

Competir en claridad

¿Por qué ofrecer respuestas claras a las preguntas del talento se convierte en una ventaja para tu empresa?

Michael Page

Introducción

Hallazgos clave

**LAS PREGUNTAS QUE SE HACEN LOS MEJORES
TALENTOS SOBRE LAS EMPRESAS:**

“¿Pueden cumplir mis expectativas salariales y profesionales?”

“¿Cambiará este año la política de trabajo flexible?”

“¿Tienen directrices claras sobre el uso de la IA?”

“¿La cultura de la empresa está basada en la confianza y la transparencia?”

“¿Tienes una cultura auténticamente inclusiva?”

Conclusiones y puntos clave

Acerca de PageGroup

¿Quiénes participaron en nuestra encuesta?

¿Por qué hoy la claridad es una ventaja competitiva a la hora de contratar y fidelizar a los mejores talentos?

La dinámica laboral ha cambiado más en los últimos cinco años que en ningún otro momento de mi carrera. Ya no nos limitamos a adaptarnos al cambio; estamos presenciando una redefinición del trabajo en tiempo real, a medida que nuevas prioridades, expectativas y tecnologías configuran activamente su futuro.

Sin embargo, aunque el cambio alimenta las oportunidades, también puede generar dudas, y así lo hemos visto reflejado recientemente en el mercado del talento. Muchos profesionales están dispuestos a aceptar un nuevo empleo, pero también a esperar el momento oportuno para cambiar de trabajo, deseosos de ver cómo evoluciona el panorama económico y político. En consecuencia, la contratación de los mejores talentos está siendo desafiante para las empresas de todos los sectores y mercados.

Lanzado por primera vez a principios de esta década, **Talent Trends** ha permitido a PageGroup realizar un seguimiento continuo de la dinámica de contratación y compartir información esencial con nuestros clientes para informar sus estrategias de personal.

Siendo el más grande y exhaustivo estudio anual sobre talentos, hemos encuestado recientemente a más de 50.000 profesionales de todo el mundo para desvelar los datos fundamentales que los empresarios necesitan conocer.

Las prioridades individuales pueden variar, pero un tema clave ha destacado en el informe de este año: **la claridad como imperativo.**

Aunque la expectativa del talento se ha estabilizado, muchos profesionales tienen preguntas sin respuesta sobre lo que vendrá después: dinámicas híbridas, integración de la IA, culturas de las compañías, etc.

Sin embargo, aquí es donde surge la oportunidad de que los empleadores compitan con transparencia, adelantándose al articular de forma clara lo que pueden ofrecer y atraer talento alineado con sus valores.

Nuestra investigación ha revelado cinco temas clave sobre los cuales los profesionales quieren claridad por parte de los empleadores:

1. **Salario:** ¿Pueden satisfacer mis expectativas?
2. **Flexibilidad:** ¿Cambiarán las políticas durante el próximo año?
3. **Tecnología:** ¿Existe una orientación clara sobre la IA?
4. **Cultura:** ¿Está basada en la confianza y la transparencia?
5. **Valores:** ¿Tienes una cultura auténticamente inclusiva?

En las páginas siguientes encontrarás ideas y recomendaciones que te ayudarán a responder a estas preguntas de forma eficaz, a establecer mejores relaciones entre tus empleados y a posicionar tu empresa para el éxito en el competitivo mercado actual de candidatos.

En PageGroup, entendemos los retos que conlleva navegar por este panorama complejo. Aprovechando nuestra fortaleza como empresa global de reclutamiento y utilizando nuestros propios datos y tecnología, proporcionamos a nuestros clientes una valiosa experiencia en contratación, conocimiento del mercado y perspectivas, actuando como socio de confianza en 36 mercados de todo el mundo.

[Entra en contacto con nuestros consultores](#) especializados hoy mismo para obtener la claridad que necesitas para competir con mayor seguridad por los mejores talentos.

Espero que disfrutes este estudio.



Rémy de Cazalet
Regional Managing
Director, América Latina

Rémy

50.000
participantes globalmente
11.120
en América Latina

Insights de
36 mercados
globalmente,
7 en América
Latina

Del caos a la claridad

Lo que quieren los profesionales se ha estabilizado en torno al equilibrio vida-trabajo.

Un buen salario y oportunidades de progresión profesional encabezaron durante mucho tiempo la lista de lo que la gente quería del trabajo.

Hace cinco años, cuando llegó la pandemia, hubo un cambio fundamental en las prioridades profesionales de muchas personas. En nuestro informe Talent Trends 2023 lo denominamos “La Revolución Invisible”; y esta transformación la analizamos con más detalle el año pasado en nuestro informe sobre “La Brecha de las Expectativas”.

El caos de la primera mitad de esta década permitió redefinir las prioridades de los profesionales: lo que quieren por encima de todo es el equilibrio vida-trabajo.

No sólo es el elemento más importante del trabajo para los empleados en este momento, sino que también fue un hallazgo en la edición del año pasado de Talent Trends, lo que remarca la consolidación de esta tendencia.

Nuestros datos muestran claramente que la gente no está dispuesta a comprometer su salud para progresar profesionalmente.

Más de la mitad de las personas con las que hablamos dijeron que estaban dispuestas a rechazar un ascenso para mantener su bienestar general, la cifra más alta que hemos visto desde el lanzamiento de nuestra encuesta mundial Talent Trends en 2023.

Puede que la situación se haya estabilizado, pero el cambio está en el aire, como exploraremos en las siguientes páginas...

¿Qué aspectos prioriza el talento al considerar un empleo?



Consejo de nuestros expertos

El equilibrio vida-trabajo es una exigencia del talento actual y ya no debe ser ofrecido como un beneficio adicional, las empresas que reconozcan esto estarán un paso adelante. Entender las expectativas de los empleados y responder a ellas es lo que permitirá que las compañías sean reconocidas por su flexibilidad. Hoy el talento tiene un gran poder de negociación y hay que aprender a entender sus motivaciones para tener una propuesta de valor verdaderamente atractiva para el empleado.



Ignacio Brain
Executive Director, Perú

¿Qué ha cambiado?

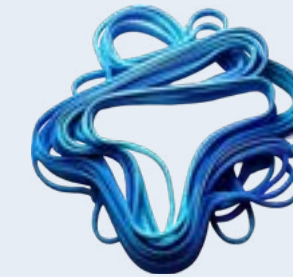
Principales tendencias descubiertas en nuestra encuesta

¿Permanecer o cambiar?



Más profesionales están intentando negociar aumentos salariales, mientras que el número de aquellos que buscan activamente nuevos puestos está disminuyendo al mismo ritmo. Los empleados parecen estar en modo de “esperar y ver”: ¿les ayudará una mayor claridad sobre estos temas clave a tomar una decisión?

¿Volver a la oficina o buscar otro rumbo?



El trabajo híbrido se ha convertido en la norma, pero se avecinan cambios. Las organizaciones aumentan los días obligatorios de trabajo presencial, con el objetivo de mejorar la colaboración, la cultura y la productividad, pero nuestros datos revelan que esto podría impactar en el talento.

Una brecha creciente en la IA generativa



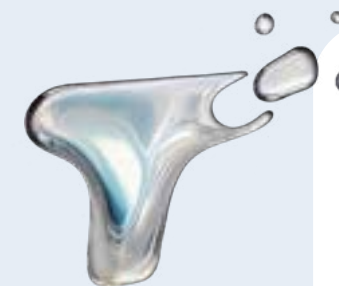
El uso de la IA generativa está en auge y mantenerse al ritmo de su rápida evolución es un desafío. Los profesionales buscan más orientación sobre cómo utilizarla de manera efectiva, pero su comportamiento indica que no están esperando instrucciones, lo que plantea cuestiones clave sobre supervisión y seguridad.

Un claro déficit de confianza



Las tensiones en torno a la productividad, el trabajo remoto y el monitoreo de empleados ponen en evidencia fisuras en la relación entre empleadores y empleados. Nuestros hallazgos revelan cifras impactantes sobre la confianza, mientras los líderes intentan equilibrar el bienestar del talento con los objetivos comerciales.

La prioridad de la inclusión



Con múltiples grupos demográficos activos en el escenario laboral, la inclusión nunca había sido tan compleja. Fomentar una cultura laboral inclusiva permite que cada persona dé lo mejor de sí, y nuestros datos destacan áreas clave en las que los empleadores deben enfocarse.

