

Tendencias internacionales en selección de personal para 2022

# La reinvencción de la cultura empresarial



# Qué incluye este informe

03

Por qué  
la cultura empresarial  
se está reinventando

12

**Flexibilidad**

27

**Bienestar**

42

**«The Great Reshuffle»**

57

Agradecimiento  
a los colaboradores

## Introducción

# Un momento decisivo para la cultura empresarial

«La cultura se come a la estrategia de desayuno» era una de las frases célebres del gurú de la gestión empresarial Peter Drucker.

Salvo que probablemente no lo dijo, ya que nadie ha encontrado la cita. Quizá el visionario Drucker sabía hacia dónde se dirigían los negocios: a un lugar donde la cultura y la estrategia son inseparables, como dos engranajes del mismo motor.

La cultura empresarial está atravesando un momento decisivo, en el que la pandemia, la aceleración de la automatización, el auge de los millennials y la generación Z en el mundo laboral, y el movimiento «The Great Reshuffle» están cambiando las reglas del juego. Los empleados piden —y a menudo consiguen— más libertad para trabajar en cualquier momento y desde cualquier lugar, y más atención a su bienestar.



## Introducción

Esta cultura empresarial centrada en las personas tiene algunas características recurrentes: flexibilidad, asincronía, confianza, sentido de pertenencia y un enfoque integral en el bienestar.

«Vemos que los profesionales quieren tener más flexibilidad para integrar el trabajo en su vida personal en lugar de adaptar su vida personal al trabajo», dice Mary Alice Vuicic, directora de recursos humanos de Thomson Reuters.

Claude Silver, directora de empatía de VaynerMedia añade: «Siempre hemos hablado de conciliar la vida laboral y familiar. Pero nuestra percepción colectiva está cambiando, y las prioridades deben invertirse: ahora debemos conciliar la vida familiar con la laboral».

Según una encuesta de LinkedIn en 2021 sobre aspectos importantes para candidatos de todo el mundo, la principal propuesta de valor para el empleado es una buena conciliación de la vida laboral y familiar (perdón, familiar y laboral), seguida de remuneración y beneficios excelentes.

Aquello de ofrecer beneficios, como mesas de ping-pong y refrigerios de todo tipo, para que la oficina sea un segundo hogar ya es cosa del pasado. Hoy en día, las organizaciones que están a la vanguardia intentan que el hogar sea una segunda oficina.

Para atraer, retener y formar un gran equipo que les permita conseguir sus objetivos, las empresas deben mejorar, o directamente reestructurar, su cultura, y así responder a las expectativas de profesionales que quieren priorizar el aspecto humano.

Conversamos con dos docenas de profesionales de selección de todo el mundo y analizamos datos exclusivos de LinkedIn recopilados de millones de encuestas de interacción de empleados y miles de millones de acciones en nuestra plataforma para comprender cómo la cultura empática ha adquirido un papel decisivo en todas las organizaciones.

Sigue leyendo para descubrir qué sucede cuando la cultura y la estrategia están en sintonía.

«La cultura es muy importante porque los profesionales saben que pueden elegir y que sus opciones van más allá del nombre de la empresa o del salario que ganen. Sus opciones giran en torno al crecimiento, al aprendizaje y a la satisfacción personal. Y están dispuestos a dejar de lado el dinero y el lugar de trabajo para sentirse realizados.»

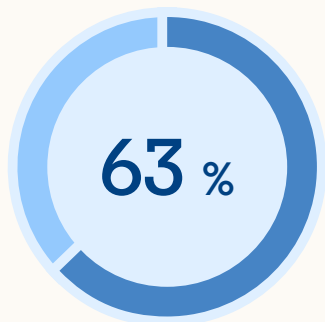


**Judy Jackson**

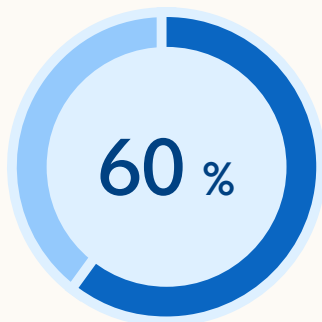
Directora global de cultura y motivación, WPP

# Los solicitantes de empleo consideran que las opciones de conciliación son más importantes que la cuenta bancaria

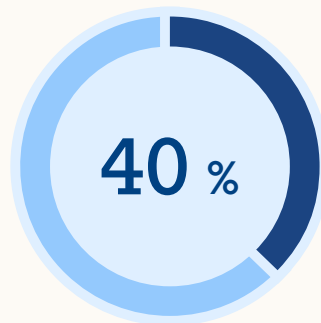
Porcentaje de profesionales que prioriza lo siguiente al elegir un nuevo empleo:



Conciliación de la vida laboral y familiar



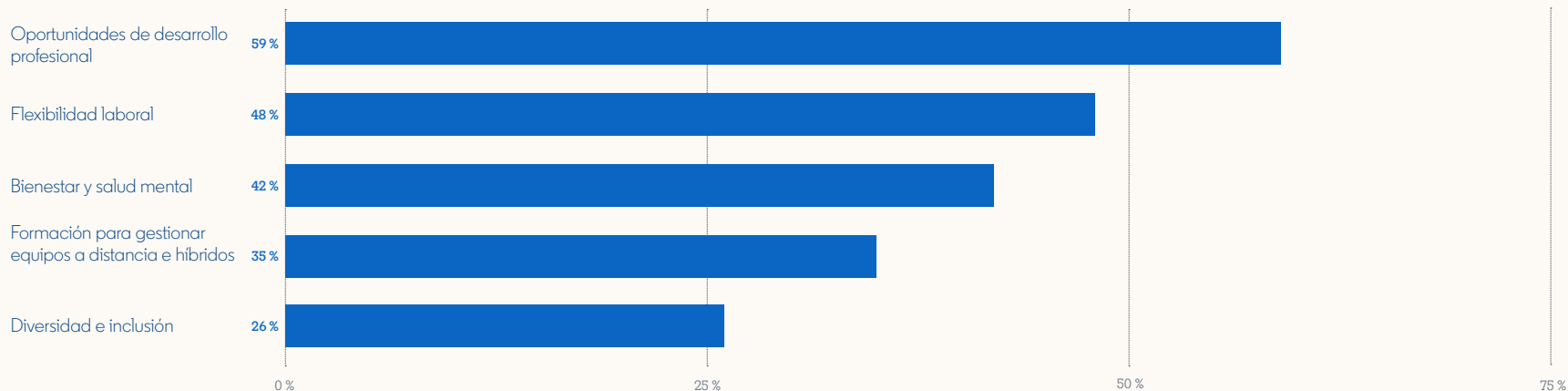
Remuneración y beneficios



Colegas y cultura

# El primer paso para mejorar la cultura empresarial es impulsar el desarrollo profesional

Porcentaje de encuestados que elige lo siguiente como áreas más importantes en las que invertir para mejorar la cultura empresarial:



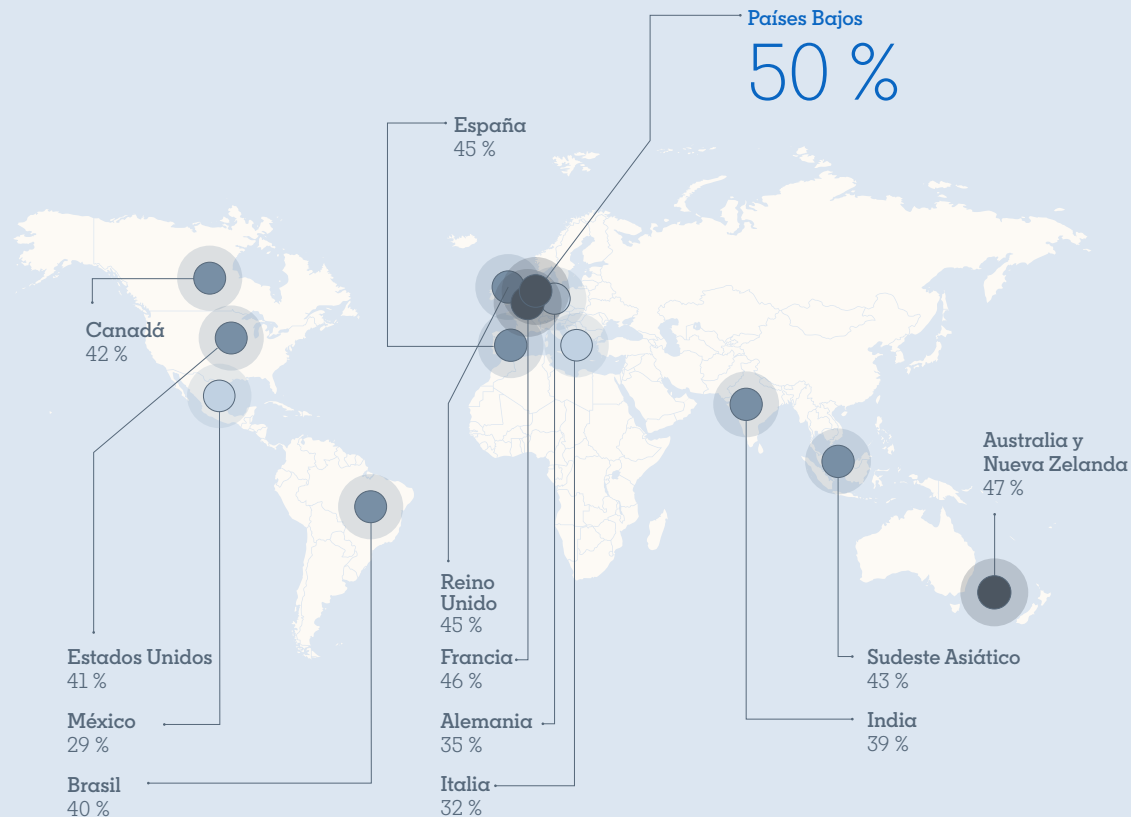
# Naciones unidas: todos quieren fortalecer la cultura empresarial

Porcentaje de candidatos que considera que la cultura empresarial es una prioridad a la hora de elegir un empleo:

Promedio global

# 40 %

- Rango alto
- Rango medio
- Rango bajo





# La evolución de la cultura empresarial

Década de 1940



## Década de 1950

### Jerarquías rígidas y consumo de tabaco en la oficina

En la década de la posguerra, las empresas estaban organizadas en jerarquías estrictas que se reflejaban en el diseño de las oficinas. Los trabajadores estaban apiñados en espacios abiertos, ya que se buscaba aumentar la productividad y disminuir la privacidad. Las oficinas en las esquinas con grandes ventanales solo estaban reservadas para los jefes. Las mujeres, desplazadas de las funciones que habían desempeñado durante la Segunda Guerra Mundial, eran escasas u ocupaban puestos periféricos. Sin embargo, lo que siempre estaba presente en la oficina era el humo constante del cigarrillo y los almuerzos de negocios largos y placenteros.

