo

Después de que un responsable del centro de llamadas solicitara una forma para que los empleados pudiesen trabajar desde casa, Humana puso en marcha un estudio para ver cuáles eran las posibilidades y encontró una nueva solución tecnológica que permitía el trabajo remoto, cosa que antes no era posible. En 2018, Humana probó un nuevo estilo de trabajo flexible: equipó a los empleados del centro de llamadas con tecnología para trabajar desde casa y reemplazó los puestos físicos de trabajo asignados por otros más flexibles y compartidos.

Resultado

Cuando la nueva tecnología estuvo disponible, Humana se adaptó para ayudar a este grupo de empleados a disfrutar de la misma flexibilidad que el resto del personal. Ofrecer una flexibilidad sólida ayuda a la compañía a atraer candidatos y le permite buscar candidatos de áreas más allá de sus oficinas locales.

Appen ayuda a que los trabajadores con flexibilidad laboral se conecten y reduce la deserción



La flexibilidad es una parte fundamental de nuestra cultura y contribuye a operar de manera efectiva un negocio global en crecimiento, atraer candidatos y satisfacer las necesidades de los clientes.



Kerri Reynolds
Vicepresidenta sénior de selección de personal y RR.HH.

Por qué

Appen, una empresa de aprendizaje automático, tiene más de 350 empleados a tiempo completo en siete países y más de un millón de trabajadores independientes en todo el mundo. Los empleados tienen opciones de trabajo flexibles y los trabajadores independientes son 100% remotos. Una encuesta interna realizada por la empresa reveló que, si bien estos profesionales disfrutaban de la flexibilidad laboral, a veces se sentían aislados.

Cómo

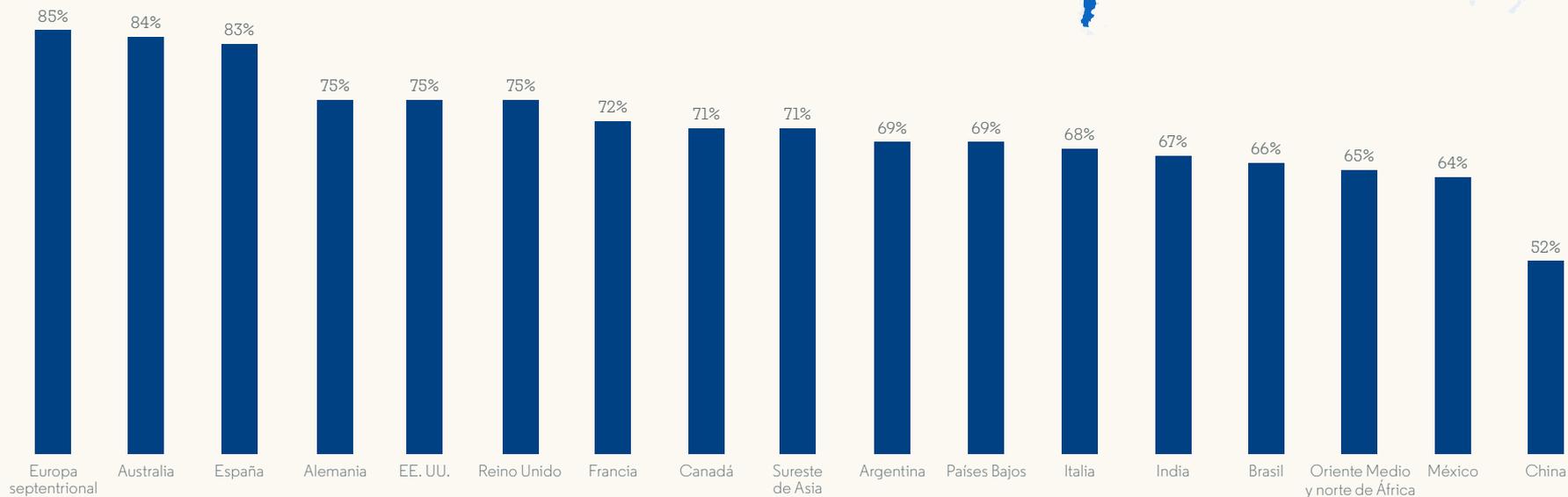
En 2017, para fomentar un sentido de comunidad, Appen comenzó a invertir en herramientas y prácticas para hacer que el trabajo remoto fuera más colaborativo. La empresa creó un foro interno en el que los trabajadores con flexibilidad laboral pueden darse consejos, solucionar problemas comunes y conocerse entre ellos. Además, Appen invirtió en soluciones de videoconferencia, mensajería instantánea y colaboración en documentos. También utilizan los cursos de LinkedIn Learning para formar a los directivos en la gestión de trabajadores con flexibilidad laboral.

Resultado

La rotación de personal en Appen empezó a disminuir rápidamente. En solo un año, la tasa de deserción de los empleados de la compañía se redujo en un 5%. Y en su encuesta de empleados más reciente, el 80% del personal de Appen afirmó estar satisfecho con su trabajo.

Importancia de la flexibilidad laboral en el mundo

Porcentaje de profesionales de selección de personal que afirman que la flexibilidad laboral es muy importante para el futuro de la selección de personal y RR. HH.



Rechazo al acoso

Establecer una cultura de respeto



“ ”

Muchas empresas tienen políticas antiacoso, pero las políticas por sí solas no detienen el acoso. Tienes que crear una cultura de respeto para garantizar un ámbito laboral seguro.



Janine Yancey

Directora ejecutiva de Emtrain

Hay una nueva percepción del acoso sexual

El acoso sexual ha plagado el entorno laboral durante mucho tiempo. Ninguna región, sector o nivel de ingresos ha sido inmune. Pero en los últimos dos años, más personas se han manifestado en contra de él, poniendo en evidencia el alcance del problema y exigiendo que las empresas pongan en práctica mejores medidas para el manejo y la prevención del acoso.

Lo que comenzó como un murmullo en torno a casos de acoso de alto perfil en el sector del entretenimiento de los Estados Unidos se convirtió rápidamente en una conversación internacional. El movimiento #MeToo, fundado por Tarana Burke en el 2007, se convirtió en un hashtag viral en octubre del 2017, con innumerables mujeres y hombres que compartían sus propias historias personales de acoso y agresión sexual, a menudo en el ámbito laboral.

A medida que se conocen más historias, las empresas enfrentan la creciente presión de los empleados para tomar medidas al respecto. Los empleadores están viendo las prácticas antiacoso como una necesidad comercial, no solo legal y moral. Los entornos laborales hostiles ven afectadas sus ganancias por la pérdida de productividad y la rotación de personal, mientras que los entornos respetuosos atraen candidatos y mejoran el compromiso. Dado que prevenir del acoso y fomentar una cultura respetuosa son dos caras de la misma moneda, las empresas tienen que hacer frente a un cambio cultural, no solo enfrentar un problema de RR. HH. por única vez.

Más del 71% de aumento interanual en el contenido sobre acoso laboral publicado en LinkedIn

Las pequeñas acciones de los empleados se suman al gran cambio cultural

Los empleados comienzan a sentirse más empoderados para hacer frente al acoso, no solo pidiendo un cambio, sino cambiando su propio comportamiento en el ámbito laboral.

La mayoría de los profesionales de selección de personal (75%) han notado algún cambio de comportamiento en los empleados en los últimos dos años. Los empleados están más dispuestos a hablar y a debatir abiertamente sobre el acoso y son menos tolerantes ante malas conductas. Las dinámicas en el lugar de trabajo están cambiando de manera lenta, pero segura, lo que permite a las personas hacer frente al acoso sexual.