Estos temas conducen a las cinco preguntas clave que los profesionales le están planteando a los empleadores en este momento, y que abordaremos en las siguientes secciones.



**LAS PREGUNTAS CLAVE QUE EL
TALENTO ESTÁ PLANTEANDO:**

#1. ¿Pueden cumplir mis expectativas salariales?

**Un buen salario sigue siendo una
prioridad, pero los profesionales
prefieren la transparencia**

El talento está en modo de espera

Las negociaciones salariales suben y cae el número de quienes buscan cambiar de empleo.

La pandemia impulsó a la “Gran Renuncia” en el mercado global de talento, acelerando el crecimiento salarial en paralelo. Sin embargo, ahora muchos profesionales han adoptado un enfoque de *esperar y ver qué sucede* antes de dar su próximo paso, mientras que la inflación se desacelera y la incertidumbre económica y política hacen que el talento piense dos veces antes de buscar nuevas oportunidades.

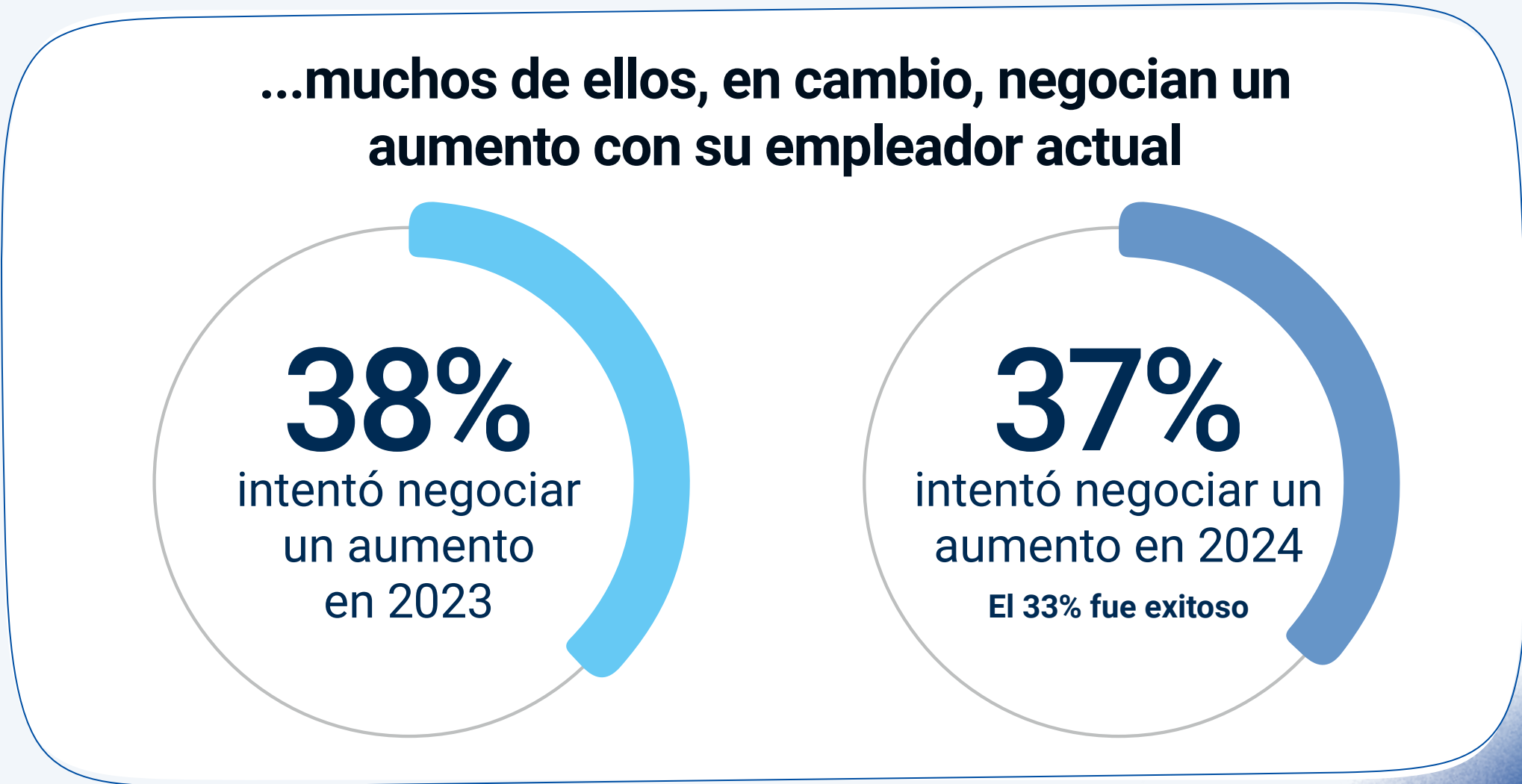
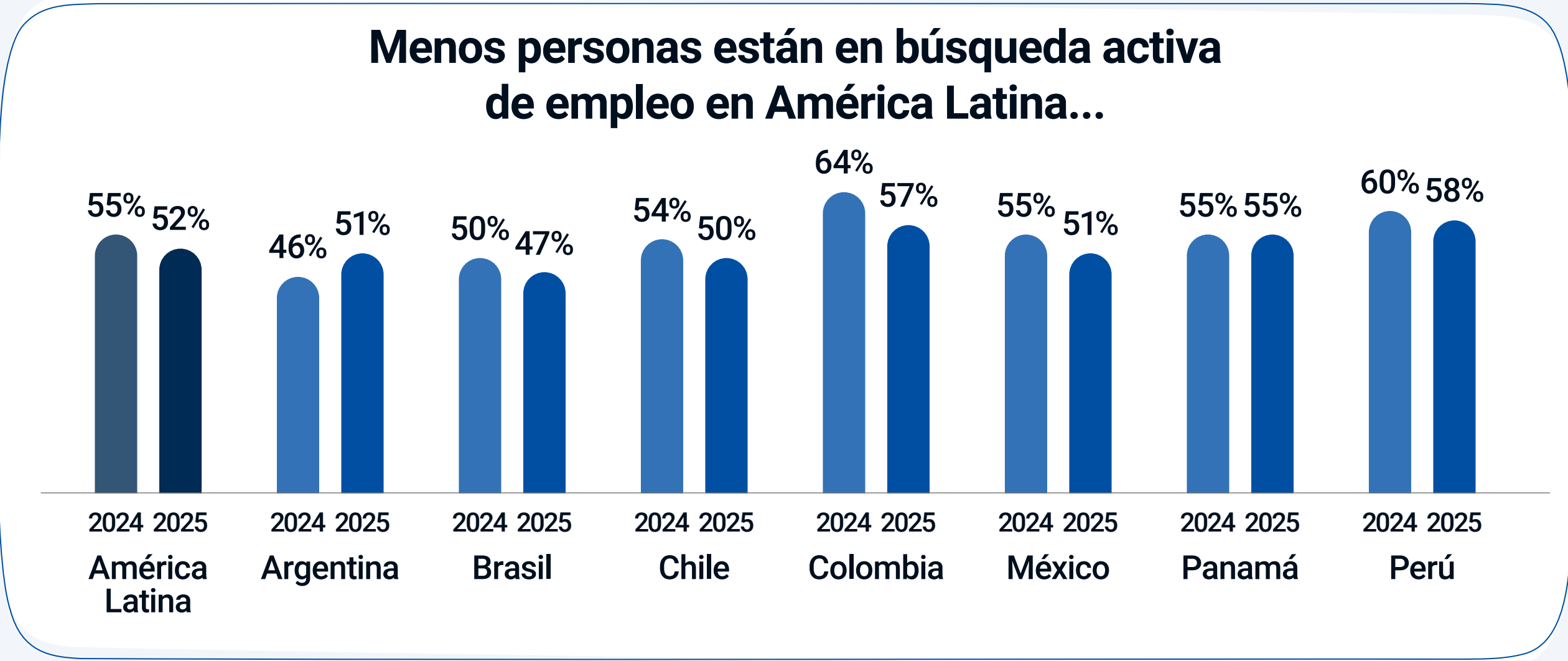
Lo vemos reflejado en dos datos clave de nuestra encuesta de Talent Trends de este año:

En primer lugar, aunque la mitad de los profesionales latinoamericanos (52%) sigue buscando trabajo, esta cifra es inferior a la de años anteriores en la mayoría de los países.

En segundo lugar, registramos una estabilización de la tendencia respecto a los profesionales que deciden negociar su salario, en lugar de buscar un aumento en otra parte.