Década de 1960



## Década de 1970

### Las mujeres ingresan al mundo laboral; los códigos de vestimenta se relajan

La aprobación de leyes contra la discriminación, el acceso al control de natalidad y los cambios en la sociedad permitieron que las mujeres se incorporasen al mundo laboral. Las mujeres empezaron a ocupar cargos que antes solo estaban reservados para los hombres, desde trabajos manuales hasta puestos directivos. La cultura hippie dejó su huella, y los hombres adoptaron el pelo largo. Por su parte, las mujeres cambiaron las faldas por los pantalones.

# La evolución de la cultura empresarial

Década de 1980



## Década de 1990

### Las relaciones entre empleados y jefes se desgastan

Mientras las organizaciones buscaban bajar costos, los trabajadores se encontraron con situaciones de reducción de personal y despidos. Los empleados dejaron de sentir seguridad laboral y lealtad a la empresa. Los oficinistas trabajaban en cubículos claustrofóbicos, lo que disminuyó aún más su motivación. De hecho, la película de culto *Enredos de oficina* está inspirada en esta experiencia asfixiante y representa un testimonio sarcástico de la época.

## Década del 2000

### La cultura de emprendimientos tecnológicos revoluciona el mundo laboral

Google y otras empresas de tecnología de Silicon Valley redefinieron la cultura empresarial y trazaron un camino que siguieron las organizaciones de diferentes sectores durante los años venideros. A medida que la competencia por los mejores candidatos y el deseo de retener a los empleados en las oficinas se intensificaron, las empresas empezaron a ofrecer beneficios cada vez más generosos, desde comida gratis hasta masajes y siestas en sillones de descanso. Los cubículos dieron lugar a los espacios abiertos para reflejar estructuras horizontales que fomentaban la colaboración. Sin embargo, aunque algunas empresas buscaban que la oficina fuera un lugar ameno, muchos empleados trabajaban más horas que nunca.

Década de 2010



# La evolución de la cultura empresarial

## Década del 2020

### Empieza la era de la cultura empresarial centrada en las personas

La pandemia ha empujado a los profesionales a reevaluar sus prioridades, y las empresas ahora deben centrarse en el bienestar y la satisfacción personal de sus empleados. Para garantizar que se valore no solo el aspecto laboral, sino también el lado más humano, las organizaciones están cambiando sus políticas y comienzan a ofrecer condiciones de trabajo flexibles, invertir en programas de bienestar y mejorar la diversidad y la inclusión. Las empresas y los empleados están forjando una nueva relación más dinámica basada en la confianza y la empatía.



Década del 2030

Década del 2040

Década del 2050

## Capítulo 1

# Flexibilidad

Replantearnos cuándo y dónde trabajamos para crear culturas más equitativas

# El modelo laboral tradicional está dejando paso a la flexibilidad

Ya no vale con tener un mismo modelo para todo el mundo.

«Trabajar en una oficina de 9:00 a 17:00 ya es obsoleto», dice Paddy Hull, vicepresidente de futuro laboral en Unilever. «La flexibilidad es el camino a seguir».

Los empleados quieren poder elegir dónde, cuándo y cómo trabajar. Y están dispuestos a renunciar si su organización no ofrece esas opciones.

«Los empleados que se sienten satisfechos en cuanto a la flexibilidad horaria y las opciones de teletrabajo de su organización tienen 2,6 veces más probabilidades de sentirse realizados y son 2,1 veces más propensos a recomendar trabajar en la empresa», afirma Justin Black, director de ciencia del comportamiento en LinkedIn.





La flexibilidad también impulsa a las empresas a dejar de lado el presentismo y centrarse en el rendimiento. «Las organizaciones deben medir resultados, no actividad», dice Nickle LaMoreaux, directora de recursos humanos en IBM.

Cuando una empresa hace hincapié en la responsabilidad y empieza a recompensar resultados más que el tiempo en la oficina, se acerca cada vez más a algo como «Flex Appeal», el programa que puso en marcha la agencia de colocación internacional Austin Fraser. Alice Scott, directora de operaciones e inclusión de la firma, dice que la iniciativa trata de «trabajar en el momento y en el lugar en que eres más productivo, desde el principio y para siempre».

Sin embargo, la flexibilidad laboral trae consigo nuevos retos, puesto que es necesario ofrecer un trato equitativo a todos los empleados con independencia de dónde o cuándo trabajen. Las culturas empresariales eficaces y bien planteadas darán buenos resultados sin importar la zona horaria en la que trabajes o el momento del día en que lo hagas.

Algunas tareas no se pueden hacer a distancia (todavía). «La flexibilidad sigue siendo la clave», dice Nickle. Las empresas ofrecen puestos compartidos, diferentes turnos, semanas de trabajo condensadas y otras opciones con horarios flexibles para que los empleados en las oficinas también puedan lograr una buena conciliación.

«Desde la revolución industrial, las empresas no han tenido que plantearse realmente cómo se trabaja, qué tareas se realizan o dónde y cuándo se realizan esas tareas. No han tenido que analizar y descomponer el trabajo para que se haga de manera óptima.»



**Nickle LaMoreaux**

Directora de recursos humanos, IBM

# Cuando pueden elegir, los empleados trabajan a gusto

Esto es lo que ocurre cuando los empleados se sienten satisfechos en cuanto a la flexibilidad horaria y las opciones de teletrabajo:



2,6 veces

más probable de sentirse realizados

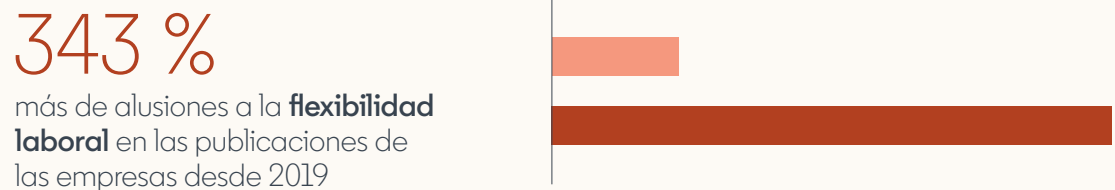
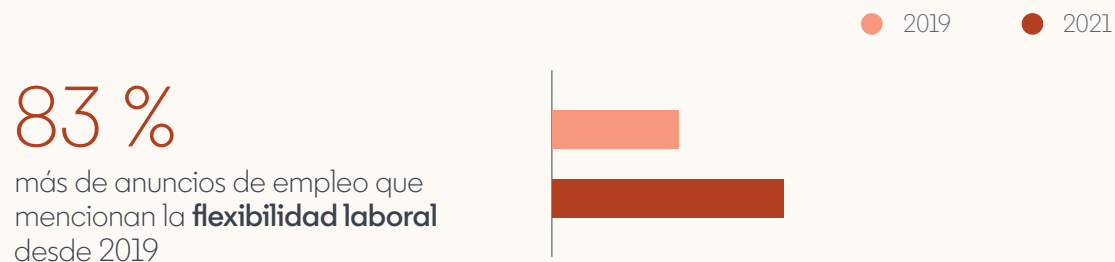


2,1 veces

más probable que recomienden trabajar en tu empresa



# La flexibilidad ha pasado a ser uno de los principales reclamos de las empresas

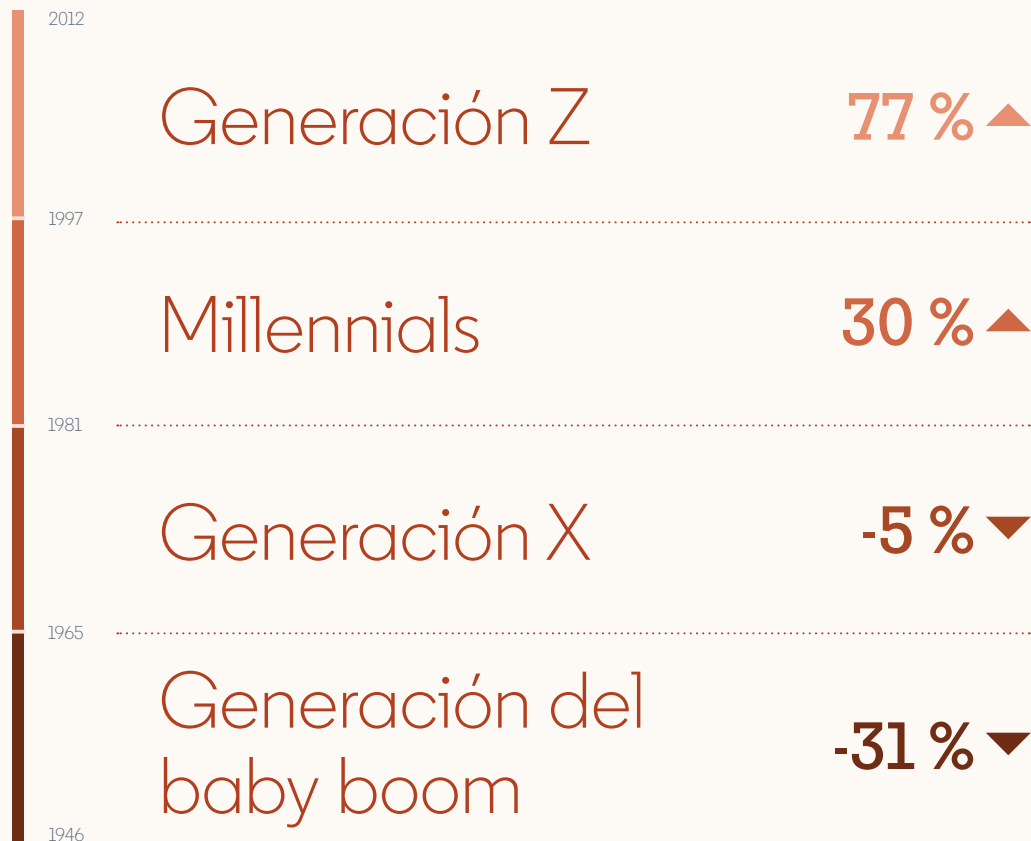


35 %

más interacciones cuando la publicación de una empresa hace referencia a la **flexibilidad laboral**