Cómo ha cambiado el comportamiento de los empleados contra el acoso

Los profesionales de selección de personal declaran que han notado los siguientes cambios de comportamiento entre los empleados en los últimos dos años

1. Están más dispuestos a decir abiertamente cuando algo los incomoda
2. Debaten más abiertamente sobre temas sociales
3. Denuncian más los malos comportamientos
4. Hacen menos bromas desconsideradas
5. Están más dispuestos a escuchar



Los empleadores están tomando medidas, pero tienen un largo camino por recorrer

Mientras que el 80% de los profesionales de selección de personal dice que su compañía está tomando medidas para tratar el tema del acoso, la forma en que los empleadores abordan el problema varía significativamente.

Las dos tácticas más comunes involucran mejorar la comunicación. En segundo lugar vienen esfuerzos más importantes, como revisar las políticas y ofrecer sesiones de capacitación.

En la parte inferior de la tabla, vemos que los empleadores han avanzado menos en lo que respecta a cambios sistemáticos más amplios, como aumentar la diversidad de género o modernizar sus procedimientos de investigación. Finalmente, el uso de organizaciones independientes para recibir denuncias y prácticas de auditoría se encuentran entre las tácticas antiacoso menos utilizadas.

Las tácticas antiacoso más comunes

Porcentaje de profesionales de selección de personal que declaran que su empresa comenzó a tomar las siguientes acciones en el último año



Las mujeres ven el liderazgo femenino como factor fundamental para un ámbito laboral más seguro

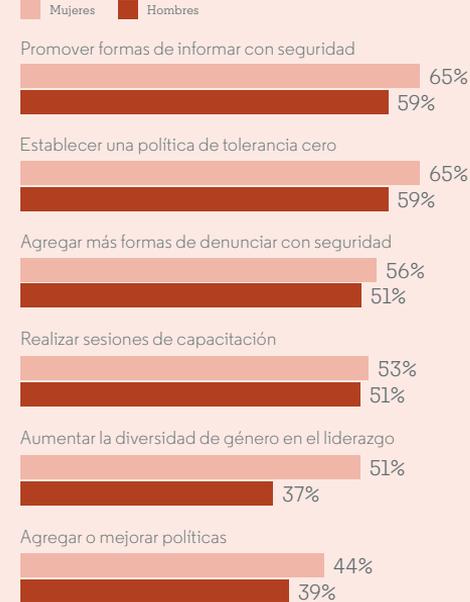
En comparación con sus homólogos del sexo masculino, es más probable que las profesionales de selección de personal digan que las tácticas antiacoso son eficaces para crear un entorno laboral más seguro.

Las mujeres en los equipos de Recursos Humanos y contrataciones ven el valor de aumentar la diversidad de género en el liderazgo: la mayoría dice que es una táctica efectiva para crear lugares de trabajo más seguros, mientras que solo un tercio de los hombres está de acuerdo. Dado que la gran mayoría de las víctimas de acoso sexual son mujeres,¹⁴ es probable que las mujeres en puestos de liderazgo sean más sensibles al tema y, en consecuencia, es más probable que utilicen su influencia para combatirlo. Y cuando los líderes toman en serio el acoso, los empleados hacen lo mismo.¹⁵

Mientras que la mayoría de los profesionales de selección de personal, tanto hombres como mujeres, creen en agregar más formas de denunciar el acoso, solo el 25% dice que su compañía lo está haciendo, como muestran los datos de la página anterior. Este es un claro llamado a la acción para los empleadores que buscan hacer más.

Las tácticas contra el acoso más eficaces

Porcentaje de profesionales de selección de personal que dicen que las siguientes acciones son las más efectivas, por género