Esto también indica que muchos empleadores consideran que, en este momento, es más fácil aumentar el salario del talento que intentar reemplazarlo porque el talento de alto nivel es más difícil de encontrar.

Aunque esta estabilización ha generado una pausa temporal en el mercado de talentos, nuestro estudio sugiere que este tiempo de calma no durará mucho, como exploraremos en las siguientes páginas y secciones.



Un llamado a la transparencia

El talento busca basar sus expectativas salariales en información más transparente.

Nuestros datos muestran que **casi un tercio (28%) de los empleados latinoamericanos cree que existe una brecha salarial de género, es decir, una diferencia en los ingresos promedio entre hombres y mujeres, expresada como un porcentaje a favor del salario masculino**, y esta percepción aumenta en niveles más altos de la organización.

Al ser consultados sobre la transparencia de la estructura salarial en su empresa, solo el 37% de los profesionales la calificó como justa o muy abierta. Sin embargo, hay un vínculo claro entre la percepción de transparencia y la intención de buscar un nuevo empleo.

Cualquier negociación requiere una referencia clara, más todavía cuando se trata de salarios. Llegar a un acuerdo sobre una cifra justa puede ser un proceso complejo, y en este contexto, la información es poder para ambas partes.

Una brecha en las percepciones

44%

de las mujeres cree que existe una brecha salarial entre hombres y mujeres en su empresa

21%

de los hombres cree que existe una brecha salarial entre hombres y mujeres en su empresa



Consejo de nuestros expertos

La transparencia salarial involucra el cumplimiento normativo y la planificación estratégica de la gestión del talento. Para compañías multinacionales, conseguir la equidad salarial en distintas regiones y bajo diferentes marcos legales puede ser complejo, pero los beneficios son significativamente positivos. Una estrategia bien ejecutada fortalecerá la marca empleadora, fomentará una cultura inclusiva y garantizará que las organizaciones sigan siendo atractivas para reclutar el mejor talento.



Javier Torre

Managing Director, México y Centroamérica

Guías Salariales: Nuestra claridad es tu ventaja competitiva

Si estás buscando mayor competitividad en la carrera por contratar a los mejores talentos o si quieres retenerlos, contar con la información salarial más reciente es fundamental a la hora de presentar una oferta efectiva.

Nuestras Guías Salariales contienen información actualizada sobre los principales sectores e industrias de tu mercado.

[HAZ CLIC AQUÍ](#)





**LAS PREGUNTAS CLAVE QUE EL
TALENTO ESTÁ PLANTEANDO:**

#2. ¿Cambiará este año la política de trabajo flexible?

**Crece la demanda de claridad
sobre el futuro del trabajo híbrido**

El trabajo híbrido se ha estabilizado, pero ¿por cuánto tiempo?

Muchos han optado por trabajar desde casa, pero la incertidumbre sobre el futuro hace que las cosas resulten menos cómodas.

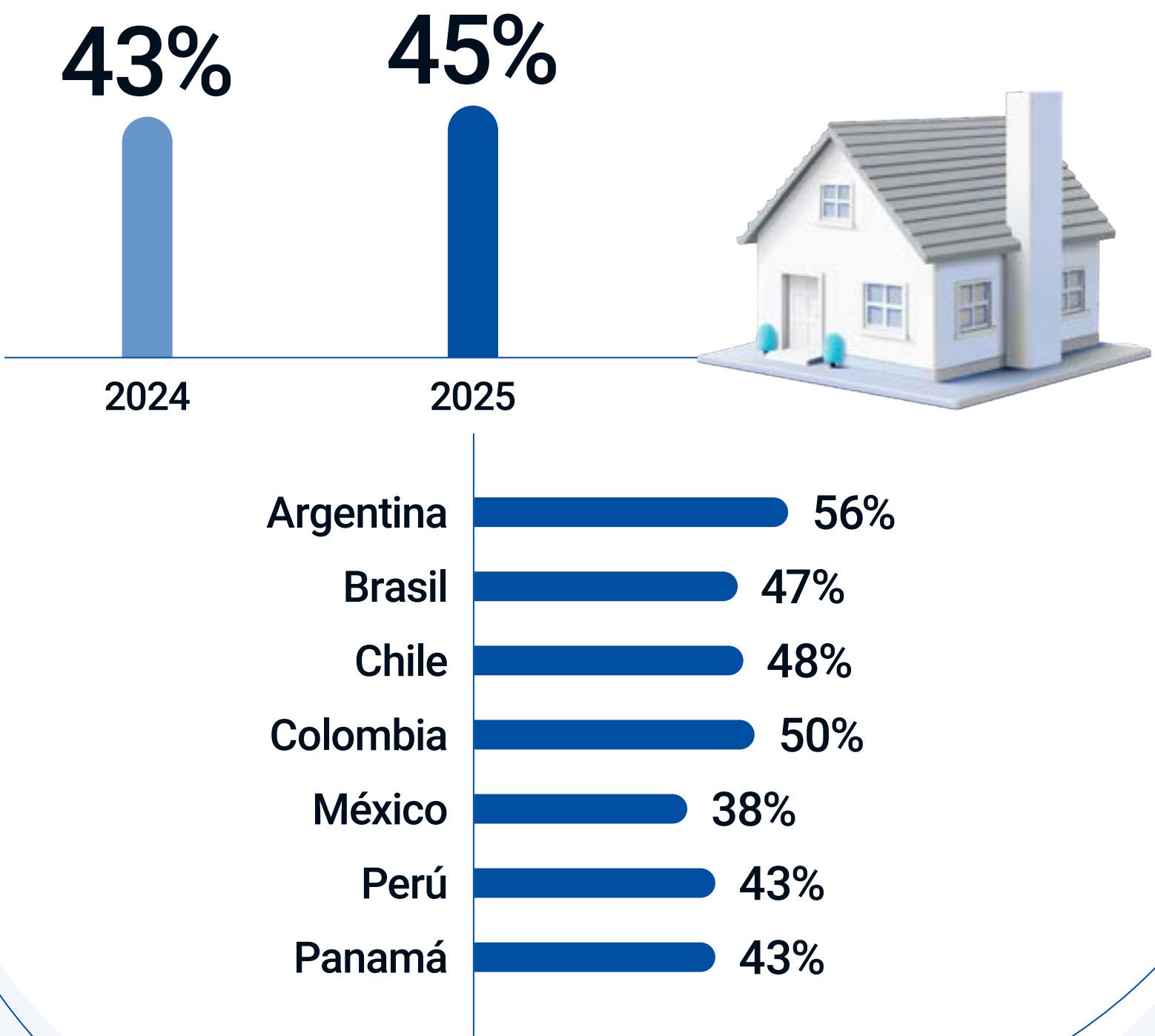
No es sorpresa que el equilibrio vida-trabajo encabece la lista global de prioridades de los profesionales, dados los cambios significativos en la forma de trabajar de muchas personas. Un elemento clave de este cambio ha sido el trabajo híbrido, ya que la gente se ha acostumbrado a trabajar fuera de la oficina.

Esta forma de trabajar se ha estabilizado: según nuestros datos, en América Latina el 34% de los encuestados afirman trabajar bajo la misma modalidad ahora que hace 12 meses atrás.

Pero, ¿durante cuánto tiempo se mantendrá esta estabilidad? En los últimos meses, una lista cada vez mayor de empresas -principalmente grandes multinacionales- han introducido políticas de regreso a la oficina, sea parcial o total.

Esto hace que los profesionales busquen una sola cosa: claridad. Quieren saber exactamente qué pueden significar estos cambios para ellos y si su actual forma de trabajar volverá a cambiar.

¿Qué porcentaje de personas trabajan en una modalidad híbrida en América Latina?



Percepciones sobre productividad

No todos coinciden en la eficacia del trabajo híbrido.

Para que las empresas inviertan en el trabajo híbrido, tienen que ver las ventajas tanto para la empresa como para el empleado. Aquí es donde nuestros datos ponen de manifiesto un desencuentro en las percepciones: **más de un tercio del talento de la región cree que son más productivos en casa, pero sólo el 16% de las empresas está de acuerdo. Mientras tanto, otro 40% de los profesionales afirma que no reconoce ninguna diferencia en su rendimiento, independientemente de su ubicación.**

Por supuesto, la productividad puede medirse de muchas maneras. ¿Qué tan productiva es una charla en el pasillo comparada con un día de reuniones virtuales? ¿Qué distrae más: una oficina ajetreada o la llegada de paquetes a la casa? Lo que es cierto para una persona, en su función y responsabilidades, no será lo mismo para otra.