# Lo que más busca la generación Z es flexibilidad laboral

Comparación de la interacción entre una publicación que hace referencia a la flexibilidad laboral y una publicación promedio de una empresa:



# Consejos para que las opciones de teletrabajo funcionen

No hay duda de que el teletrabajo es la nueva normalidad: LinkedIn encuestó a más de 500 ejecutivos con cargos directivos en Estados Unidos y el Reino Unido, y el 81 % dijo que está cambiando las políticas de la empresa para ofrecer mayor flexibilidad. Sin embargo, armar una plantilla semipresencial eficaz requiere de una planificación cuidadosa para garantizar que los empleados a distancia mantengan la productividad, estén en contacto con sus compañeros y reciban un trato equitativo. Aquí encontrarás algunos enfoques que vale la pena analizar.

## N.º 1

# Define pautas para los empleados en remoto

Durante el periodo más difícil de la pandemia, IBM dio a conocer sus políticas de teletrabajo en un manifiesto que animaba a los empleados a tener consideración ante imprevistos familiares, a ser amables con los demás y a no obligarse a encender la cámara durante videollamadas. Hoy en día, esto sigue siendo una pieza clave de la cultura de IBM, en la que la salud física y afectiva de todos los empleados es una prioridad.

## N.º 2

# Ofrece condiciones equitativas para todos los empleados

Cuando algunos empleados trabajan desde casa, corren el riesgo de que los jefes los pasen por alto. Sin embargo, las empresas pueden evitar los prejuicios adoptando un enfoque metódico. Wiley, una empresa de investigación y servicios educativos, analiza los ascensos y busca patrones que indiquen que los trabajadores en remoto se están quedando rezagados.

## N.º 3

# Refuerza el vínculo entre empleados con eventos virtuales

Los eventos virtuales son una opción para fomentar las interacciones sociales. En VaynerMedia, la plantilla de más de 1.000 empleados disfruta de un programa diario de 15 minutos llamado *Voices@ONE37pm*, que invita a investigadores y personajes famosos. «Ha generado un cambio cultural enorme, ya que ha aumentado el compañerismo, la diversión y el bienestar en las rutinas cotidianas», cuenta Claude Silver de VaynerMedia.



#### N.º 4

## Haz que los directivos trabajen desde casa

Cuando las reuniones de negocios se llevan a cabo desde el salón del director ejecutivo y no desde la sala de juntas de la empresa, los empleados entienden que el teletrabajo es una opción válida. «Casi nunca voy a la oficina», dice Alice Scott, directora de operaciones e inclusión de la agencia de colocación internacional Austin Fraser. «Suelo estar fuera de las instalaciones con el director ejecutivo. Predicamos con el ejemplo y les pedimos a todos los directivos que hablen con sus equipos y compartan cómo se trabajará de ahora en adelante».

# Formas de reforzar la flexibilidad laboral en tu empresa

Como los empleados han demostrado que pueden hacer su trabajo en el horario que elijan, cada vez más empresas les permiten definir sus propios cronogramas. «Cuando das opciones y te responden con confianza y sin consecuencias ni condiciones especiales, las reglas del juego cambian», dice Alice Scott de Austin Fraser. «El efecto que hemos notado ha sido increíblemente positivo». Aquí encontrarás algunas formas de ofrecer opciones flexibles a tus empleados sin descuidar los objetivos de negocio.

## N.º 1

# Céntrate en resultados y no en horas de trabajo

El empleado que trabajaba toda la noche antes era un héroe. En el futuro, las empresas evaluarán a los profesionales por su capacidad de lograr objetivos y no por las horas que pasan en sus escritorios. «Las empresas empezarán a medir resultados en lugar de la actividad, y eso calará hondo en la cultura de la organización», dice Nickle LaMoreaux, directora de recursos humanos en IBM.

## N.º 2

# Ayuda a los empleados a establecer límites

Como los parámetros de la típica jornada han desaparecido, es importante que las empresas les recuerden a los empleados que se tomen recesos. Grab, la empresa de Singapur que ofrece servicios de desplazamiento, analizó los canales de Zoom y Slack, y notó que los empleados trabajaban más horas. «Le pedimos a la gente que desconecte para tener más tiempo libre y lograr un buen equilibrio», dice Ju Min Wong, responsable de estrategia de personal en Grab.

## N.º 3

# Olvídate de las reuniones en directo

Como los empleados ya no trabajan en simultáneo, toca encontrar nuevas formas de comunicarse. Las organizaciones como Twitter priorizan la comunicación diferida y reemplazan las reuniones por otras formas de contacto. «Quizá una reunión podría ser un email», dice Lars Schmidt, fundador de Amplify, una firma de búsqueda de directivos. «No tenemos que estar conectados todos en el mismo momento. Podemos usar una herramienta en la nube para subir notas y editar un documento o cualquier otro material».

N.º 4

## Ofrece flexibilidad horaria al personal esencial

Los empleados de ciertos sectores, como fabricación, venta minorista y atención médica, no tienen la posibilidad de teletrabajar. Por ello, algunas empresas les ofrecen condiciones de trabajo flexibles. «Cada vez hay más interés en semanas de cuatro días laborales o quincenas de nueve días y turnos escalonados, para que los trabajadores de primera línea tengan más opciones y control de su trabajo», cuenta Nikki Slowey, cofundadora de la consultora de captación de candidatos Flexibility Works de Escocia.





# Caso de éxito

Unilever crea un contrato de trabajo atractivo e innovador

Unilever reconoce que los empleados quieren dejar de lado los modelos tradicionales de horarios fijos y conseguir condiciones laborales más flexibles a la medida de sus necesidades personales.

Por ello, puso en marcha un programa piloto llamado «U-Work» que crea un nuevo tipo de empleado «híbrido» que disfruta de la flexibilidad de un contratista y también de cierta seguridad y beneficios de trabajadores a tiempo completo.

En lugar de tener una función fija, los empleados de U-Work eligen en qué tareas trabajar. Y entre una y otra, siguen con sus vidas y con sus intereses. Los empleados de U-Work cobran por proyecto. Además, obtienen un anticipo mensual mínimo garantizado y una serie de beneficios, estén trabajando en una tarea o no.

El programa ya se está implementando en Malasia, Sudáfrica, Argentina, México, India, Filipinas y Emiratos Árabes Unidos. En el Reino Unido, ya se han adherido 57 empleados (el 1 % de la población activa del país) durante el primer año. Unilever está llevando el programa a España, Rusia y Turquía con la idea de ampliarlo aún más para 2030.

## U-Work llama la atención de diferentes generaciones

Los empleados de Unilever en distintas etapas de su vida se sienten atraídos por esta nueva forma de trabajar. El programa les da a los empleados más opciones y permite que Unilever mantenga su competitividad. Estas son algunas de las personas que participan en él:



El gerente de una fábrica que está a punto de jubilarse y quiere formar a empleados más jóvenes



Un padre que quiere conciliar las responsabilidades familiares y el trabajo



Un recién graduado que quiere tener un trabajo secundario y viajar

## Capítulo 2

# Bienestar

Para fomentar culturas saludables, las empresas deben ofrecer un trato humano y empático

# Trabajar hasta tarde a cambio de hacer yoga por la mañana

Las empresas de todo el mundo están descubriendo que su bienestar está estrechamente relacionado con el de sus empleados, tanto en el plano mental, físico y emocional como en el económico.

«Nos preocupamos por el bienestar de los empleados y de sus familias», dice Becky Garroch, vicepresidente de recursos humanos en Digital River. «Lo cierto es que el límite entre el trabajo y la vida familiar se ha desdibujado. Ahora se tienen en cuenta todos los aspectos de una persona y hay que pensar en nuevas formas de trabajar, brindar apoyo e interactuar».

Fomentar el bienestar significa ofrecer a los empleados mucho más que un seguro médico y clases de yoga. Hoy en día, el bienestar empieza con el trato humano y empático.

«La empatía debe ser el pilar de toda cultura», dice Nickle de IBM.



Un factor clave del bienestar del empleado es la flexibilidad que analizamos antes en este informe. Más allá de eso, las empresas buscan más formas de demostrar un trato humano y empático, como dar más tiempo libre, desde viernes de media jornada hasta semanas libres; ofrecer servicios de bienestar, como programas de ayuda a empleados y excedencias para el cuidado de familiares; y replantearse procesos, por ejemplo, acortando o eliminando reuniones y aprovechando mejor otros canales de comunicación diferida, como el email o el chat. Todas estas iniciativas contemplan que es difícil tener una cultura sana y productiva sin una plantilla sana y productiva.