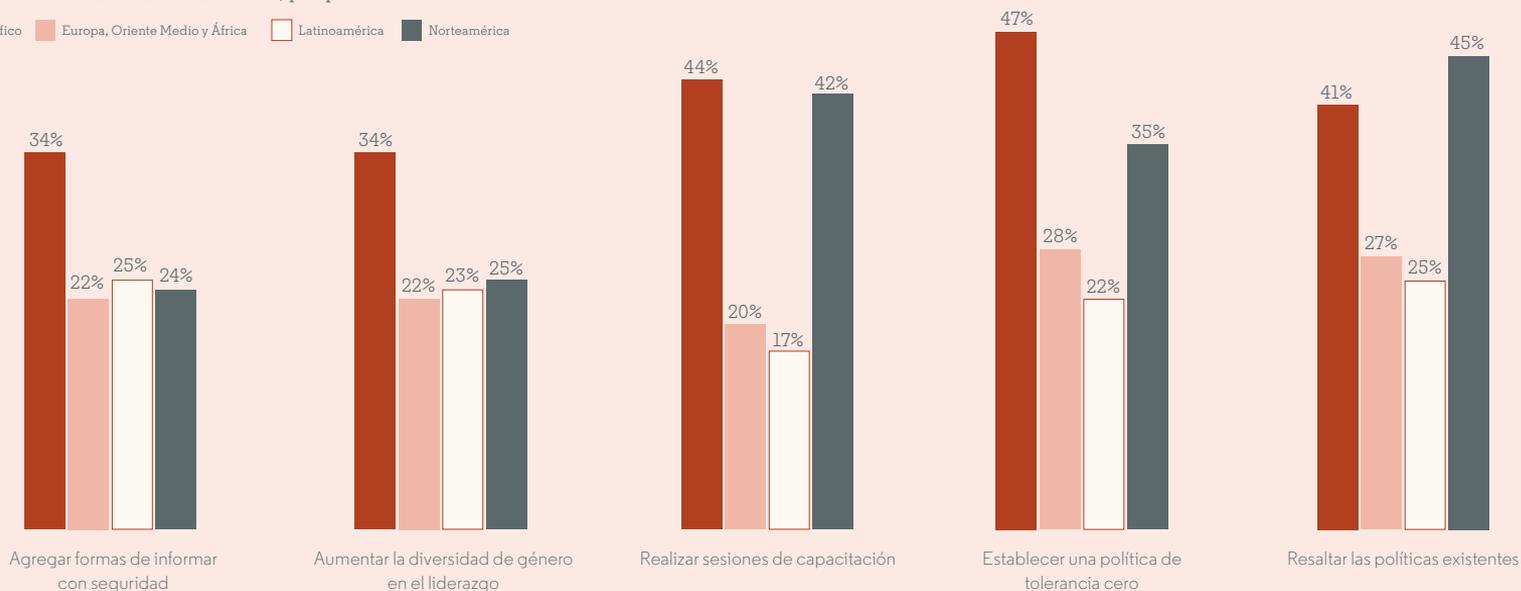


La región de Asia-Pacífico toma la mayor cantidad de medidas contra el acoso

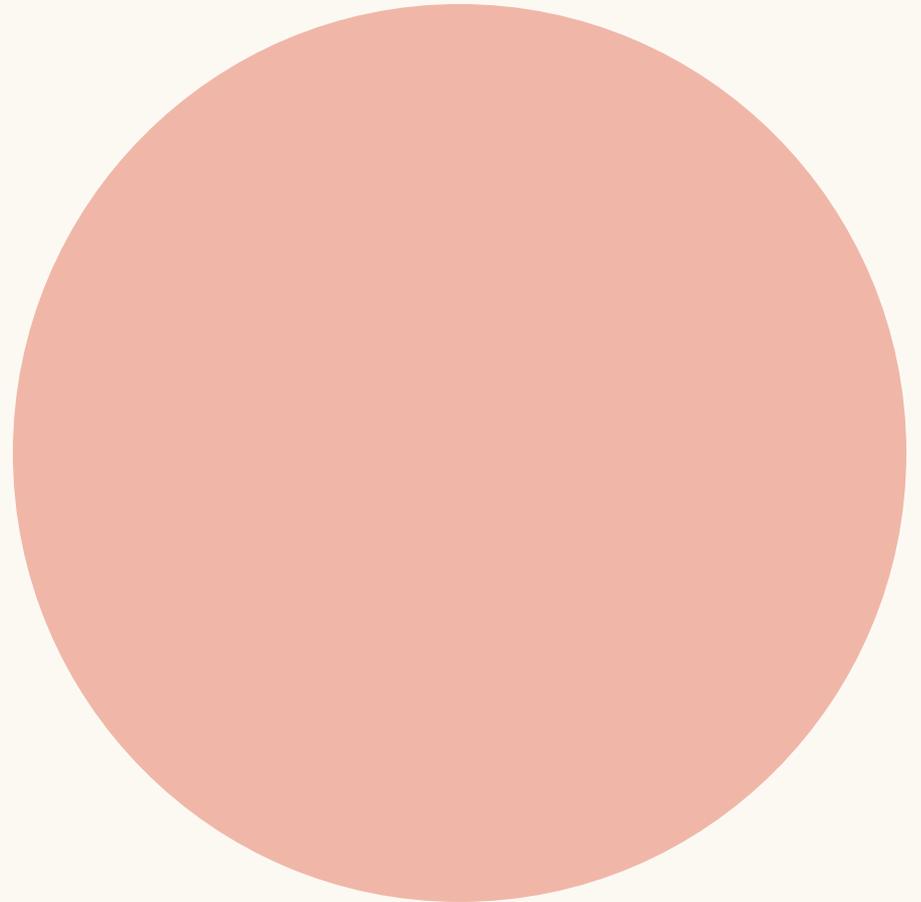
En India, la lucha antiacoso es un problema especialmente importante, en el que el 87% de los profesionales de selección de personal está de acuerdo en que la prevención del acoso es una tendencia muy importante para el futuro de la contratación y de los Recursos Humanos, en comparación con solo el 71% a nivel mundial. En muchos países europeos, el nivel de concordancia es aún más bajo: en Alemania, solo el 47% dice que es una tendencia importante.

Porcentaje de profesionales de selección de personal que declaran que sus compañías llevaron a cabo las siguientes acciones en el último año, por país

■ Asia-Pacífico ■ Europa, Oriente Medio y África □ Latinoamérica ■ Norteamérica



4 pasos para ayudar a combatir el acoso



Paso 1

Tómale el pulso a tu organización

Tienes que entender el lugar donde te encuentras antes de poder ver lo que debes cambiar. Descubre cómo tus empleados experimentan tus políticas y prácticas antiacoso en cuanto a capacitación, a comunicaciones, a informar sobre situaciones de acoso y reaccionar a ellas. Utiliza este conocimiento para obtener la participación del liderazgo y comenzar a trazar un camino hacia un lugar de trabajo más respetuoso.



Paso 1: Tómale el pulso a tu organización

Revisa tu política existente

Vuelve a evaluar tu política de acoso comparándola con lo que requiere la ley y habla con tu equipo legal y otras partes interesadas para ver las mejores prácticas de los colegas del sector. Si aún no tienes una política, comienza a crear una.

Reconsidera aquellas prácticas bien intencionadas que pueden ser contraproducentes

La «tolerancia cero» y sus graves consecuencias pueden disuadir a las víctimas de denunciar más incidentes menores. La información anónima puede conducir a problemas legales y asuntos sin resolver. El «arbitraje forzoso» puede silenciar a los sobrevivientes y permitir que los acosadores pasen a otras empresas.

Comprende lo que quieren tus empleados

Realiza una encuesta a los empleados para evaluar tu cultura. Averigua cómo creen que debe ser un entorno de trabajo respetuoso. Considera la posibilidad de utilizar a un tercero para agregar anonimato y prácticas de encuestas basadas en evidencia para encuestar a los empleados sobre dichos temas sensibles.

Conseguir apoyo de los altos mandos

Cuanto más apoyo del liderazgo tengas, más fácil será lograr un impacto. La alta gerencia querrá ver los datos, por lo tanto, utiliza la información que reuniste de empleados y colegas como base para crear o revisar tus políticas.

“ ”

Una de las mejores razones comerciales para las prácticas antiacoso es la retención. La mayoría de las víctimas no denuncian incidentes; por el contrario, renuncian y tú pierdes buenos empleados.



Jess Ladd
Fundador de Callisto

Paso 2

Actualiza tu política

Si no has recibido ninguna queja por acoso, eso no significa que no tengas un problema. Puede significar que hay algo mal con tu política, la forma en la que la comunicas o cómo la haces cumplir. Este paso consiste en volver a pensar las bases de la política misma. Utiliza la información que recopilaste de la primera fase para informar cualquier cambio.



Paso 2: Actualiza tu política

Infórmale a la gente exactamente cómo gestionas los reclamos de acoso

A menudo, las víctimas no denuncian el acoso cuando no saben cómo se define o qué implica cada etapa de la respuesta. Algunos no denuncian porque temen perder el control de la situación. Genera confianza definiendo claramente el acoso, tus procedimientos y cuándo el proceso está fuera de sus manos.

También define el buen comportamiento

En lugar de centrarte únicamente en el mal comportamiento, habla también sobre el buen comportamiento. Utiliza una escala de color como la de [Emtrain's Workplace Color Spectrum](#) (Espectro de color en el lugar de trabajo de Emtrain), en el que el verde es un comportamiento positivo, el rojo es ilegal o tóxico y el amarillo y el naranja se encuentran en el medio. Un lenguaje universal hace que sea más fácil hablar y ser comprendido.

Provee a los empleados diversas maneras de denunciar

Las preferencias de denunciar variarán, por lo que ofrecer una variedad de formas para que las víctimas hagan la denuncia (por ejemplo, por teléfono, correo electrónico, en línea, en persona) aumenta las posibilidades de que lo hagan. El uso de un tercero para presentar quejas indica que conoces los posibles conflictos de interés, pero aun así deseas alentar las denuncias.

Adapta tus políticas a las necesidades locales

Para las empresas multinacionales, apunta a una política cohesiva en todos los lugares pero que sean sensibles a los matices locales. Mantente al tanto de las leyes en diferentes estados y países para que puedas aprovechar las mejores prácticas antes de que tengas la obligación legal de hacerlo.

“ ”

Tener una explicación muy clara de tu política en línea es una de las cosas más importantes que puedes hacer para animar a las víctimas a denunciar. Es sencillo, pero muchas instituciones no lo hacen.



Jess Ladd
Fundador de Callisto

Paso 3

Capacita y comunica

El acoso a menudo es más sutil que la agresión descarada física o sexual. Muchas veces, las ofensas hacen que las víctimas se sientan mal, pero no tan mal como para acudir a un abogado. Una buena capacitación y comunicación pueden ayudar a tus empleados a enfrentar todo tipo de situaciones.



Paso 3: Capacita y comunica

Céntrate en las áreas grises

Ofrece herramientas y lenguaje que los empleados puedan usar para manejar más situaciones menores para que no escalen o se repitan. Los empleados a menudo no conocen el lenguaje correcto que pueden utilizar en interacciones incómodas, así que dales sugerencias de frases.

Se inclusivo con todas las víctimas

Incluye ejemplos de grupos de víctimas no tradicionales en tu capacitación, por ejemplo, víctimas y acosadores del mismo sexo. También considera la posibilidad de capacitar a los gerentes por separado debido a su mayor nivel de responsabilidad y poder.

No olvides a los testigos

Permite que los empleados intervengan cuando sean testigos de una ofensa, no solo cuando son el objetivo. Darle a los testigos herramientas y lenguaje que puedan usar crea más aliados y, por lo tanto, más impacto cultural.