Para las empresas que mantienen la modalidad híbrida, es clave ponerse de acuerdo sobre qué se espera de la productividad trabajando a distancia para cerrar esta brecha de confianza.

Desde este punto de vista, no se trata de dónde se realiza la tarea o quién está físicamente presente, sino del impacto en los objetivos del negocio o área en la que laboran.



El impacto de la vuelta a la oficina

Los profesionales quieren saber qué está por venir. Y muchos ya tienen un plan.

Para algunos empleadores, pedirle al talento que vuelva a trabajar *in situ* es razonable para fomentar la colaboración. Otros, siguen apostando por esquemas híbridos o completamente remotos. No existe una solución única para todos, ya que cada enfoque presenta tanto ventajas como desafíos.

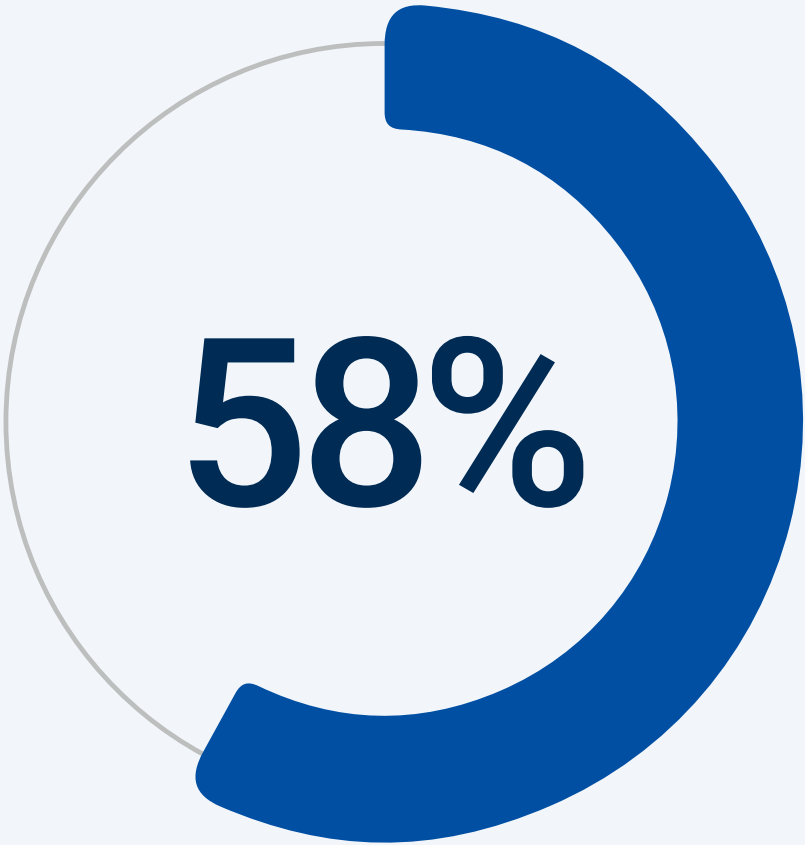
Al implementar una política de retorno a la oficina, ¿vale la pena afrontar un descontento a corto plazo por posibles beneficios a largo plazo? ¿Y qué impacto podría tener este cambio significativo en otros aspectos importantes para los empleados, como el desarrollo profesional o un aumento salarial necesario para cubrir el incremento en los costos de transporte?

No hay respuestas sencillas a estas preguntas. Sin embargo, podemos observar cómo responderían muchos profesionales a cambios obligatorios. **Más de la mitad afirma que buscaría otro empleo si se les exigiera aumentar su presencia en la oficina.**

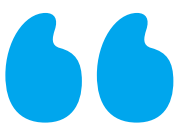
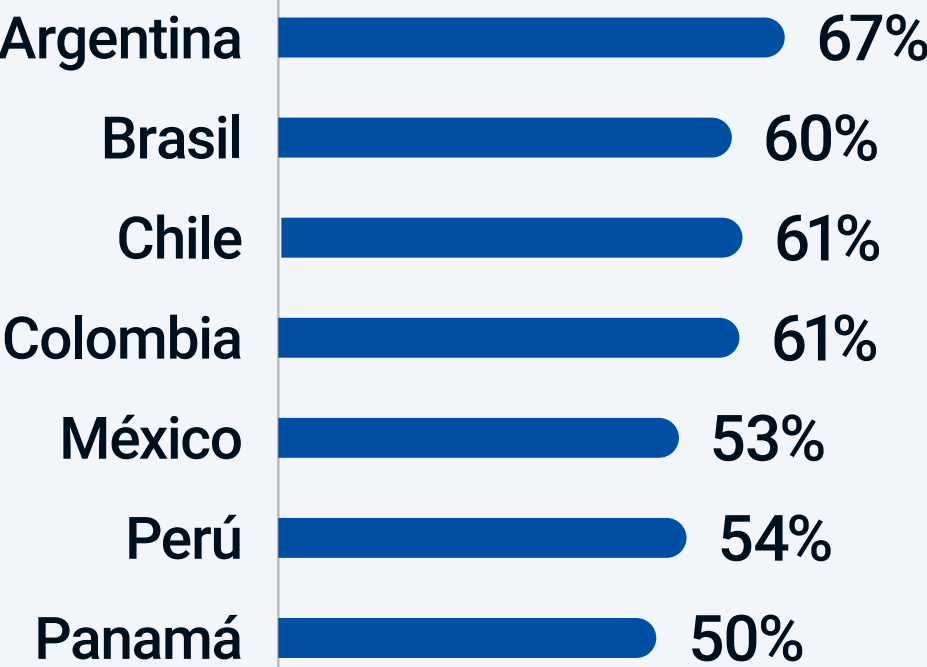
Con un riesgo tan elevado de rotación, es esperable que algunos empleadores opten por no comunicar sus planes futuros respecto al trabajo híbrido, tal vez esperando el momento adecuado para promover la vuelta a la oficina.

Sin embargo, esta ambigüedad genera falta de confianza en los empleados que se incorporan a trabajar en un esquema híbrido, y al enfrentarse a cambios inesperados en el modelo de presencialidad, podría resultar en desmotivación e incluso en renunciaciones.

#2. “¿Cambiará este año la política de trabajo flexible?”



de los profesionales latinoamericanos buscaría otro empleo si se les exigiera aumentar su presencia en la oficina



Consejo de nuestros expertos

El debate sobre los modelos de trabajo ha trascendido la logística laboral y está redefiniendo la relación entre empleadores y colaboradores. La flexibilidad emergente que desliga el desempeño de la presencia física, supone un nuevo reto para las empresas: entender cuál es la combinación ideal según las expectativas y el momento de vida de su talento, ofreciendo experiencias personalizadas e individualizadas



Felipe Delgado
Executive Director,
Colombia

**LAS PREGUNTAS CLAVE QUE EL
TALENTO ESTÁ PLANTEANDO:**

#3. ¿Tienen directrices claras sobre el uso de la IA?