Sin embargo, quizá lo mejor que puedan hacer las empresas para fomentar el bienestar es dejar de alabar a las personas adictas al trabajo o a quien se queda en la oficina hasta altas horas.

«Las personas se están dando cuenta de que hay una vida más allá del trabajo», dice Rob Allen, vicepresidente de personal e interacción en GitLab. «Quieren ver que las empresas realmente hacen su parte para lograr una buena conciliación de la vida laboral y familiar».



«No debemos valorar ni alabar que las personas se queden trabajando hasta altas horas de la madrugada, porque eso no es beneficioso ni para ellas ni para la empresa. No es un modelo sostenible.»



**Jen Fisher**

Directora de bienestar en Deloitte

# Los empleados quieren un paquete de bienestar

Esto es lo que ocurre cuando los empleados se sienten cuidados:



3,2 veces

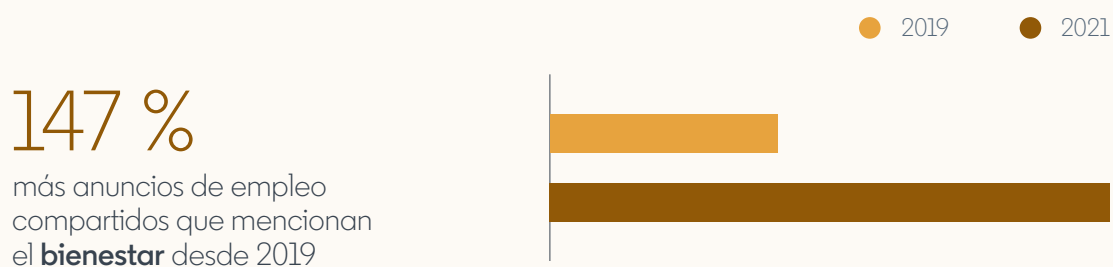
más probable que  
se sientan realizados



3,7 veces

más probable que  
recomienden trabajar  
en tu empresa

# El contenido sobre el bienestar está calando hondo, sobre todo entre las mujeres



5 %

más interacción con publicaciones que hacen referencia al **bienestar**

41 %

Las mujeres tienen un 41 % más de probabilidad de interactuar con publicaciones de empresas que abordan el **bienestar** que otras publicaciones



# La generación Z quiere una cultura que se centre en la salud mental y en el bienestar

Porcentaje de personas que dice que le gustaría ver más inversión en salud mental y bienestar para mejorar la cultura empresarial:



# Formas de lograr una mejor conciliación

Durante los confinamientos, las empresas ofrecieron más días libres para aliviar el estrés que generaban las alarmas sanitarias y la dificultad de equilibrar la vida familiar y laboral. Hoy, las empresas priorizan el tiempo libre y adoptan nuevas estrategias para que los empleados puedan desconectar y recargar energías. Ahí van unas cuantas ideas.

## N.º 1

# Ofrece a los empleados más tiempo

Peloton pide a sus empleados que usen una aplicación que les permite reservar tiempo en sus calendarios para encargarse de asuntos personales importantes. La empresa también anima a los jefes de equipo a establecer periodos sin reuniones. Para combatir la fatiga mental que generan las reuniones, Thomson Reuters ha acortado las duraciones por defecto de 30 o 60 minutos a 25 o 45 minutos.

## N.º 2

# Cierra durante algunos días

Las investigaciones demuestran que, en algunas partes del mundo, los empleados no quieren tomarse vacaciones. Este es uno de los motivos por los que vale la pena reservar varios días al año para darles un descanso universal. Algunas empresas como LinkedIn, Nike, Instacart y Thomson Reuters ya lo han hecho. «A diferencia de las vacaciones, que se dan en diferentes momentos, casi todos en la empresa pueden dejar de trabajar y aprovechar ese momento para centrarse en su salud y bienestar», dice Mary Alice Vuicic de Thomson Reuters.



### N.º 3

## Contempla la idea de una semana laboral de cuatro días

¿Tu empresa está preparada para abandonar el modelo tradicional de semana laboral de cinco días? Cada vez más organizaciones lo están, y que la idea gane más terreno podría ser cuestión de tiempo. Hace poco, la empresa de crowdfunding Kickstarter anunció que iba a probar la semana laboral de cuatro días como ya lo vienen haciendo la empresa de tecnología financiera Bolt, la empresa de moda Desigual en España y Perpetual Guardian en Nueva Zelanda.

Algunos directivos de recursos humanos creen que si más empresas permiten que los empleados organicen sus propios horarios, implantar la semana de cuatro días no será necesario. Pero otros dicen que es necesario un cambio. «Quien logre que la semana de cuatro días funcione estará un paso por delante, ya que ese será el nuevo beneficio que busquen los profesionales», dice Marta Riggins, asesora estratégica de marca empleadora y motivación de empleados.

# Formas de replantearse los servicios de salud mental

En los últimos años, con el auge de los millennials en el mundo laboral, los servicios de salud mental han encabezado los beneficios para los empleados, y la tendencia se ha afianzado durante la pandemia. En un mercado laboral complicado, las empresas deberán seguir ofreciendo nuevas opciones para atraer y retener candidatos. «Esta es una pieza clave a la hora de diferenciarte de los demás: la atención que les das a los empleados», dice Richard Cho, director de selección de personal en Robinhood. Ahí van unas cuantas ideas:

## N.º 1

# Capacita a los directivos para que gestionen con empatía

Las empresas están formando a los jefes para ofrecer apoyo emocional y detectar señales de problemas emocionales. En la empresa de telecomunicaciones Axiata, los gerentes aprenden a identificar síntomas de desgaste laboral y estrés, mientras que los de Wiley tienen reuniones frecuentes con los empleados. «Prácticas como esta son realmente importantes para abordar la fatiga y crear una cultura y una sensación de pertenencia», dice Danielle McMahan, directora de personal y operaciones en Wiley.

## N.º 2

# Facilita el acceso a servicios de salud mental

Las aplicaciones de meditación como Headspace y Calm, y los servicios de terapia virtual de empresas como Lyra Health cobraron mucha popularidad durante la pandemia. Ahora algunas empresas están dando un paso más en sus programas de ayuda a empleados. Hace poco, Amazon puso en marcha «Resources for Living», una plataforma de salud mental que ofrece apoyo para la prevención del suicidio y acceso a un médico autorizado en salud mental en cualquier momento del día.

## N.º 3

# Usa análisis de personal para identificar problemas

Aplicaciones como Microsoft Viva Insights, parte de Microsoft Teams, permite a las empresas gestionar mejor la conducta de los empleados. Viva Insights observa modelos laborales, como horas extra y reuniones de más, que podrían generar desgaste y estrés. Los gerentes identifican problemas y toman las medidas necesarias para fomentar el bienestar de la plantilla.

N.º 4

## Haz que los empleados sean aliados de la salud mental

Cuando tienes problemas emocionales, a veces resulta muy útil hablar con un colega. Este es un motivo por el que algunas empresas, como WPP, Unilever y Austin Fraser, empiezan a ofrecer asesoramiento en salud mental entre compañeros de trabajo. En el programa piloto «Mental Health Allies» de WPP, los empleados se ofrecen a ayudar a otros profesionales. Los aliados completan una formación de dos días que les enseña los conceptos básicos de la salud mental, cómo escuchar sin juzgar y de qué manera facilitar a sus colegas los servicios y recursos adecuados. WPP ha recibido cientos de solicitudes de empleados que quieren ser voluntarios.



# Caso de éxito

LiftUp! mejora el bienestar de los empleados de LinkedIn



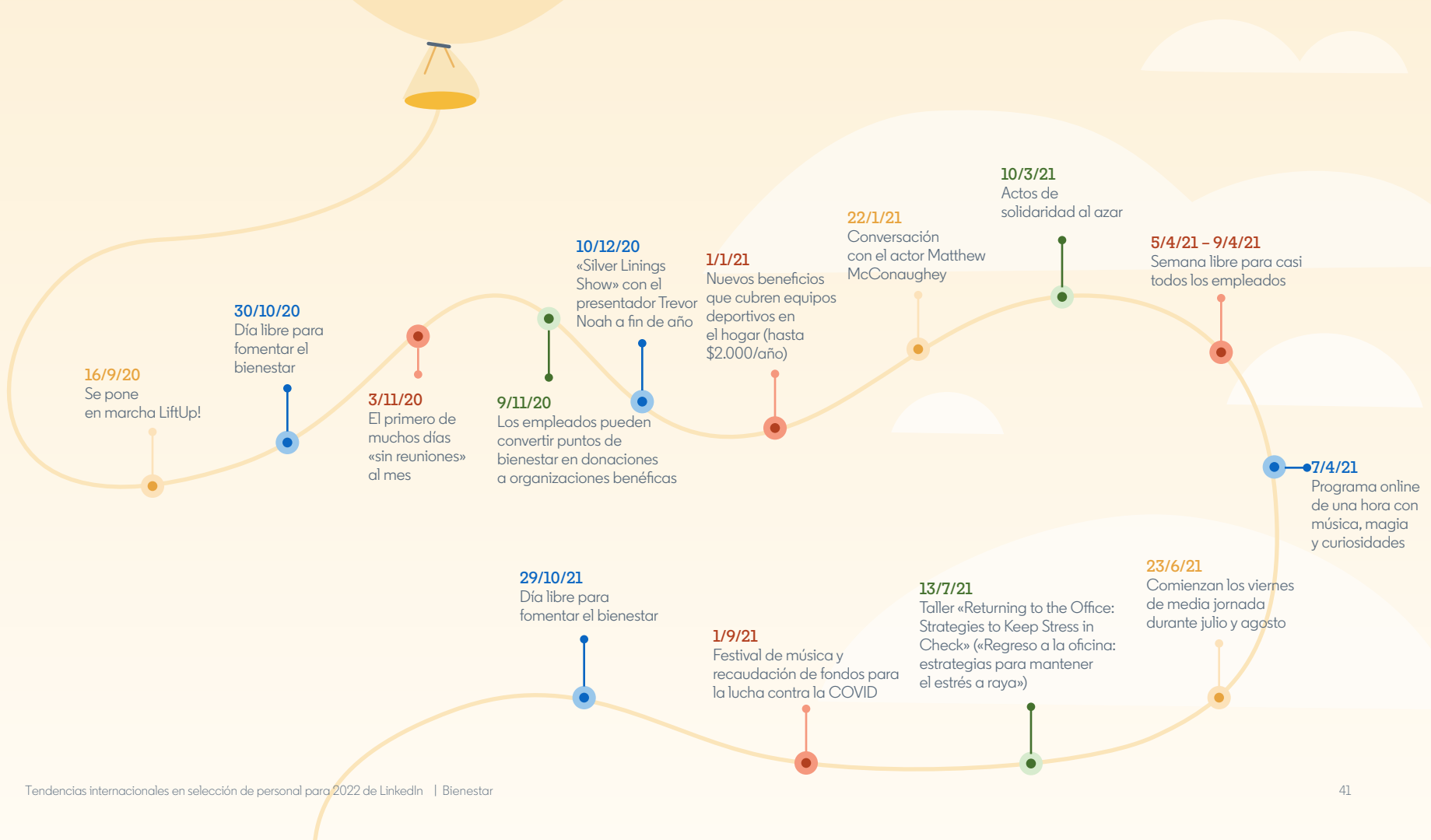
Para ayudar a los empleados a sacar el máximo provecho de la nueva realidad de teletrabajo, en septiembre de 2020, LinkedIn puso en marcha un programa llamado «LiftUp!», que aborda el desgaste laboral, la ansiedad y la desconexión social que los directivos de la empresa habían empezado a notar.