Hazlo de manera interactiva y personal

Considera ejercicios de juego de roles o la contratación de actores para crear situaciones de análisis y enseñanza. Rompe el hielo con anécdotas personales para fomentar confianza y empatía. La capacitación en línea también es una solución práctica.¹⁶

No quieras reinventar la rueda

Complementa la capacitación personalizada con recursos externos. Independientemente de los requisitos legales de tu empresa, considera la posibilidad de utilizar los recursos de acoso sexual en el lugar de trabajo de fuentes gubernamentales (por ejemplo, las [listas de verificación de la EEOC, Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo, de los EE. UU.](#)) y organizaciones sin fines de lucro (por ejemplo, [la lista de recursos internacionales](#) de WIRE).

“ ”

Crear una cultura de respeto es más que memorizar lo que se debe hacer y lo que no. Es una aptitud que los empleados necesitan desarrollar. Las empresas necesitan darles los recursos para practicar esas aptitudes.

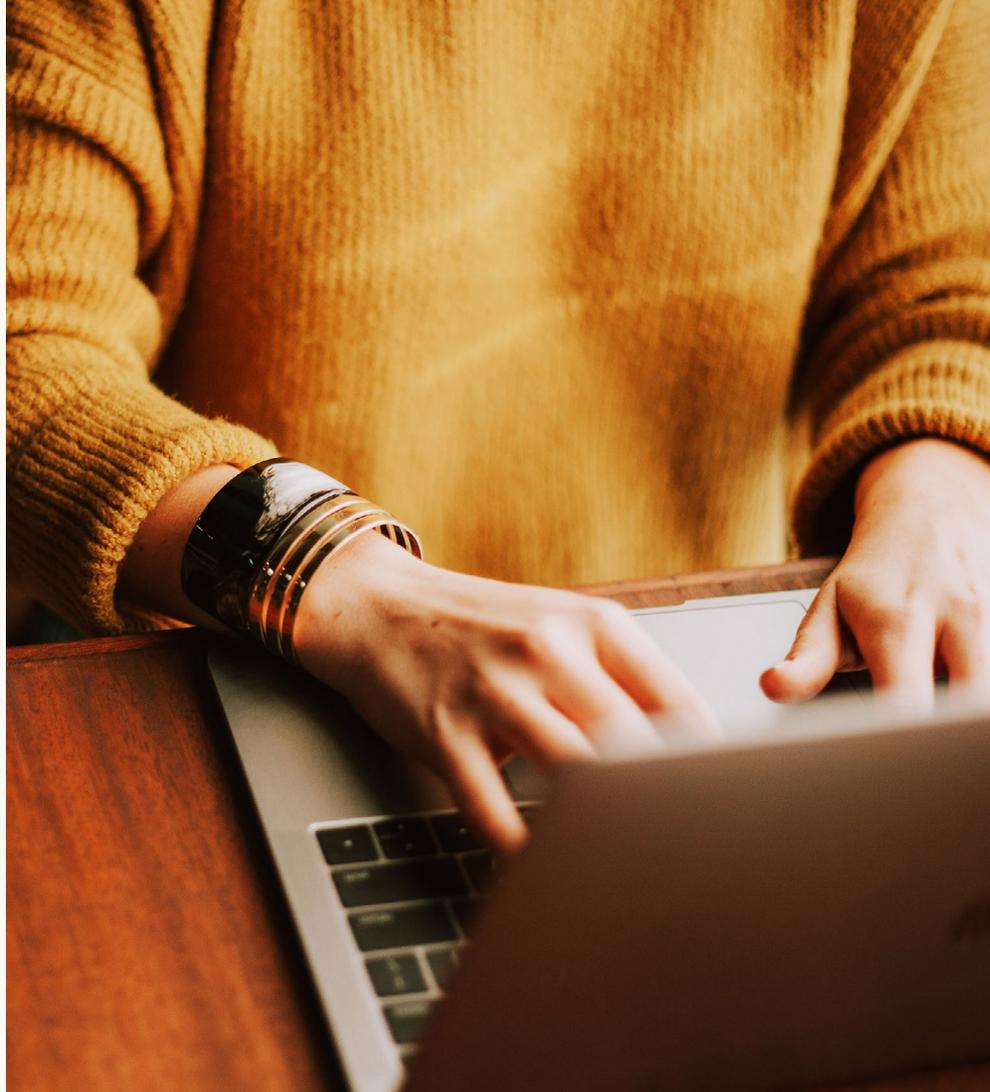


Janine Yancey
Directora ejecutiva
de Emtrain

Paso 4

Responde y haz seguimiento

La mayoría de las personas estaría de acuerdo en que una empresa no puede hacerse responsable de un mal empleado. Pero serás responsable de cómo tratas a ese mal empleado. Tu respuesta, o la falta de ella, es parte de tu marca empleadora. Puede ser la diferencia entre mantener a tus mejores empleados y alejarlos.



Paso 4: Responde y haz seguimiento

Ayuda a las víctimas a sentirse seguras desde el principio

Las conversaciones sobre el acoso son difíciles, por lo que tienes que dejar en claro desde el principio que la víctima hizo lo correcto al hablar. Tendrán que responder preguntas incómodas más adelante en el proceso, pero la primera conversación establece el tono, por lo que debes hacerla lo más tranquilizadora posible.

Haz que las personas se responsabilicen de sus actos con respuestas claras

Responde al mal comportamiento públicamente e impone consecuencias reales. Esto les demuestra a otras víctimas que vale la pena hablar y disuade a otros acosadores de actuar. Lo que a corto plazo puede ser visto como un hecho vergonzoso para tu empresa, puede resultar en una cultura y una marca empleadora más fuerte en el futuro.

No impongas las mismas consecuencias para todo

Las faltas que caen en una zona gris, justifican respuestas también dentro de una zona gris, así que asegúrate de adaptar la respuesta a la gravedad de la falta. Si no lo haces, es menos probable que los empleados denuncien más faltas menores (por ejemplo, decir una broma inapropiada) por temor a desencadenar consecuencias importantes (por ejemplo, que despidan a la persona que contó la broma).

Ocúpate de las víctimas

Comunícate con las víctimas incluso después de cumplir con tu obligación legal. Obtén sus perspectivas sobre la experiencia y lo que podría haber sido mejor. Empoderar a las víctimas y mostrarles tu atención animará a otros a hablar.

“ ”