**La falta de claridad puede hacer
perder algo más que la ventaja
competitiva de tu organización**

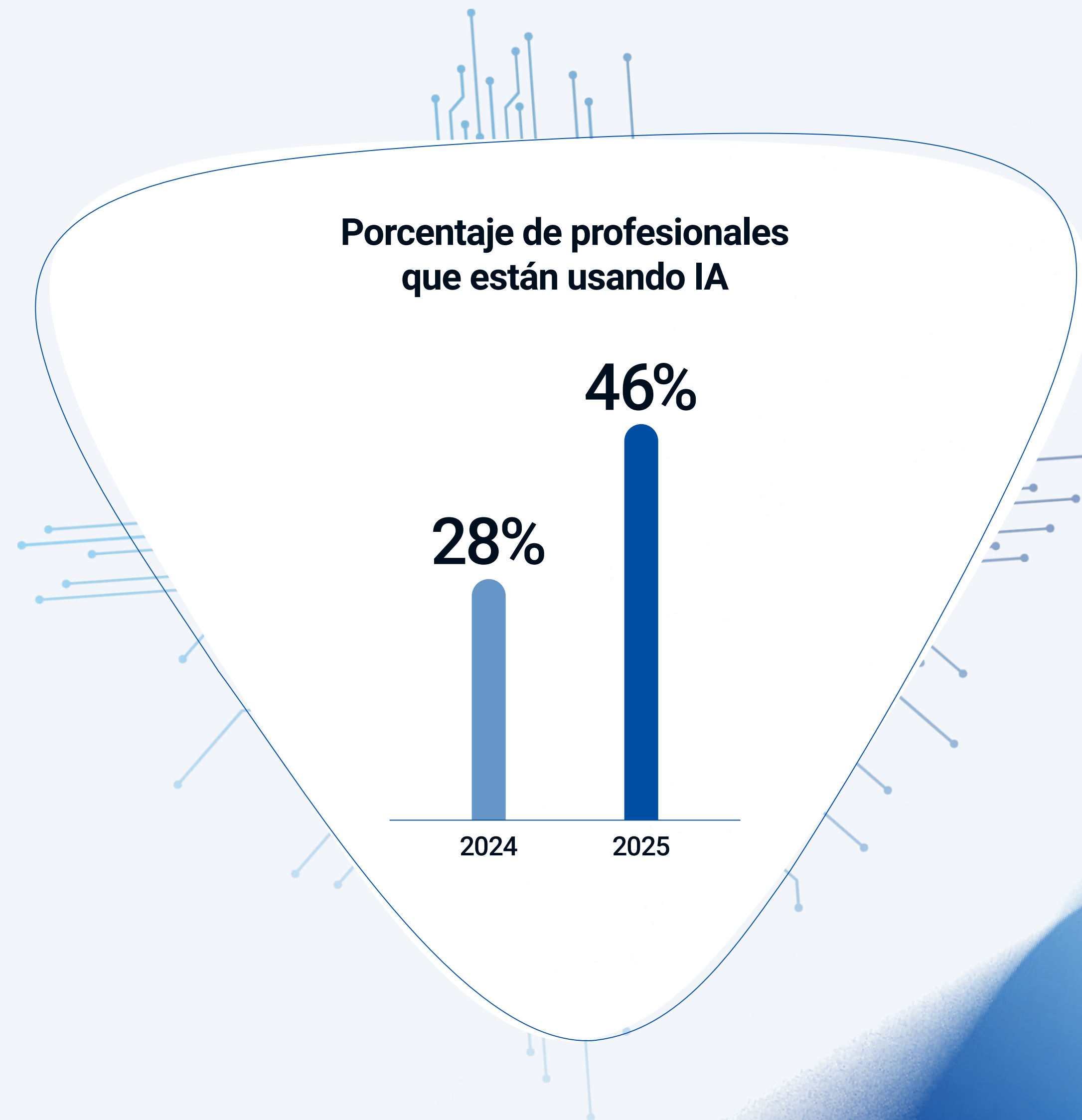
Casi la mitad del talento latinoamericano usa ahora IA

La demanda ha crecido exponencialmente en los últimos 12 meses.

Para muchos, el apogeo de la IA generativa (GenAI) es tan emocionante como aterrador. En pocos años, la IA ha pasado de ser un concepto futurista a una aplicación de los *smartphones*. Esta realidad se refleja en el número de encuestados en Talent Trends que utilizan IA en el trabajo, ya que globalmente su uso ha aumentado 50% en un año.

Hoy en día, casi la mitad de los profesionales en América Latina (46%) asegura que utiliza IA generativa en su trabajo, con plataformas como ChatGPT, Midjourney y Microsoft Copilot. La pregunta es: ¿pueden los empleadores mantener el ritmo de estos cambios y proporcionar la claridad que su personal necesita urgentemente?

Porcentaje de profesionales que están usando IA



Los profesionales saben qué quieren de la IA...

Porque ven beneficios importantes en el trabajo.

No sólo está aumentando el número de personas que utilizan IA, sino también su frecuencia. **Alrededor del 82% de los encuestados en la región afirman que la utilizan al menos una vez a la semana, y la mayoría afirma que tiene un impacto positivo en la productividad y la calidad del trabajo.**

Hasta aquí todo bien, ¿verdad? La IA parece aumentar tanto la eficiencia como el rendimiento, lo que supone claras ventajas comerciales para las empresas.

Sin embargo, pueden surgir grandes inconvenientes cuando los profesionales son dejados a su suerte, como exploraremos en la siguiente sección.

¿Cómo está impactando la IA en el trabajo?



71%

afirma que las herramientas de IA han aumentado su **productividad** en el trabajo



71%

afirma que las herramientas de IA han ayudado a mejorar la **calidad** de su trabajo



61%

afirma que el uso de IA en el trabajo les permite **concentrarse** en tareas más gratificantes

...Pero asesorar sobre la IA no es una tarea fácil

Es urgente tener claridad sobre la mejor manera de aplicarla.

La opinión pública se ha centrado en los peligros distópicos de la IA, pero nuestros hallazgos indican que los empresarios deberían preocuparse por el uso que le están dando actualmente. Aunque sus ventajas son evidentes, los riesgos como la seguridad de los datos, el cumplimiento normativo y la ética empresarial, son importantes.

Resulta alarmante que **uno de cada dos trabajadores que utiliza IA confíe en herramientas autogestionadas**, realidad que evidencia la ausencia de claridad por parte de las empresas respecto a brindar, capacitar o recomendar herramientas de IA. No es de extrañar entonces que **casi tres de cada diez crean que su empresa no los está preparando en absoluto para trabajar con IA**.

Establecer políticas y directrices claras sobre el uso de la IA generativa brinda a los empleadores una ventaja competitiva evidente en la atracción y retención de talento. Los profesionales desean conocer qué herramientas utilizarán y cómo se les orientará para implementarlas de manera efectiva y segura.

Pero la claridad en este tema es mucho más importante que preparar al talento para el futuro: también se trata de garantizar que una organización siga siendo segura y cumpla la normativa en una era de ciberamenazas cada vez más complicadas.

#3. “¿Tienen directrices claras sobre el uso de la IA?”

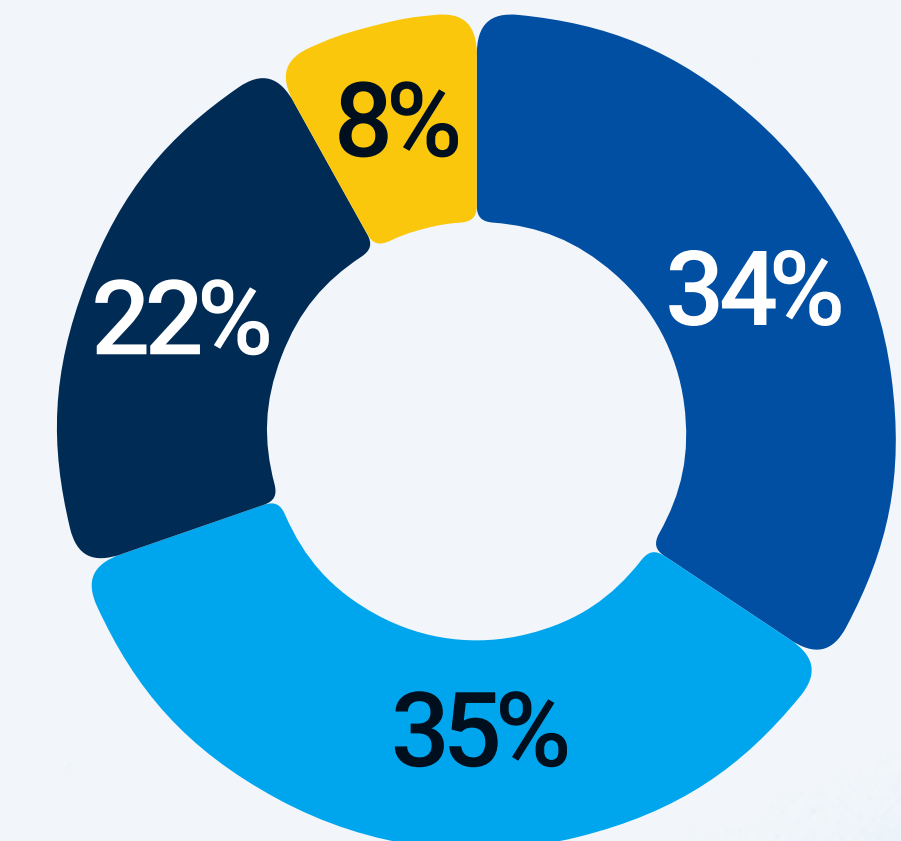
53%

de los profesionales llevan sus propias herramientas de IA al trabajo



Nivel de preparación de los profesionales para trabajar con IA (según empleados)

- No hay preparación - No sabe
- Preparación mínima o limitada
- Buena preparación
- Alta preparación



Consejo de nuestros expertos

El impacto positivo de la IA en el día a día de los profesionales está transformando la manera en la que ejecutamos las tareas, resolvemos problemas y tomamos decisiones. Al mismo tiempo, está permitiendo a las empresas ser más eficientes, innovadoras y ganar ventaja competitiva. Este avance vertiginoso exige que el talento incorpore rápidamente habilidades en IA y supondrá un reto para la comunicación dentro de las organizaciones, ya que esta debe ser clara frente a las estrategias, y políticas de uso de estas tecnologías emergentes.