«LiftUp!» ofrece un centro de recursos al que se puede acceder en todo momento, una serie de eventos divertidos y el tesoro más codiciado por los empleados: tiempo libre, incluida una semana de descanso para toda la empresa en abril de 2021.

«Nuestro objetivo era aumentar la motivación, levantar el ánimo y, mientras tanto, sorprender y disfrutar», dice Nina McQueen, vicepresidenta de beneficios y experiencia del empleado en LinkedIn y una de las principales artífices de «LiftUp!».

Para que el programa fuera lo más inclusivo posible, Nina y su equipo se encargaron de que las propuestas estuvieran al alcance de los empleados de todo el mundo y no solo de quienes viven cerca de la sede en Silicon Valley.





## Capítulo 3

# «The Great Reshuffle»

Una colosal migración de profesionales hizo que las empresas se replantearan sus valores y la marca empleadora

# Los empleados anhelan algo mejor. Y las empresas también.

La pandemia ha llevado a los empleados a priorizar su bienestar y a prestar más atención a dónde y cuándo trabajan. Esta insistencia en una nueva relación laboral es un factor clave de lo que en LinkedIn denominamos «The Great Reshuffle» o «la gran dimisión». «Vivimos un momento en el que todo está bajo la lupa», dice el director ejecutivo de LinkedIn Ryan Roslansky. «Los directivos se replantean las modalidades de trabajo, las culturas y los valores de la empresa. Y los empleados se replantean sus empleos y su motivación». Los profesionales cambian de trabajo en busca de algo más: más sentido, más flexibilidad, más empatía.



Las organizaciones que se queden en el pasado tendrán problemas con sus plantillas. «Tendrán dificultades para retener a los profesionales», dice Lars Schmidt, fundador de Amplify. «Tendrán dificultades para seleccionar candidatos. Si intentan encasillarlos en modelos que no van más, serán los representantes de «la gran dimisión».

En algunas regiones, donde aún hay altas tasas de desempleo, la mayoría de los profesionales se aferran a sus trabajos. Sin embargo, según los datos de Work Trend Index de Microsoft 2021, el 41 % de los empleados de todo el mundo dice que está dispuesto a renunciar en los próximos 12 meses. Y lo dice en serio. La escasez de mano de obra ha afectado a sectores de muchos países, desde China hasta Alemania y Estados Unidos, donde por primera vez 4,3 millones de trabajadores dejaron sus empleos solo en el mes de agosto.

«Estas cifras, en realidad, son una muestra de optimismo y superación», escribe *The Atlantic*.

Las organizaciones también anhelan algo mejor. Las empresas que se replanteen y renueven sus culturas, además de sus marcas de empleador, serán las que ganen la batalla por contratar a los mejores. Del caos a la oportunidad.

Correr la voz será fundamental: según los datos de LinkedIn, los candidatos son más selectivos y en 2021 ven el doble de anuncios de empleo antes de presentar su solicitud en comparación con 2019. Por lo tanto, en lugar de centrarse en retos profesionales, crecimiento acelerado y grandes ambiciones, a las empresas les puede ir mejor con mensajes sobre flexibilidad laboral, beneficios inclusivos y tasas de movilidad interna.

Para tener éxito en la era de «The Great Reshuffle», no basta con atraer y retener profesionales. En medio de esta gran agitación laboral, las empresas deberán descubrir cómo conservar y mejorar su cultura antes de verla mermar. En las siguientes páginas, encontrarás algunas ideas para lograrlo mientras contratas a gran escala.

«La cultura empresarial está evolucionando a toda velocidad. Para no quedarse atrás, las empresas deben innovar y tener una mentalidad abierta. Se trata de una oportunidad única para sentar las bases e inculcar una cultura que permita a todos los empleados dar lo mejor de sí en el trabajo y vivir más plenamente.»



**Teuila Hanson**

Directora general de personal en LinkedIn

# La cultura puede ser un factor clave para los candidatos selectivos

Esto se nota en las búsquedas en LinkedIn:



x 2

En 2021 los candidatos ven el doble de anuncios de empleo antes de presentar su solicitud en comparación con 2019

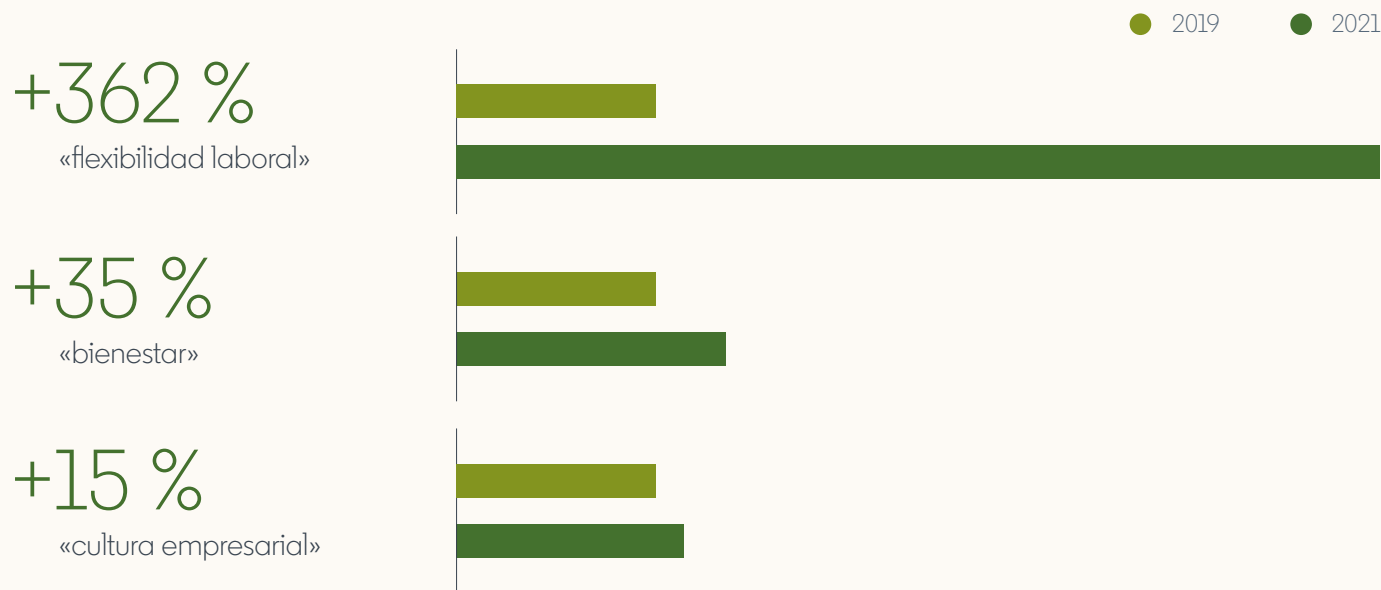


67 %

más de interacción cuando las publicaciones hacen referencia a la cultura empresarial

# Los usuarios de LinkedIn publican más contenido sobre estos temas clave

Como porcentaje de todas las publicaciones de usuarios, crecimiento relativo entre 2019 y 2021