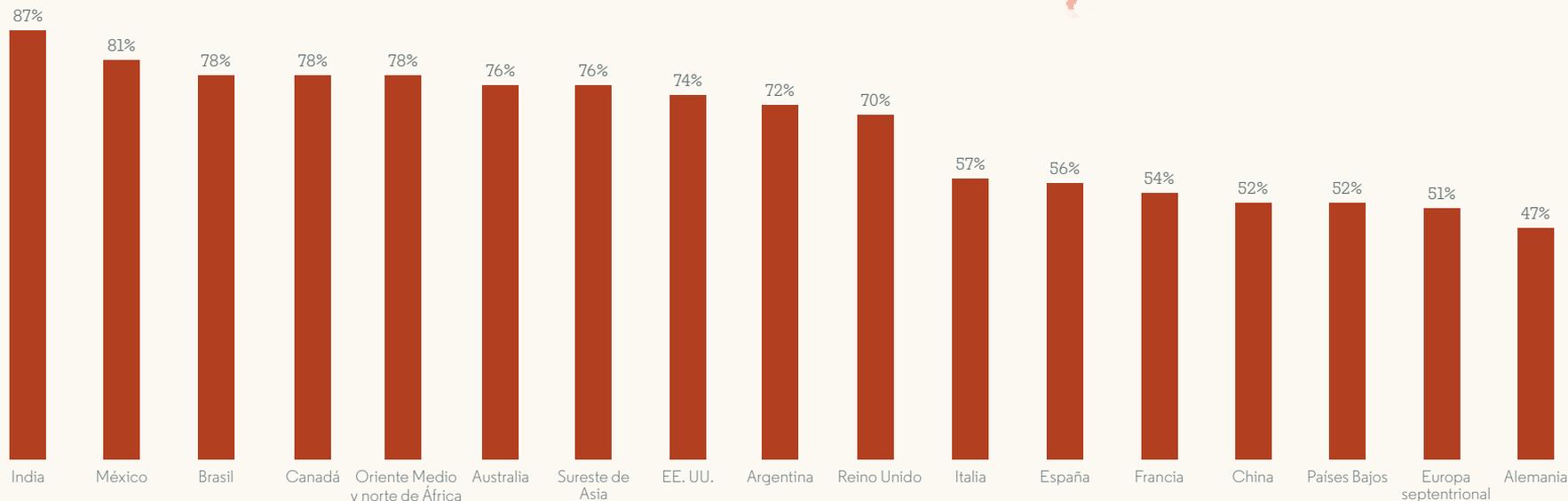
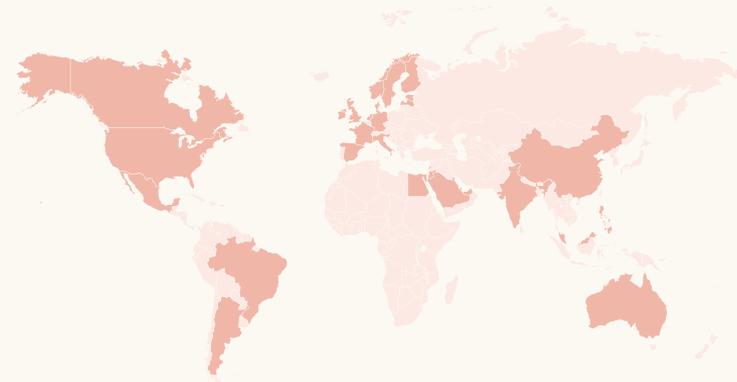
Tenemos que estar dispuestos a llamar aún más la atención sobre el acoso laboral. Las empresas deberían ser más públicas al respecto. Ser más honestos y comunicativos ayuda a construir culturas de trabajo más fuertes a largo plazo.



Lauren Leader
Directora ejecutiva de
All in Together

Importancia de un entorno antiacoso en todo el mundo

Porcentaje de profesionales de selección de personal que declaran que un entorno antiacoso es muy importante para el futuro de la selección de personal y RR. HH.



Transparencia salarial

Poner fin al tabú para generar confianza



“ ”

La transparencia no es el objetivo.
El objetivo es pagar a todos los
empleados de forma justa, y la
transparencia nos obliga a hacerlo.



Anil Dash

Director ejecutivo
de Glitch

La transparencia salarial infunde confianza

Los sueldos siempre han sido un tema confidencial en el lugar de trabajo. Los empleadores temen que divulgar demasiada información sobre los salarios de los empleados pueda causar disputas salariales, limitar su capacidad de negociación y animar a los competidores a llamar la atención de los candidatos.

Pero las ventajas de la transparencia salarial pueden ayudar a superar estos temores: además de dejar las cosas claras a los candidatos desde el principio, la transparencia salarial evita la desinformación que podría afectar a la moral y la retención de los empleados. Y es que cuando no se conoce la información, la mayoría de las personas tiende a suponer de manera incorrecta que está cobrando menos de lo que debería.¹⁴

Pero sobre todo, la transparencia puede ayudar a garantizar un pago justo que no tenga en cuenta el género, la raza ni otros aspectos demográficos, y eso genera una mayor confianza de todos los empleados.

+136%

aumento del contenido
sobre transparencia
salarial compartido en
LinkedIn desde 2014

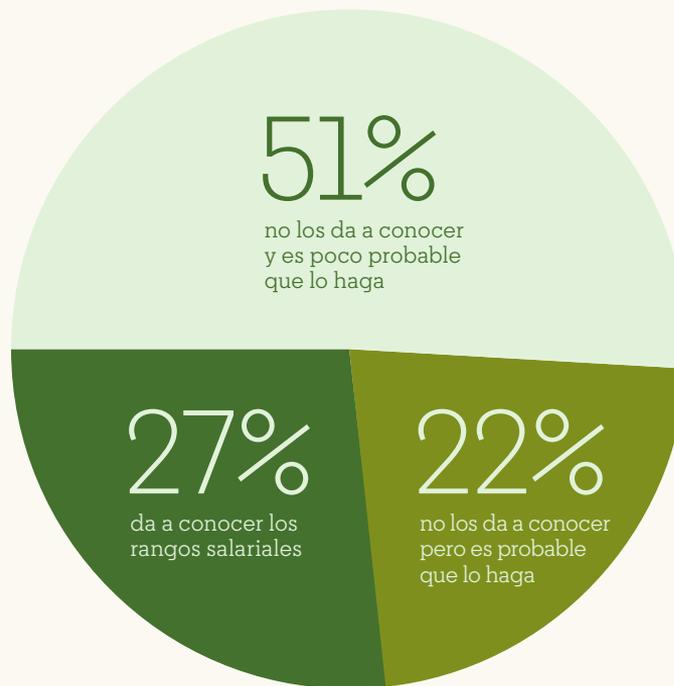
Los primeros innovadores lideran el camino

Gracias a sitios como PayScale, Glassdoor o LinkedIn, es más fácil que nunca consultar y compartir información sobre sueldos. De ahí que cada vez sean más las empresas que deciden divulgar este tipo de información.

Actualmente, el 27% de los profesionales de selección de personal declara que su empresa es transparente en cuanto a sueldos. De ese 27%, el 67% comparte los rangos salariales con los candidatos al inicio del proceso de contratación, el 59% los comparte con sus empleados y el 48% los hace públicos en los anuncios de empleo. A medida que la tendencia de transparencia adquiere mayor impulso, se espera que estos números crezcan.

Las empresas están divididas en cuanto a la transparencia

Porcentaje de profesionales de selección de personal que declaran que sus empresas dan a conocer los rangos salariales a los empleados o candidatos al comienzo del proceso, o es probable/poco probable que empiecen a hacerlo en los próximos 5 años



Algunas empresas temen el conflicto, pero las que divulgan los sueldos notan las ventajas

El miedo a que los empleados se molesten es la razón que se menciona con mayor frecuencia para no dar a conocer los rangos salariales. A las empresas suele preocuparles que los empleados soliciten de inmediato el nivel más alto de un rango salarial o se sientan insatisfechos después de ver lo que otros cobran.

Según los profesionales de selección de personal que la practican, la transparencia salarial hace que el proceso de contratación sea más eficiente, ya que agiliza las negociaciones. También ayuda a garantizar un pago justo independientemente del género o la raza, motivo por el que muchos gobiernos ya han aprobado leyes de transparencia salarial.¹⁵

«La transparencia salarial elimina la desconfianza», asegura el experto en ingeniería Leslie Miley, que ha trabajado para la Obama Foundation, Twitter y Apple. «Como afroamericano siempre desconfío, porque de todos los datos se desprende que voy a cobrar menos. Pero si la empresa da la cara y dice “esto es lo que pagamos, estos son los rangos”, va a generar confianza.»