Ricardo Basaglia
Managing Director, Brasil



**LAS PREGUNTAS CLAVE QUE EL
TALENTO ESTÁ PLANTEANDO:**

**#4. ¿La cultura de la
empresa está basada
en la confianza y la
transparencia?**

**Devolver lo humano a las
relaciones laborales**

Confianza: un desafío decisivo para 2025

Construir mejores relaciones en el lugar de trabajo es la ventaja competitiva definitiva.

A medida que las organizaciones atraviesan tiempos de incertidumbre, un factor se perfila como uno de los principales retos en 2025: **la confianza**.

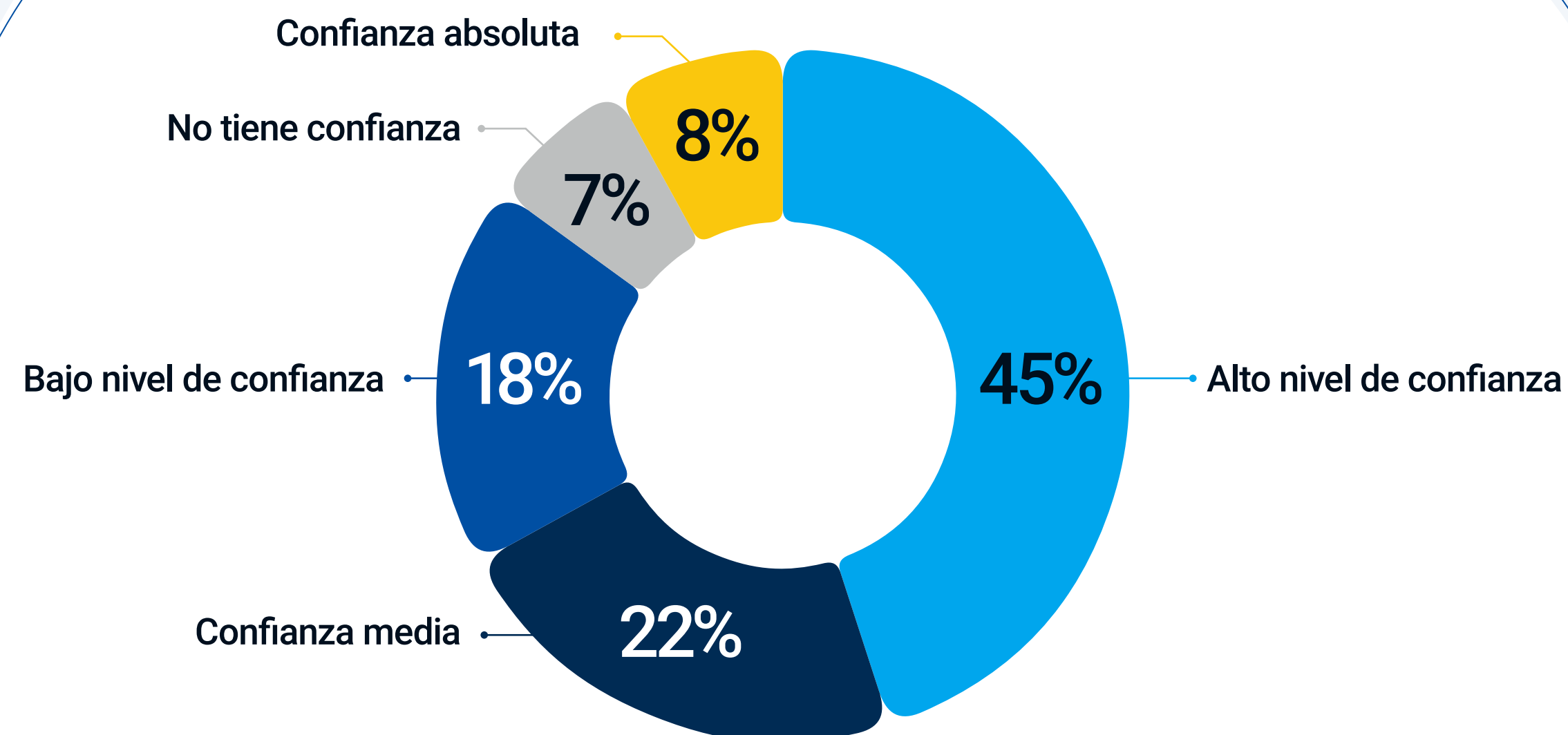
La poca confianza en el liderazgo es el segundo factor que más predice el comportamiento de búsqueda de empleo, lo que significa que abordar los problemas de transparencia es tanto una estrategia de retención como un imperativo cultural.

Sin embargo, nuestros datos revelan una realidad preocupante: la credibilidad del liderazgo está en peligro. **El 25% de los encuestados afirma tener poca -o nada de- confianza en el liderazgo para equilibrar las necesidades de la empresa con el bienestar de los empleados.**

Las empresas que no tomen medidas correctivas corren el riesgo de perder la confianza de sus colaboradores.

Construir confianza exige prioridades claras y una comunicación transparente. Sin acciones decisivas, los empleados pueden sentir que sus líderes no tienen en cuenta sus intereses, lo que puede conducir a la desmotivación y, eventualmente, a la rotación de personal.

El estado de la confianza en el trabajo



Solo el 53% de los empleados realmente confía en el liderazgo y el 47% tiene una confianza media, baja o directamente no confía en el liderazgo.

¿Nos están mirando? La incertidumbre sobre el monitoreo digital en el trabajo

En América Latina, los profesionales no saben si sus empresas utilizan software de vigilancia.

A medida que se establezca el trabajo híbrido y aumente la adopción de IA, generar confianza y demostrar transparencia en torno a estos temas será la base de las relaciones en el trabajo.

Sin embargo, con los continuos debates en torno a la productividad laboral, la cuestión de la supervisión de los empleados está siendo uno de los temas más polémicos de 2025. **Nuestros datos muestran que más de una cuarta parte de los colaboradores cree que su empresa utiliza activamente algún tipo de software de control.**

Aunque puede haber complejas razones normativas o legales para un mayor grado de supervisión, la confianza en el trabajo se basa generalmente en el principio de permitir al personal realizar sus tareas sin una sensación de intromisión excesiva o *micromanagement*.

La ambigüedad genera desconfianza, y sin un diálogo abierto sobre el uso de un software de monitoreo, los empleados pueden suponer lo peor o sobrestimar el nivel de verificación de sus tareas diarias; **por eso tener claridad en los indicadores de productividad, comunicarlos y alinearlos oportunamente, es fundamental para determinar el cumplimiento de objetivos acordados.**

¿Las empresas monitorean las computadoras de los colaboradores?

31%

de los empleados cree que su compañía utiliza softwares de monitoreo



62%

se siente vigilado o no está seguro de estarlo, lo que genera duda y ansiedad



Transparencia en acción

La mayoría del talento considera estar informado sobre desafíos del negocio.

Aunque la confianza de los empleados pueda parecer un gran desafío, hay señales positivas que apuntan a que las empresas están dando pasos firmes a la hora de ofrecer la claridad que el talento demanda.

Muchos afirman que sus organizaciones son muy transparentes en cuestiones clave relacionadas con el rendimiento empresarial, y **más de la mitad califica positivamente a su empresa en la comunicación de decisiones y desafíos difíciles, la respuesta al feedback y el intercambio de información financiera.**

Además, el 74% de los empleados afirma que la ética y los valores de su empresa coinciden con los suyos, siendo una base sólida para mejorar la confianza en el futuro.

¿Cómo valoran los profesionales la transparencia de sus empresas?