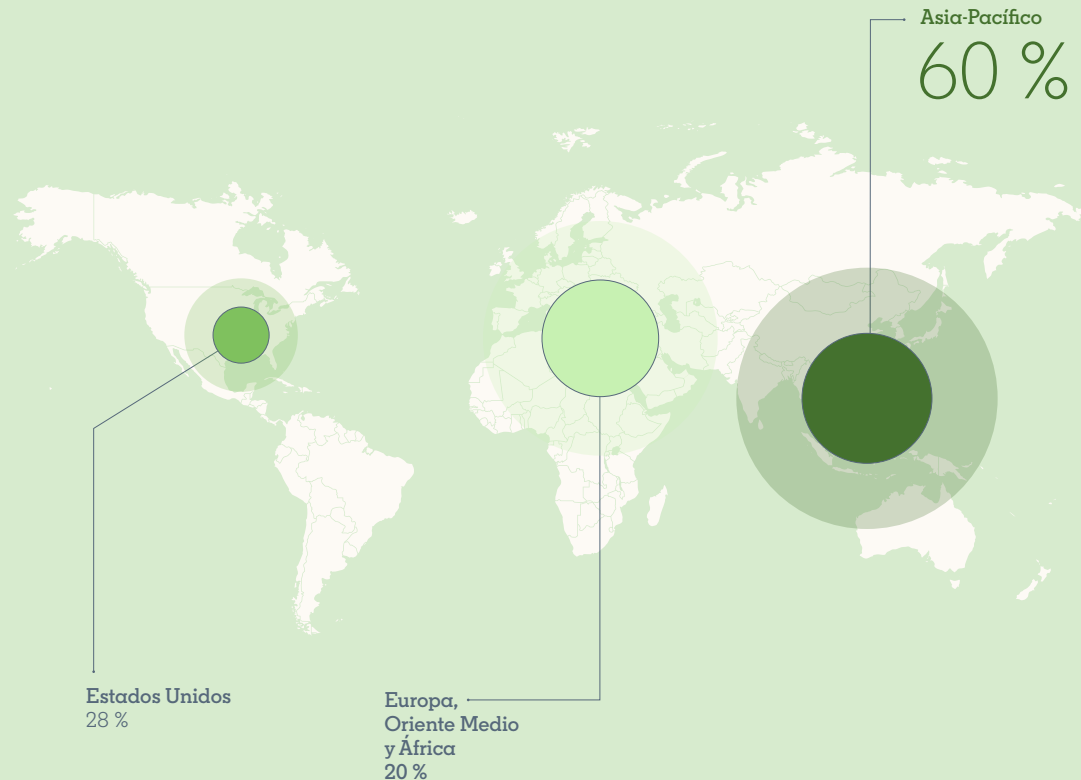
# Una ola mundial de cambios de empleo

Proporción de usuarios de LinkedIn que cambiaron de empleo entre agosto y octubre de 2021 en comparación con el mismo periodo de 2019:

Promedio global

# 25 %

- Rango alto
- Rango medio
- Rango bajo





# Estrategias para mejorar la marca empleadora

No basta con tener una cultura empresarial sólida: esto también debe notarse. Dar a conocer tu marca empleadora de la manera adecuada es fundamental.

«Los candidatos no solo se fijan en la remuneración, sino también en la misión y la visión de la empresa, y si se acercan a sus valores y motivos para trabajar allí», comenta Rob Allen de GitLab. «Por lo tanto, hay que volver a las raíces del marketing y centrarse no solo en los clientes y en los casos de éxito, sino también en historias de empleados para atraer a nuevos profesionales».

N.º 1

## Escucha a tu plantilla

Vale la pena aprovechar a las personas que mejor conocen la cultura empresarial: tus empleados. Dropbox, por ejemplo, combina lo que arrojan las encuestas de motivación semestrales con grupos focales externos, conversaciones con directivos (por lo general, entre 10 y 12 personas) y sesiones de charla con grupos de apoyo interno para saber qué piensan los empleados de sus iniciativas.



## N.º 2

# Muestra interés por cambiar el mensaje

Según una encuesta reciente a usuarios de LinkedIn, lo que más buscan los candidatos en un puesto es una buena conciliación, remuneración y beneficios interesantes, y compañeros de trabajo y cultura excelentes. Marta Riggins, asesora estratégica de marca empleadora y motivación de empleados, sugiere: «Si los empleados dicen que quieren equilibrio, un buen trato y una vida fuera del trabajo, tu mensaje tiene que cambiar. Y para ello, solo tienes que observar los datos».

## N.º 3

# Haz que los directivos hablen de tu cultura

Rian Finnegan, responsable sénior de marca empleadora global en Peloton, dice que es importante que los empleados, y no solo tu marca, hablen de tu cultura. «En LinkedIn, no solo Peloton habla de nuestra cultura; los directivos también cuentan lo especial que es trabajar aquí», añade. Además, los profesores de Peloton, que son líderes en muchos sentidos, también hablan de la cultura, cuenta Rian.

# Cómo la selección de personal puede mejorar la cultura empresarial

«The Great Reshuffle» es una migración de profesionales colosal con un movimiento enorme de empleados que llevan su cultura empresarial allí a donde vayan. El reto para los técnicos de selección es conservar y transformar la cultura de su organización mientras contratan a gran escala. Es clave asegurarse de que los nuevos empleados no restarán, sino que sumarán algo a tu empresa. «La importancia del aporte cultural es muy real y una de las prioridades de las empresas», dice John Vlastelica, fundador de Recruiting Toolbox. «Por ello, para que los nuevos empleados aporten algo o transformen la cultura, la captación de candidatos debe tener un papel más importante».

N.º 1

## Pon a prueba tu propuesta de valor

John Vlastelica recomienda que las empresas se hagan esta pregunta: «¿Realmente ofrecemos la experiencia y las oportunidades que prometemos a los candidatos?». También sugiere tener en claro qué se espera de los nuevos empleados. «La propuesta de valor debe reflejar lo que tus empleados sienten y valoran ahora, no en 2019, para atraer a aquellos que enriquecerán la cultura empresarial», dice Amy Schultz, directora de selección de personal en Canva.



## N.º 2

# Apuesta por la autenticidad

La cultura empresarial está cambiando a un ritmo acelerado, y los candidatos no esperan que tengas todas las respuestas. Por eso, Amy Schultz afirma que la autenticidad se come a la perfección de desayuno (estamos seguros de que Peter Drucker tampoco dijo esto). «Los directivos deben buscar nuevas formas de inspirar a los candidatos, ya sea para que empiecen a trabajar en una organización o para que se queden en una», añade Amy. Y puede que esto sea más fácil si nos mostramos vulnerables en lugar de invencibles.

## N.º 3

# Invierta en la orientación inicial

John Vlastelica dice que cada vez más responsables de selección de candidatos se ocupan de los procesos de orientación de las organizaciones. Como muchas empresas 1) trabajan a distancia o de forma semipresencial, 2) contratan a un ritmo vertiginoso y 3) están modificando sus culturas, ofrecer una buena orientación es fundamental. «Es imprescindible personalizar los primeros pasos de los nuevos empleados, definir la función y las responsabilidades, incluir la presentación en sociedad y ofrecer una estructura de apoyo para que empiecen con buen pie», dice Ajay Sah, director de selección de personal en Capgemini.

# Caso de éxito

Cómo Instacart fomenta el bienestar de los empleados y se asegura de que los candidatos reciban el mensaje

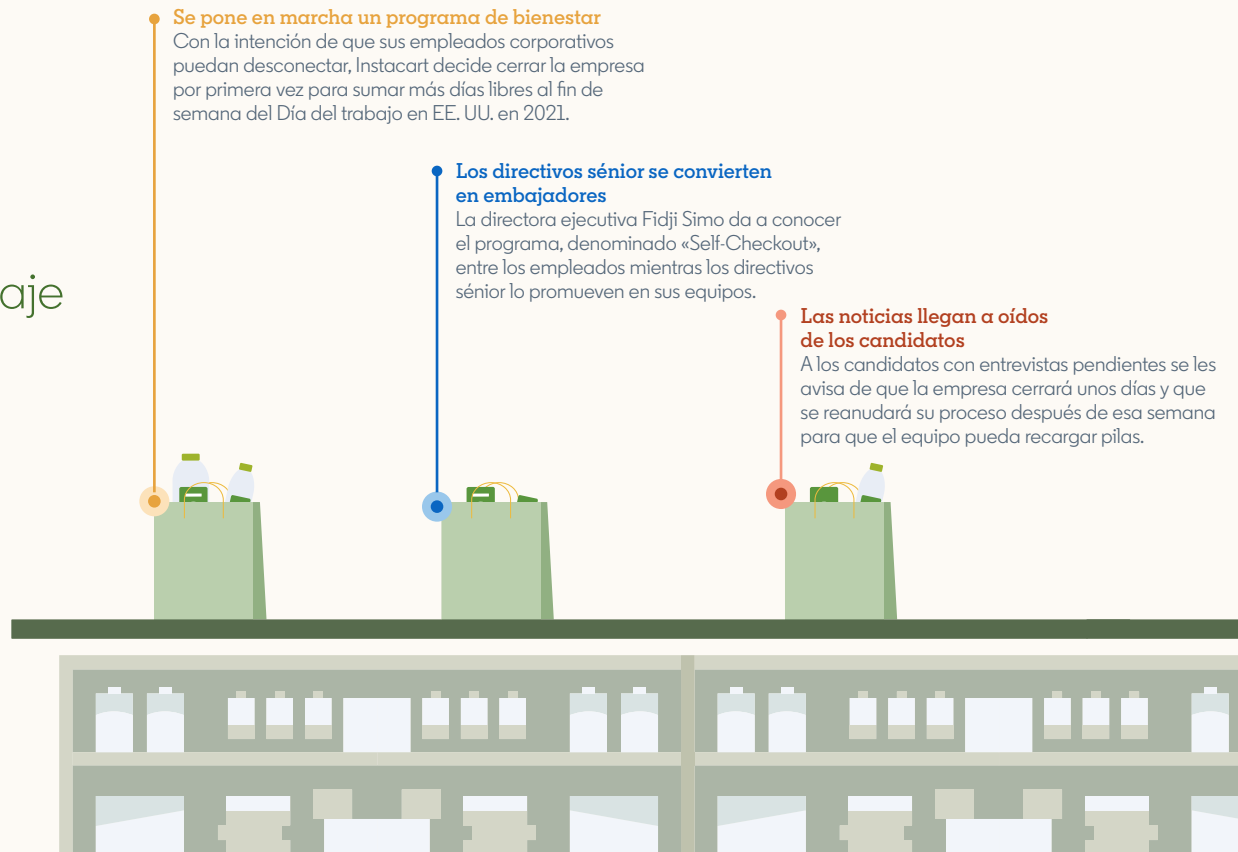
«¿Cómo logras que tu equipo desconecte?  
¿Realmente respetas los límites? En este tipo de temas nos centramos cuando hablamos de nuestra marca empleadora».