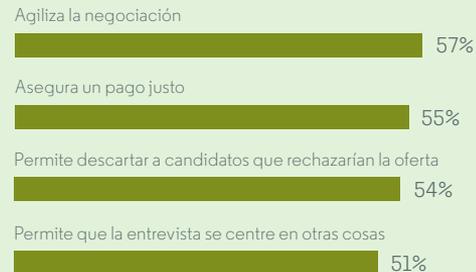
Razones para no divulgar los rangos salariales

Los profesionales de selección de personal que no comunican los rangos salariales a los candidatos o empleados mencionan las siguientes razones para no hacerlo:



Ventajas de divulgar los rangos salariales

Los profesionales de selección de personal que comunican los rangos salariales a los empleados o candidatos mencionan las siguientes ventajas:



7 pasos

para establecer
la transparencia
salarial



Paso 1

Compara sueldos

Haz una auditoría interna para comparar los sueldos de tu empresa con los de la competencia e identificar posibles disparidades por género, raza o en personas con puestos similares. Si encuentras diferencias significativas, elabora un plan para solucionarlas, ya sea mediante aumentos inmediatos o cambios en tus políticas de ascenso.



Paso 2

Decide qué nivel de transparencia quieres ofrecer

Hay muchos tipos y grados de transparencia salarial: puedes incluir los rangos salariales en tus anuncios de empleo, comunicárselos a los empleados (para su puesto o para todos) o incluso publicar cifras exactas. Determina cuál es la mejor solución para tu empresa y asegúrate de contar con el apoyo de la directiva antes de presentársela a los empleados.

Paso 3

Pide opinión a los empleados

Haz que tus empleados se involucren en el proceso. Comparte los detalles de tu propuesta de política y los resultados esperados con ellos a través de múltiples canales. Ofrece a los empleados distintas formas de dar sus opiniones o consultar dudas, desde encuestas anónimas hasta sesiones de preguntas y respuestas o reuniones individuales.

Paso 4

Desarrolla criterios de compensación claros

Antes de poner en práctica la transparencia salarial, asegúrate de saber explicar con claridad qué factores determinan el pago de un empleado, tales como los años de experiencia o el rendimiento laboral. Define los criterios necesarios para estar en el rango de sueldo mínimo, medio y máximo.

Paso 5

Enseña a los responsables a tratar el tema de forma adecuada

Hablar de salarios puede ser incómodo. Preparar a los responsables para responder preguntas y explicar las políticas de remuneración hará que a los empleados les resulte más fácil mantener este tipo de conversación.

Paso 6

Ve paso a paso

Un enfoque a largo plazo en varios años puede hacer que la transición sea más suave. Puedes compartir tus planes y formar a los responsables el primer año, comunicar a los empleados el rango salarial para su puesto el año siguiente y hacer públicos los rangos de todos los puestos en el tercer año.

Paso 7

Comunícate de manera clara en todas las fases del proceso

Asegúrate de que los empleados tienen toda la información que necesitan y sigue destacando las razones que motivan la transparencia. Vincular tus políticas con los valores fundamentales de tu empresa puede reforzar ambos. Por ejemplo, puedes conectar la transparencia salarial con valores como la honestidad, la integridad, la diversidad, la comunicación o la responsabilidad.

Casos de éxito

sobre transparencia salarial

Buffer hace públicos los sueldos exactos



Sin duda, la transparencia salarial ha ayudado a impulsar la confianza, la motivación y la productividad en general. Y la felicidad en el lugar de trabajo se refleja en muchas de nuestras encuestas de empleados.



Hailley Griffis
Directora de relaciones públicas

Por qué

Hailley Griffis, directora de relaciones públicas de Buffer, gana USD 90.091. No es ningún secreto: los empleados de Buffer pueden consultar online el sueldo de cualquiera de sus compañeros. La publicación de los sueldos en la web es una de las formas en que Buffer hace honor a su valor principal «predeterminado a la transparencia». La empresa también hace públicas las cifras de beneficios, los indicadores de diversidad e incluso la información sobre despidos.¹⁹

Cómo

Antes de publicar los sueldos de los empleados en 2013, Buffer obtuvo la autorización de cada uno de ellos, lo cual fue fácil porque solo eran doce. Pero incluso cuando llegaron a ser ochenta empleados, solo algunos prefirieron no participar (el sueldo de su puesto sigue siendo público, pero no aparecen sus nombres). La empresa estaba preparada para justificar los sueldos: utiliza una fórmula salarial, también transparente, para determinar el sueldo de cada empleado según su experiencia, el costo de vida local y la tasa de mercado de su puesto. Buffer emplea esta fórmula en el proceso de contratación para evitar la negociación de salarios.

Resultado

Si bien es ciertamente una política extrema, goza de popularidad entre candidatos y empleados por igual. Un mes después de publicar sus salarios, Buffer recibió más del doble de solicitudes de empleo que en los 30 días anteriores.²⁰ Las encuestas de empleados muestran que la gente está contenta, y como la fórmula salarial garantiza la igualdad de remuneración por el mismo trabajo, pueden estar seguros de que se les pagará de manera justa.

CareHere comparte los rangos salariales paso a paso



En este momento, la transparencia es una ventaja competitiva para nosotros. La disfrutaremos mientras dure, y espero que otras empresas hagan lo mismo. Es lo correcto, y los empleados y candidatos lo quieren. Se lo debemos a ellos y nos lo debemos a nosotros mismos como profesionales de Recursos Humanos.



Jeremy Tolley
Director general de personal

Por qué

CareHere, empresa del sector sanitario con más de 1200 empleados, sentía que algo estaba mal. A pesar de sus salarios por encima de los del mercado, los empleados a menudo suponían que se les pagaba injustamente y los gerentes no sabían cómo abordar estas preocupaciones. Esto dañaba la marca empleadora de CareHere, y en la empresa tenían la impresión de estar perdiendo a buenos empleados.

Cómo

En 2017, CareHere adoptó un plan de transparencia salarial de tres años para impulsar la retención. En 2018 comunicaron su filosofía de pago a todos los empleados. Además la empresa empezó a dar a conocer a los empleados el rango salarial de su puesto, a comunicárselo a los candidatos y a formar a los responsables para hablar sobre salarios.

Para finales de 2019, CareHere espera tener rangos salariales abiertos para todos los puestos y en anuncios de empleo. Sobre todo, quieren que los empleados puedan hablar de forma abierta y sincera con sus gerentes sobre sueldos, especialmente si están pensando en abandonar la empresa.

Resultado

Si bien la implementación de la transparencia salarial en CareHere todavía está en curso, los empleados han reaccionado de manera muy positiva hasta el momento, y la experiencia de los candidatos ha mejorado significativamente. Compartir los rangos salariales en las primeras etapas hace que el proceso sea más sencillo y ha recibido excelentes críticas de los candidatos.

Starbucks alcanza la igualdad salarial



La luz del sol es el mejor desinfectante. No podemos ser parte de la solución si no conocemos el problema. Nadie espera que tu empresa sea perfecta, pero sí que sea abierta y honesta.



Sara Bowen

Responsable global de inclusión, diversidad, equidad y accesibilidad

Por qué

Starbucks ha hecho de la transparencia un principio fundamental en el esfuerzo de la compañía por cerrar las brechas salariales entre géneros y razas. Y como parte de su visión de la igualdad salarial global, es simplemente lo correcto, dice Sara Bowen, responsable global de inclusión, diversidad, equidad y accesibilidad (IDEA) de Starbucks.

Cómo

En los últimos años, la empresa dejó de preguntar a los candidatos por sus sueldos anteriores y comenzó a dar los rangos de sueldo a los candidatos que preguntaban. Para muchas funciones, también empezaron a usar un sistema de cálculo para determinar los salarios con base en la experiencia y establecer rangos salariales mucho antes de que comenzara la selección de candidatos. Starbucks también se ha comprometido a publicar anualmente su progreso en materia de igualdad salarial.