Comunicar
los desafíos

64%

cree que los
directivos son
transparentes

Compartir
información
financiera

51%

cree que los
directivos son
transparentes

Responder al
feedback de los
empleados

50%

cree que las
empresas son
transparentes

Tomar
decisiones
difíciles

48%

cree que las
empresas son
transparentes



Consejo de nuestros expertos

Sabemos que la confianza es la base de cualquier relación sana, y también de una buena cultura empresarial. Una de las mejores formas de construir confianza es ofrecer transparencia y claridad en cuestiones clave que afectan a la organización, especialmente en momentos de incertidumbre. Los líderes que comunican con autenticidad a su gente tendrán una clara ventaja competitiva, impulsando un mayor compromiso de los empleados y reforzando una cultura de trabajo de la que la gente quiere formar parte.



Álvaro Parker
Managing Director, Chile

**LAS PREGUNTAS CLAVE QUE EL
TALENTO ESTÁ PLANTEANDO:**

#5. ¿Tienes una cultura auténticamente inclusiva?

**Más allá de las políticas, los
profesionales quieren asegurar
su sentido de pertenencia
a la organización**

La ventaja de la autenticidad

Los empleadores que fomentan culturas auténticamente inclusivas atraerán y retendrán el mayor número posible de talentos.

La inclusividad sigue siendo un tema complejo con múltiples facetas, **pero los encuestados de nuestro estudio han expresado claramente su opinión sobre la importancia de la pertenencia en el lugar de trabajo.**

En consonancia con los datos del año pasado, sólo **un tercio de los profesionales afirma poder ser auténtico en el trabajo, mientras que menos de una cuarta parte cree que su lugar de trabajo es inclusivo.**

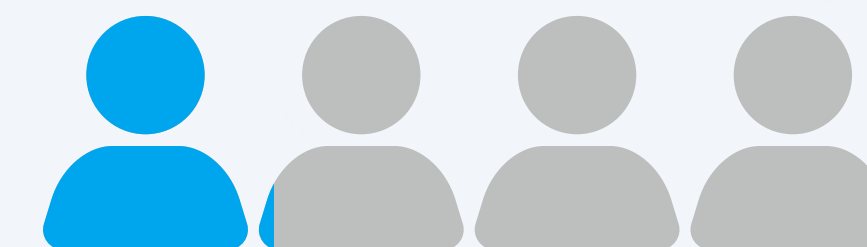
Aunque son estadísticas alarmantes, no existe un enfoque universal para reparar la situación. Con cinco generaciones activas en el lugar de trabajo, atender las necesidades de las personas en las distintas etapas de la vida, sigue siendo un desafío, antes de considerar las múltiples y complejas vertientes de la inclusividad.

Sin embargo, los expertos llevan mucho tiempo destacando las ventajas de crear culturas de trabajo más inclusivas: en un estudio de [Deloitte](#) se atribuyó al “sentimiento de pertenencia” un aumento del 56% en el rendimiento laboral.

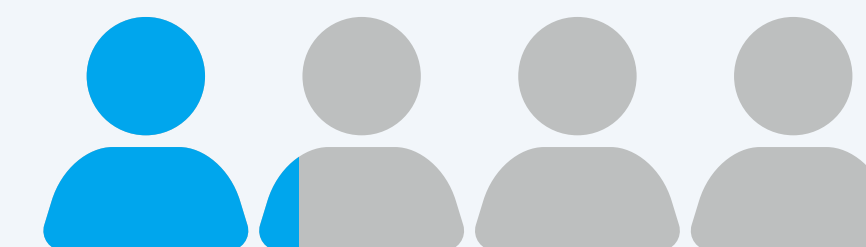
Definir el tipo de organización que aspiras ser es una cosa; demostrarlo auténticamente a los colaboradores actuales y potenciales es otra. Las empresas que comunican con sinceridad su cultura y valores no solo construyen confianza, sino que también obtienen una ventaja competitiva significativa.

Culturas inclusivas: un vistazo

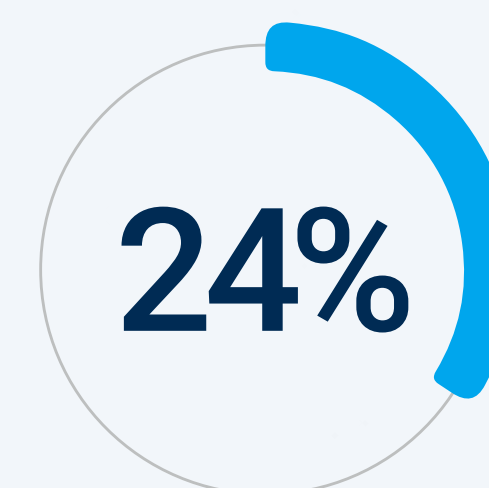
El 27%
siente que puede ser auténtico
en el trabajo, disminuyendo la
tendencia desde 2024 (36%)



El 30%
de los profesionales en búsqueda
activa de empleo siente que
puede ser auténtico en el trabajo

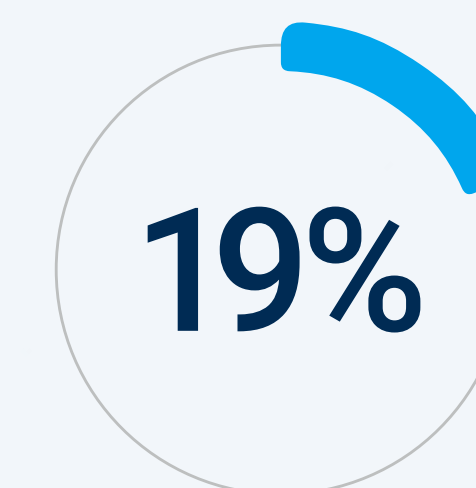


Solo el



cree que su lugar de
trabajo es inclusivo

Porcentaje que cae al



en aquellos en búsqueda
activa de empleo

Esto quiere decir
que las personas
que piensan que su
trabajo no es inclusivo
son más propensas
a estar en búsqueda
activa de empleo.

Lidiando con la discriminación

Una de las mayores amenazas de la inclusión es la discriminación sutil y libre de restricciones.

Toda organización que desee fomentar una cultura verdaderamente inclusiva no puede enfocarse en la inclusión de forma aislada. Es igual de importante identificar qué comportamientos, prácticas o sesgos siguen excluyendo silenciosamente a ciertas personas. La discriminación —incluso en sus formas más sutiles— puede frenar el progreso y erosionar la confianza..

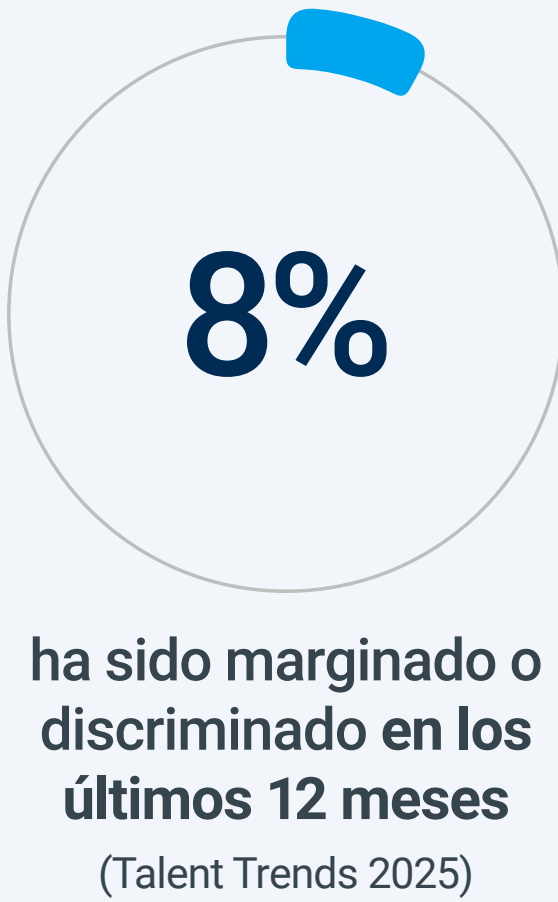
Nuestra encuesta presenta datos reveladores que ofrecen una imagen clara de la situación.

En el estudio Talent Trends del año pasado, preguntamos a los encuestados si habían sufrido discriminación en algún momento de su carrera, y el 17% respondió afirmativamente. Este año, en cambio, preguntamos a los profesionales si habían sufrido discriminación solo en los últimos 12 meses, y el 8% respondió afirmativamente. Tanto para 2024 como para 2025, el tipo de discriminación más frecuente fue la relacionada con la edad.