Deniz Gültekin, responsable sénior de marketing de selección de personal en Instacart

**Se pone en marcha un programa de bienestar**  
Con la intención de que sus empleados corporativos puedan desconectar, Instacart decide cerrar la empresa por primera vez para sumar más días libres al fin de semana del Día del trabajo en EE. UU. en 2021.

**Los directivos sénior se convierten en embajadores**  
La directora ejecutiva Fidji Simo da a conocer el programa, denominado «Self-Checkout», entre los empleados mientras los directivos sénior lo promueven en sus equipos.

**Las noticias llegan a oídos de los candidatos**  
A los candidatos con entrevistas pendientes se les avisa de que la empresa cerrará unos días y que se reanudará su proceso después de esa semana para que el equipo pueda recargar pilas.



An infographic of a grocery store checkout counter. The counter is a dark green structure with a computer monitor, a calculator, and a green bag on it. Below the counter are shelves with various grocery items. Three callout boxes are connected to the counter by lines: an orange one on the left, a blue one in the middle, and a red one on the right. Each callout box contains text about Instacart's 'Self-Checkout' feature.

### Instacart identifica el mensaje que quiere enviar

La empresa facilita herramientas que ayudan a los empleados a redactar sus mensajes de ausencia, a explicarles a socios externos por qué no trabajarán y a definir el objetivo de «Self-Checkout».

### Los empleados hacen correr la voz

Instacart anima a los empleados a compartir en LinkedIn cómo aprovechan su tiempo libre. La empresa recopila estas historias y crea una entrada para su blog.

### El contenido de «Self-Checkout» tiene buena acogida entre los candidatos en busca de empleo

Instacart consigue más de 4.000 interacciones con el contenido de «Self-Checkout» en LinkedIn durante los primeros dos días tras el regreso de los empleados a la oficina.



# Conclusiones

# Las organizaciones que puedan reinventar su modelo laboral tendrán una gran ventaja

Cuando hablamos con profesionales de selección de todo el mundo para comprender mejor la inflexión de la cultura empresarial, la frase «algo único» surgió una y otra vez. Uno la usó para describir «transformación». Otro, «oportunidad».

Ambos tenían razón.





Para las organizaciones de todo el mundo, «The Great Reshuffle» es un momento crucial repleto de grandes retos y posibilidades infinitas. Quienes puedan replantearse los modelos laborales que existen desde el siglo pasado y reinventar un nuevo concepto de trabajo tendrán una gran ventaja sobre el resto.

Más que abogar por una buena conciliación, los empleados están dispuestos a garantizar la responsabilidad individual y agradecen que, a la hora de evaluar su desempeño, los resultados tengan más peso que el presentismo.

Según Lars Schmidt de Amplify, «este cambio es diferente porque no tiene que ver con herramientas ni tecnología, sino más bien con la mentalidad, los deseos y las expectativas de los empleados y, también, de las empresas. Repercute en diferentes aspectos y se está dando de forma muy acelerada».

Este ritmo vertiginoso indica que aún no hemos visto los mejores enfoques: la cultura no es estática, sino dinámica, y nadie tiene todas las respuestas. Sin embargo, la necesidad de los empleados de que los traten como individuos únicos y no como figuras intercambiables ya está influyendo en la cultura empresarial. Y gracias a este cambio de perspectiva, las organizaciones podrán adoptar las estrategias de este informe —además de desarrollar las propias— y centrarse en la flexibilidad laboral, el bienestar y el crecimiento profesional como motor de transformación.

## Gracias a todos los colaboradores

Este informe se basó en la sabiduría y la experiencia de algunos de los mejores profesionales de recursos humanos y selección de personal del mundo, quienes nos ofrecieron su tiempo y sus conocimientos con total generosidad. Muchísimas gracias por su ayuda.



**Ajay Sah**  
Vicepresidente y director de selección de personal en Capgemini



**Alice Scott**  
Directora de operaciones e inclusión en Austin Fraser



**Amy Schultz**  
Directora global de captación de candidatos en Canva



**Becky Garroch**  
Vicepresidente de recursos humanos en Digital River



**Christina Rasielski**  
Asesora sénior de ciencia del comportamiento en LinkedIn



**Claude Silver**  
Directora de empatía en VaynerMedia



**Danielle McMahan**  
Directora de personal y operaciones en Wiley



**Deniz Gültekin**  
Responsable sénior de marca empleadora en Instacart



**Desiree Caballero**  
Responsable de marca empleadora en Robinhood



**Donna Nasserghodsi**  
Responsable sénior de marca empleadora en Instacart



**Jen Fisher**  
Directora de bienestar en Deloitte



**Jenny Johnstone**  
Directora global de experiencia de compañeros de trabajo y motivación, Sage



**John Vlastelica**  
Director ejecutivo de Recruiting Toolbox



**Ju Min Wong**  
Responsable de estrategia de personal en Grab



**Judy Jackson**  
Directora global de cultura y motivación en WPP



**Justin Black**  
Director de ciencia del comportamiento en LinkedIn



**Lars Schmidt**  
Fundador de Amplify Talent



**Marta Riggins**  
Asesora estratégica de marca empleadora y motivación de empleados



**Mary Alice Vuicic**  
Directora general de personal en Thomson Reuters



**Melanie Bauer**  
Gestora de proyectos de recursos humanos en LinkedIn



**Nickle LaMoreaux**  
Directora de recursos humanos en IBM



**Nina McQueen**  
Vicepresidente de beneficios y experiencia del empleado en LinkedIn



**Norlida (Oli) Azmi**  
Directora general de personal, Axiata



**Patrick (Paddy) Hull**  
Vicepresidente de futuro del mercado laboral en Unilever



**Patty McCord**  
Directora en Patty McCord Consulting; exdirectora de selección de personal en Netflix



**Rian Finnegan**  
Responsable sénior de marca empleadora global en Peloton



**Richard Cho**  
Director global de selección de personal en Robinhood



**Robert Allen**  
Vicepresidente de personal e interacción en GitLab



**Teuila Hanson**  
Directora general de personal en LinkedIn

## Más información en estos cursos online

- 1 | [Como Gestionar la Diversidad](#)  
Jorge Salvador Rosas Torres
- 2 | [Empodera a tu Equipo](#)  
Francisco Rábano
- 3 | [Disena e Implementa la Experiencia del Empleado en Formato Remoto e Hibrido](#)  
Denisse Goldfarb
- 4 | [Como Conciliar el Teletrabajo con la Vida Real en Tiempos de Crisis](#)  
Izanami Martínez
- 5 | [Como Desarrollar tu Imagen Profesional en la era de la Nueva Normalidad](#)  
Sara Sue (Sasu) de Jolivet

## Metodología

### Encuestas

Los datos sobre prioridades de los candidatos a la hora de considerar un empleo se basan en la encuesta de LinkedIn sobre factores atractivos para candidatos realizada en junio de 2021, con casi 20.000 encuestados en todo el mundo. Los usuarios de LinkedIn tuvieron que seleccionar los cinco factores más importantes al considerar una oportunidad laboral de una lista de 15 propuestas de valor.

Los datos sobre satisfacción de los empleados se basan en millones de respuestas a encuestas de Glint de más de 900 organizaciones; para obtener más información, consulta los informes de Glint sobre bienestar del empleado publicados entre septiembre y diciembre de 2021.

Los datos sobre ejecutivos se basan en una encuesta de YouGov encargada por LinkedIn de más de 500 ejecutivos de organizaciones de Estados Unidos y el Reino Unido con más de 1.000 empleados e ingresos anuales de más de US\$350 millones (más de £250 millones), entre el 4 y el 24 de agosto de 2021, para saber qué piensan sobre el futuro del mercado laboral. La encuesta se realizó online.

Los datos sobre las mejores áreas en las que invertir para mejorar la cultura empresarial se recopilaron de una encuesta Omnibus de LinkedIn realizada en septiembre de 2021 entre usuarios activos de LinkedIn de habla inglesa de los siguientes países y regiones: Alemania, Australia, Benelux, Brasil, Canadá, España, Estados Unidos, India, Oriente Medio y norte de África (MENA), Países nórdicos, Reino Unido y Sudeste Asiático.

### Datos sobre 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 800 millones de usuarios de LinkedIn en más de 200 países. Estos análisis incluyen datos recopilados entre septiembre de 2019 y septiembre de 2021.

La información sobre anuncios de empleo, publicaciones de empresas, publicaciones de usuarios y cargos se basa en un análisis de palabras clave usando tres categorías de palabras clave: cultura empresarial, flexibilidad laboral y bienestar. Las categorías incluyeron términos similares (por ejemplo, flexibilidad incluía «teletrabajo» y «trabajo desde casa») y se tradujeron a alemán, chino, español, francés, italiano, japonés, neerlandés, portugués y turco. Luego, las palabras clave se usaron para clasificar contenido y hacer análisis comparativos. Para las comparaciones entre 2019, 2020 y 2021, el análisis tuvo en cuenta todos los anuncios de empleo, publicaciones de empresas y publicaciones de usuarios del mes de septiembre de cada año. Cuando no se indique lo contrario, los análisis de palabras clave se basan en todas las publicaciones de septiembre de 2021.

La identidad de género no es binaria y reconocemos que algunos usuarios de LinkedIn se identifican con géneros que trascienden las construcciones tradicionales de «masculino» y «femenino». Cuando los usuarios no indicaban su género, en este análisis se infirió mediante la clasificación de sus nombres

como masculinos o femeninos, o a través de la identificación de los pronombres que utilizaron en sus perfiles de LinkedIn. Se excluyeron aquellos usuarios cuyo género no se podía identificar como masculino o femenino.