Resultado

En 2018, Starbucks anunció que había alcanzado la plena igualdad salarial para todos los géneros y razas que realizan trabajos similares en los Estados Unidos,¹⁸ y se comprometió a hacer lo mismo a nivel mundial para los empleados de los mercados operados por la empresa. Estas prácticas han reforzado su marca empleadora y han ayudado a atraer a los mejores candidatos.

Glitch utiliza la transparencia para asegurar la equidad



La transparencia no es el objetivo. El objetivo es pagar a todos los empleados de forma justa, y la transparencia nos obliga a hacerlo.



Anil Dash
Director ejecutivo

Por qué

Cuando Anil Dash empezó a trabajar en Glitch como director ejecutivo en 2016, dirigió una iniciativa para mejorar la diversidad y la inclusión en la empresa. Adoptar la transparencia salarial era una forma clara de asegurar a los candidatos de todos los orígenes que serían tratados y remunerados de manera justa.

Cómo

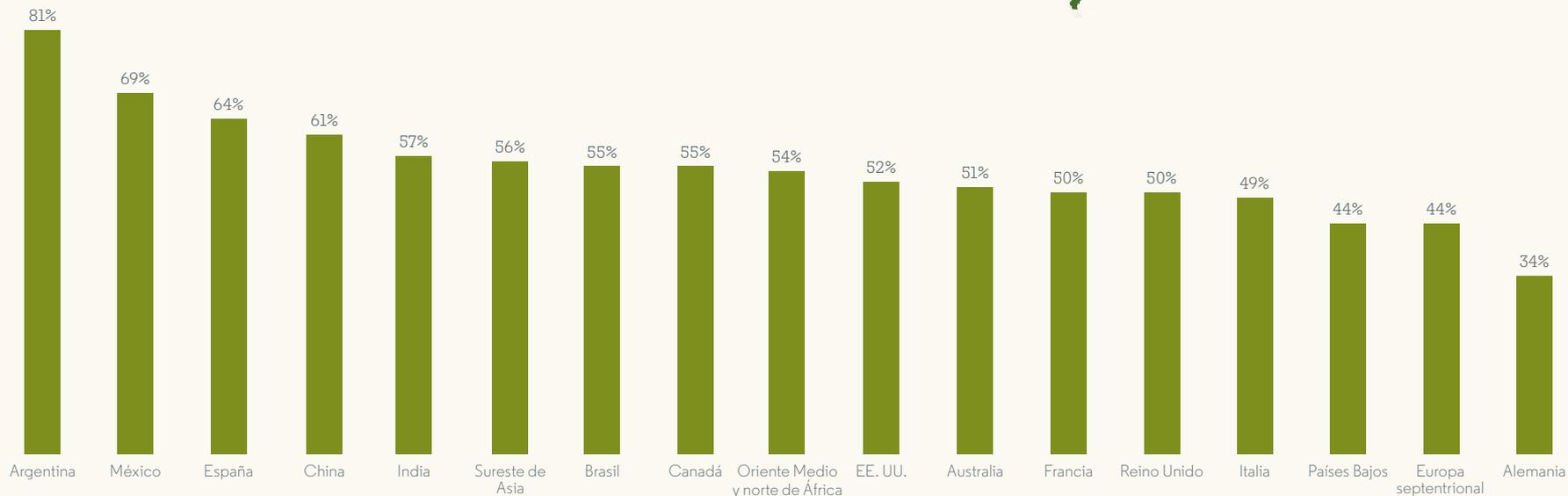
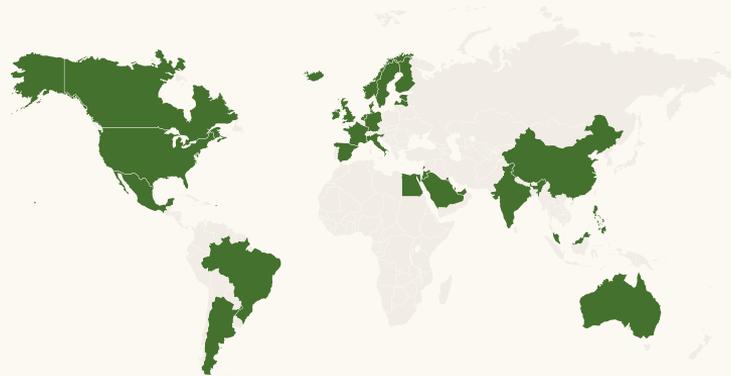
Antes de adoptar la transparencia salarial, Glitch hizo una auditoría para garantizar que sus empleados recibían un sueldo justo independientemente de su género o raza. En realidad era así, pero los empleados no tenían forma de saberlo. Después de proponer el sistema de transparencia a los empleados, se les invitó a todos a compartir sus opiniones en reuniones y encuestas anónimas. Al final decidieron comenzar publicando los rangos salariales, en lugar de los sueldos exactos, internamente y en los anuncios de empleo.

Resultado

Según Anil, la transparencia genera confianza, y esta permite a la empresa conservar a sus mejores candidatos. También ha traído beneficios inesperados: las revisiones y los aumentos son más predecibles, los comentarios de los candidatos son positivos y los anuncios de empleo ahora obtienen cientos de solicitudes y elogios en las redes sociales.

La transparencia salarial en el mundo

Porcentaje de profesionales de selección de personal que creen que la transparencia salarial¹ es muy importante para el futuro de la selección de personal y RR. HH.



Metodología

Encuesta

Hemos encuestado a 5164 profesionales del sector de la selección de personal que se identificaron como profesionales de selección de personal que trabajan en un departamento de recursos humanos o captación de candidatos, o como responsables de contratación con cierto poder de decisión sobre las contrataciones en su equipo. Estos encuestados son usuarios de LinkedIn que fueron seleccionados en función de la información en su perfil de LinkedIn, y se les contactó por correo electrónico entre el 18 de septiembre y el 10 de octubre de 2018.

Datos de comportamiento

Los datos de comportamiento de este informe se han recopilado a partir de los miles de millones de puntos de datos creados por más de 590 millones de usuarios de LinkedIn en más de 200 países. Este análisis se llevó a cabo durante octubre de 2018.

Aptitudes interpersonales

Las aptitudes interpersonales más solicitadas por las empresas se determinaron mediante la observación de las aptitudes interpersonales con mayor demanda en relación con su oferta. La demanda se mide identificando las aptitudes que aparecen en los perfiles de LinkedIn de las personas con tasas de contratación más elevadas. Solo se incluyeron ciudades con 100.000 o más usuarios de LinkedIn.

Flexibilidad laboral

Hemos hecho un análisis plurilingüe de las palabras clave que reflejan un sistema de empleo flexible y trabajo remoto en los anuncios de empleo de LinkedIn. La tasa de crecimiento se refiere al aumento de anuncios relativos a empleos flexibles como parte del total de anuncios de empleo publicados entre septiembre de 2016 y agosto de 2018. Los datos sobre la propuesta de valor del empleador derivan del análisis de la encuesta anual sobre candidatos (Talent Drivers Survey) realizada por LinkedIn a más de 350.000 usuarios. El género se infirió a partir del nombre del 90% de los encuestados.

Rechazo al acoso

Hemos hecho una búsqueda plurilingüe de palabras clave en los contenidos de LinkedIn (artículos, anuncios y actualizaciones) de usuarios y empresas que mencionaban temas relacionados con el acoso en el lugar de trabajo. La tasa de crecimiento del 71% se refiere al crecimiento del contenido sobre acoso en el lugar de trabajo como parte del contenido total publicado entre agosto del 2017 y agosto del 2018.