La edad de los usuarios se ha deducido a partir de los datos sobre formación y otros detalles indicados en su perfil público de LinkedIn. Los usuarios cuya edad no hemos podido deducir con exactitud a partir de la información de su perfil se han excluido de este análisis generacional. Las definiciones de generaciones se basan en las de Pew Research: la generación Z corresponde a los jóvenes que nacieron después de 1996, los millennials son aquellos que nacieron entre 1981 y 1996, la generación X corresponde a las personas nacidas entre 1965 y 1980, y la generación del baby boom corresponde a los que nacieron entre 1946 y 1964.

Los cambios de empleo se calculan con actualizaciones de los perfiles de LinkedIn cuando se crea un nuevo empleo en otra empresa después de dar por concluido uno anterior. Esto se divide por el número de usuarios de LinkedIn para tener en cuenta el aumento del número de usuarios. Este dato se coteja con el de un periodo equivalente en 2019, antes de la pandemia, para comparar la tasa de cambio de empleo con un año económico más «típico». No se incluyen empleos de estudiantes, empleos secundarios ni prácticas.

## Fuentes

### Introducción

George Anders. «[Did Peter Drucker Actually Say “Culture Eats Strategy for Breakfast” — and If So, Where/When?](#)» («¿Peter Drucker realmente dijo “La cultura se come a la estrategia de desayuno”? ¿Y de ser así, en qué contexto?»). Quora. 27 de marzo de 2016.

«[Deloitte Global Intelligent Automation Study Reveals Dramatic Acceleration in Adoption of Automation Technologies](#)» («El estudio global sobre automatización inteligente de Deloitte revela una aceleración drástica en la adopción de tecnologías de automatización»). Deloitte. 1 de diciembre de 2020.

«[What Employees Expect in 2021](#)» («Expectativas de los empleados en 2021»). IBM Institute for Business Value. Febrero de 2021.

John Simons. «[Gen Z and Millennials Are Leading a “Great Reshuffle”. Here’s What That Means](#)» («La generación Z y los millennials encabezan el movimiento “Great Reshuffle”. Esto es lo que significa»). Time. 17 de octubre de 2021.

### Cronología de la cultura empresarial

Aine Cain. «[The Progression of Office Culture from the 50s to Today](#)» («La evolución de la cultura de oficina desde la década de 1950 hasta hoy»). Business Insider. 12 de octubre de 2018.

Jennifer Alsever. «[Elevating the Lives of Workers](#)» («Cómo mejorar la vida de los empleados»). Out of Office. 10 de octubre de 2020.

Janet Yellen. «[The History of Women’s Work and Wages and How it Has Created Success for Us All](#)» («La historia del empleo y los salarios de las mujeres, y cómo nos ha beneficiado a todos»). The Brookings Institution. Mayo de 2020.

«[A Retrospective on the History of Work](#)» («Un recorrido por la historia del trabajo»). Atlassian.

Abby Westling. «[The History of Office Wear](#)» («La historia de la indumentaria de trabajo»). Grey Journal. 2021.

George Gilder. «[Women in the Work Force](#)» («Las mujeres en el mundo laboral»). The Atlantic. Septiembre de 1986.

Barbara Presley Noble. «[At Work; Dissecting the 90’s Workplace](#)» («Un análisis del mundo laboral en la década de 1990»). The New York Times. 19 de septiembre de 1993.

Bryan Lufkin. «[Office Space Turns 20: How the Film Changed the Way We Work](#)» («Enredos de oficina cumple 20 años: Cómo la película cambió nuestra forma de trabajar»). The BBC. 5 de febrero de 2019.

Arielle Pardes. «[Silicon Valley Ruined Work Culture](#)» («Silicon Valley arruinó la cultura empresarial»). Wired. 24 de febrero de 2020.

Avery Hartmans. «[Silicon Valley’s Open Offices Are Probably Over, Thanks to the Coronavirus — But They Were Always Bad for Employees Anyway](#)» («Gracias al coronavirus, puede que este sea el fin de las oficinas de diseño abierto de Silicon Valley, aunque nunca aportaron demasiado a los empleados»). Business Insider. 9 de agosto de 2020.

### Flexibilidad laboral

«[Austin Fraser Talk to Us About the Positive Impact of Flexible Working](#)» («Austin Fraser habla sobre el impacto positivo de la flexibilidad laboral»). The Flexa Times (blog de Austin Fraser). 1 de abril de 2021.

«[The Next Great Disruption Is Hybrid Work — Are We Ready?](#)» («La próxima revolución será el trabajo semipresencial. ¿Estamos preparados?»). Work Trend Index de Microsoft. 22 de marzo de 2021.

Arvind Krishna. «[The IBM Work from Home Pledge](#)» («El manifiesto de teletrabajo de IBM»). LinkedIn. 2 de mayo de 2020.

Jeff Koyen. «[How the CHROs at Twitter, Softbank & Pepsico Are Making the Future of Work Work](#)» («Cómo los directores de RR. HH. de Twitter, Softbank y Pepsico están forjando el futuro del mercado laboral»). WebEx de Cisco BrandVoice/Forbes.

Scott Reid. «[Flexibility for Frontline Workers Crucial to Tackling Scotland’s Record Vacancy Levels](#)» («La flexibilidad laboral es clave para abordar los niveles récord de puestos esenciales vacantes en Escocia»). The Scotsman. 17 de octubre de 2021.

Jacob Morgan. «[Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little](#)» («Por qué los millones que se invierten en motivación del empleado no compensan»). Harvard Business Review. 10 de marzo de 2017.

## Fuentes

### Bienestar

«U.S., Asian Workers Are Not Using Their Vacation» («Los empleados de EE. UU. y Asia no se toman vacaciones»). CNN. 6 de noviembre de 2014.

Mandy Oaklander. «Millennial Employees Are Getting Companies to Radically Rethink Workers' Mental Health» («Gracias a los empleados millennials, las empresas se replantean la salud mental de la plantilla»). Time. 16 de enero de 2020.

Sarah Todd. «The Case for a Week-Long Company-Wide Vacation» («Las ventajas de cerrar la empresa durante una semana»). Quartz. 8 de junio de 2021.

Jen Fisher, Melanie Langsett, Nicole Nodi, Brenna Sniderman. «The Disconnect Disconnect: Aligning Culture and Policy to Mend the Rift Between Needing Time off and Taking It» («La desconexión de la desconexión: cultura y políticas en sintonía para acortar la brecha entre necesitar vacaciones y tomárselas»). Deloitte. 22 de enero de 2021.

Ari Levy. «Companies Are Offering Benefits Like Virtual Therapy and Meditation Apps as Covid-19 Stress Grows» («Las empresas ofrecen beneficios como terapia virtual y aplicaciones de meditación para paliar el estrés generado por la pandemia»). CNBC. 10 de octubre de 2020.

Kelly Greenwood, Natasha Krol. «8 Ways Managers Can Support Employees' Mental Health» («8 estrategias que los gerentes pueden usar para fomentar la salud mental de los empleados»). Harvard Business Review. 7 de agosto de 2020.

«Amazon Introduces New Mental Health Benefit for all U.S. Employees and Their Family Members» («Amazon ofrece un nuevo beneficio de salud mental para todos los empleados de EE. UU. y sus familiares»). AboutAmazon.com. 20 de mayo de 2021.

### Movimiento «Great Reshuffle»

Ishaan Tharoor. «The “Great Resignation” Goes Global» («La “gran dimisión” se ha globalizado»). The Washington Post. 18 de octubre de 2021.

Jeff Cox. «A Record 4.3 Million Workers Quit Their Jobs in August, Led by Food and Retail Industries» («Una cifra récord de 4,3 millones de empleados renunciaron a sus empleos en agosto, sobre todo en los sectores de restauración y venta minorista»). CNBC. 12 de octubre del 2021.

Derek Thompson. «The Great Resignation is Accelerating» («La gran dimisión se acelera»). The Atlantic. 15 de octubre de 2021.



## Autores

Editorial

Phyllis Furman

Bruce Anderson

Maria Ignatova

Lydia Abbot

Christina Joseph Robinson

Susanna Kim

Luke Barley

Greg Lewis

Datos

Joseph Soroñgon

Deanne Tockey

James Lykens

Kai Stritter

Eric Knudsen

Diseño

Johansen Peralta

Ben Keyser

Franny Robertson

Joelle McKenna

Catherine Choi

# Cómo LinkedIn puede ayudarte

LinkedIn Talent Solutions ofrece una amplia gama de soluciones de contratación y desarrollo de empleados para cada etapa del proceso. Te ayudaremos a encontrar a los candidatos adecuados y a interactuar con ellos, a capacitar y motivar a tus empleados, y a tomar decisiones aún más inteligentes gracias a los datos y a la información de LinkedIn.

Desde su creación en 2003, LinkedIn conecta a profesionales de todo el mundo para ayudarlos a ser más productivos y a alcanzar todas sus metas laborales. Con más de 740 millones de usuarios en todo el planeta, incluido el 75 % del mercado laboral estadounidense, LinkedIn es la mayor red profesional del mundo.

Solicitar demostración



## Productos de selección de personal y desarrollo de empleados

### Planificar

Recurre a los datos para tomar decisiones más informadas en el ámbito de la selección y la contratación.

- [Talent Insights](#)

### Contratar

Encuentra a las personas adecuadas con anuncios fáciles de publicar, búsquedas inteligentes y una gran imagen de marca.

- [Publica un anuncio de empleo](#)
- [LinkedIn Recruiter](#)
- [Páginas de empleo de LinkedIn](#)

### Desarrollar

Ofrece a tus empleados la capacitación más relevante para aumentar la motivación y suplir carencias.

- [LinkedIn Learning](#)

**LinkedIn** Talent Solutions