Transparencia de pago

Hemos hecho una búsqueda plurilingüe de palabras clave en los contenidos de LinkedIn (artículos, anuncios y actualizaciones) de usuarios y empresas que mencionaban la expresión «transparencia salarial» y temas relacionados o similares. La tasa de crecimiento se refiere al aumento de contenidos sobre transparencia salarial como parte del contenido total publicado entre septiembre de 2014 y agosto de 2018.

Fuentes y notas

1. Se propuso a los encuestados una definición de transparencia ligeramente más amplia que incluía también la divulgación de indicadores de diversidad («compartir rangos salariales y estadísticas de diversidad con candidatos, empleados o el público»).
2. Irving Wladawsky-Berger. “Automation and the Changing Demand for Workforce Skills” («La automatización y la demanda cambiante de las aptitudes del personal»). *The Wall Street Journal*. 12 de octubre del 2018. | [Fuente](#)
3. Iris Bohnet. “How to Take the Bias Out of Interviews” («Cómo eliminar la parcialidad de las entrevistas»). *Harvard Business Review*. 18 de abril del 2016 | [Fuente](#)
4. Sugerencia de [John Vlastelica](#), fundador de la consultora de captación de candidatos llamada Recruiting Toolbox.
5. Gregory Lewis. “Why Unconscious Bias Training Doesn’t Work—5 Ways to Actually Make a Difference” («Por qué la formación sobre parcialidad inconsciente no funciona: 5 formas de marcar la diferencia»). *LinkedIn Talent Blog*, 17 de julio del 2017 | [Fuente](#)
6. Nicholas Bloom y John Roberts. “A Working from Home Experiment Shows High Performers Like It Better” («Un experimento sobre trabajo remoto revela que los mejores empleados lo prefieren»). *Harvard Business Review*. 23 de enero del 2005 | [Fuente](#)
7. Basado en la encuesta anual sobre propuesta de valor del empleador, realizada por LinkedIn a más de 350.000 usuarios en todo el mundo
8. Nicole Spector. “Why Are Big Companies Calling Their Remote Workers Back to the Office?” («¿Por qué las grandes empresas quieren que los empleados que trabajan en forma remota vuelvan a la oficina?»). *NBC News*. 27 de julio del 2017 | [Fuente](#)
9. Clint Finley. “Why Workplace Instant Messaging is Hot Again” («Por qué la mensajería instantánea vuelve a estar de moda en el entorno laboral»). *Wired*. 22 de diciembre del 2017 | [Fuente](#)
10. “A flexible future is here, but companies have a long way to go” («El futuro de la flexibilidad ya está aquí, pero las empresas tienen un largo camino por recorrer»). *Werk*. | [Fuente](#)
11. Kristen Jacobs. “Sodexo Goes With the FLOW When It Comes To Workplace Flexibility” («Sodexo aplica el sistema FLOW en materia de flexibilidad en el lugar de trabajo»). *Blog de profesionales de EE. UU. de Sodexo*. 21 de junio del 2017 | [Fuente](#)
12. “Work Flexibility at Dell” («Flexibilidad laboral en Dell»). *Dell Careers*. | [Fuente](#)
13. Plan «Legacy of Good» para 2020. *Dell*. | [Fuente](#) y “Work Flexibility at Dell” («Flexibilidad laboral en Dell»). *Dell Careers*. | [Fuente](#)
14. Elyse Shaw, Maestría en Artes, Ariane Hegewisch, Maestría en Filosofía, Cynthia Hess, doctorado. “Sexual Harassment and Assault at Work: Understanding the Costs.” («Acoso y agresión sexual en el entorno laboral: Comprender los costos»). *Instituto para la Investigación de Políticas de la Mujer*. 15 de octubre del 2018. | [Fuente](#)
15. Chloe Hart, Alison Dahl Crossley, Shelley Correll. “Study: When Leaders Take Sexual Harassment Seriously, So Do Employees.” («Estudio: Cuando los líderes toman en serio el acoso sexual, los empleados hacen lo mismo»). *Harvard Business Review*. 14 de diciembre del 2018. | [Fuente](#)
16. Los siguientes cursos de aprendizaje de LinkedIn pueden ayudar a reforzar las mejores prácticas: [Preventing Harassment in the Workplace \(Prevenir el acoso en el lugar de trabajo\)](#), [Dealing with Harassment at Work \(Lidiar con el acoso en el trabajo\)](#) y [Creating a Positive and Healthy Work Environment \(Crear un ambiente de trabajo positivo y saludable\)](#).
17. Teresa Perez. “Most People (Still) Have No Idea Whether They’re Paid Fairly.” («La mayoría de la gente (aún) no tiene idea si se les paga de manera justa»). *Payscale*. 11 de diciembre del 2017. | [Fuente](#)
18. Talene M. Carter, Martyn Redfern, Lewis Gayle. “Pay equity across the globe” («Igualdad salarial en todo el mundo»). *Willis Towers Watson*. 9 de octubre del 2018. | [Fuente](#)
19. “Salaries at Buffer” («Sueldos en Buffer»). | [Fuente](#) y Courtney Seiter. “The 10 Buffer Values and How We Act on Them Every Day” («Los 10 valores de Buffer y cómo los aplicamos a diario»). *Blog Open de Buffer*. 19 de abril de 2016 | [Fuente](#) y Leo Widrich. “Introducing the Public Buffer Revenue Dashboard: Our Real-Time Numbers for Monthly Revenue, Paying Customers and More.” («Presentación del panel de ingresos de Buffer público: Nuestros números en tiempo real de ingresos mensuales, clientes que pagan y más»). *Blog Open de Buffer*. 23 de agosto de 2017. | [Fuente](#) y Courtney Seiter. “Building a More Inclusive Startup: Introducing the Diversity Dashboard” («Crear una empresa emergente más inclusiva: presentación del informe sobre diversidad»). *Blog abierto de Buffer*. 26 de junio del 2015. | [Fuente](#) y Joel Gascoigne. “Tough News: We’ve Made 10 Layoffs. How We Got Here, the Financial Details and How We’re Moving Forward” («Noticias difíciles: hemos hecho 10 despidos. Cómo llegamos hasta aquí, los detalles financieros y cómo vamos a avanzar»). *Blog Open de Buffer*. 22 de junio del 2016. | [Fuente](#)
20. Vickie Elmer. “After disclosing employee salaries, Buffer was inundated with resumes” («Tras dar a conocer los sueldos de sus empleados, a Buffer le llovieron currículums»). *Quartz*. 24 de enero del 2014. | [Fuente](#)
21. “Starbucks announces 100 percent gender, racial pay equity for U.S partners, sets global commitment” («Starbucks anuncia la plena igualdad salarial de género y raza para sus empleados de Estados Unidos y adopta un compromiso global»). *Blog de Starbucks*. 21 de marzo de 2018. | [Fuente](#)

Autores

Datos



Mike Chanler

Gerente sénior de investigación de mercado



Colleen Dye

Investigadora sénior asociada



Catherine Coppinger

Responsable de programas de información



Gina Nieh

Analista de datos



Tudor Maris

Analista de datos

Diseño



Ben Keyser

Diseñador sénior
Creative Studio



Kaelin McGill

Supervisora
Creative Studio

Editorial



Greg Lewis

Responsable de marketing de contenido



Kate Reilly

Escritora y estratega de contenido



Jared Smith

Gerente sénior de marketing de contenido



Maria Ignatova

Directora de liderazgo de opinión

Acerca de LinkedIn Talent Solutions

Nuestros productos te ayudan a encontrar a los candidatos adecuados y a interactuar con ellos, a desarrollar tu marca y a tomar decisiones aún más inteligentes basadas en los datos y la información de LinkedIn.

[Visitar nuestro sitio web](#)

[Conecta con nosotros en LinkedIn](#)



LinkedIn  TALENT SOLUTIONS