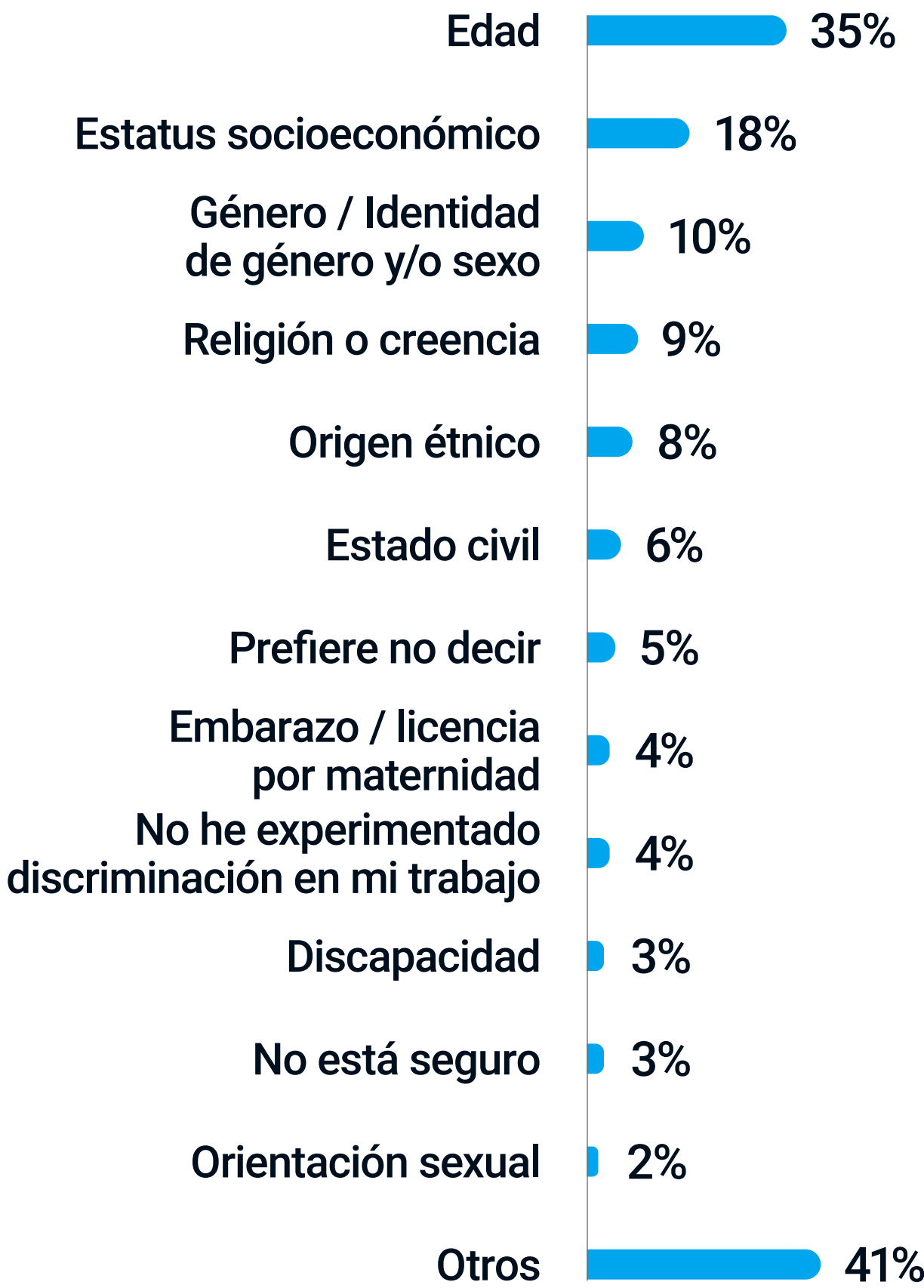
Todo ello sirve para resaltar que la discriminación es tanto un legado como un problema vigente en el lugar de trabajo, lo que subraya que aún quedan progresos por hacer.

Aunque la discriminación puede ser perturbadora para cualquier persona, también hay que tener en cuenta las amplias repercusiones en el ámbito empresarial, que analizaremos en la página siguiente.

#5. “¿Tienes una cultura auténticamente inclusiva?”



¿Qué tipo de discriminación han enfrentado?



El único caso en el que destaca la discriminación por estatus socioeconómico en lugar de la discriminación por rango etario, es en el segmento que está cursando la década de los 30s.

El costo total de la discriminación

Susceptible para las personas, negativo para las empresas.

En el lugar de trabajo, la discriminación no sólo afecta a los individuos a nivel personal, sino que también tiene implicaciones en la productividad, la moral y la retención de los empleados.

Cuestiones como el estrés, el agotamiento y la discriminación, cuando confluyen, son potenciales detonantes que preceden a la decisión final de abandonar un puesto. Todo ello puede ser indicativo de problemas culturales más profundos que una empresa debe abordar.

Al fomentar una cultura empresarial inclusiva, respetuosa y transparente, las empresas pueden demostrar un claro compromiso con las prácticas éticas. Un enfoque que puede mejorar la lealtad y la retención en el empleo, lo que se traduce en un equipo más feliz y satisfecho.

¿Qué impacto tuvo la discriminación en quienes respondieron haberla experimentado?



56%

se sintió menos motivado/productivo



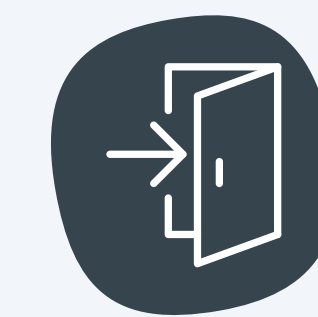
54%

se sintió infravalorado



49%

experimentó estrés y *burnout*



36%

afirmó sentirse más propenso a abandonar su puesto



Consejo de nuestros expertos

Se ha demostrado una y otra vez que los entornos inclusivos impulsan el éxito empresarial. Por lo tanto, eliminar cualquier obstáculo hacia la inclusión es un buen criterio comercial, además de ser lo correcto para potenciar a la organización. No siempre es fácil, pero las empresas que aborden esta cuestión de frente crearán entornos de trabajo más positivos y productivos, ambientes en los que la gente quiera trabajar y en los que quiera quedarse.



Miguel Carugati
Managing Director, Argentina

Comunicar con claridad es una cuestión de confianza

Talent Trends es un estudio para conocer el sentimiento del talento, y lo que hemos descubierto este año revela mucho sobre la mentalidad de los profesionales hoy. Ofrecer claridad sobre las cinco cuestiones clave que abordamos puede servir de catalizador y ayudar a los profesionales a decidir su próximo paso, ya sea quedarse y comprometerse o irse a otro sitio.

Los equipos de trabajo siguen siendo diversos, abarcando ahora cinco generaciones y múltiples grupos demográficos. Brindar una solución única a este amplio grupo de personas no es lo mejor; las organizaciones deben centrarse en articular claramente sus principios y ofrecer claridad sobre cuestiones clave cuando sea necesario.

A corto plazo, este enfoque podría servir para reducir el tamaño total del grupo de candidatos a la hora de contratar, porque no todos van a coincidir con las posiciones adoptadas. Sin embargo, la ventaja de la claridad a largo plazo es que atrae y retiene a personas que están realmente alineadas con los valores de la empresa y aprecian la transparencia.

Nuestros hallazgos muestran que la incertidumbre en torno a cuestiones clave -como la flexibilidad, la cultura de la empresa, IA y el salario- a menudo deja a los empleados en el limbo en lugar de construir una trayectoria profesional satisfactoria.

Es difícil satisfacer las necesidades individuales de todos los empleados. Sin embargo, si las empresas comunican su visión y sus valores en respuesta a las preguntas planteadas en este informe, podrá transformar la ambigüedad en claridad y sentar las bases de una relación mutuamente beneficiosa con sus empleados a largo plazo.



Consejos para competir con claridad

1

Transformar desafíos en estrategias

Nuestros datos destacan una serie de áreas que requieren atención inmediata (flexibilidad en el lugar de trabajo, integración de la IA, confianza), pero en lugar de verlas simplemente como obstáculos que hay que superar, pueden ser ejes de una estrategia organizativa más amplia que fomente tanto la contratación como la retención mediante el establecimiento de una posición clara, y políticas que apoyen la implementación a largo plazo.

2

Construir confianza a través de la transparencia

Nuestro estudio ha revelado un fuerte vínculo entre la transparencia organizacional y la confianza de los empleados. Descubrimos que el 71% de los profesionales en América Latina que afirmaron tener unas directrices claras sobre IA declararon haber mejorado su productividad, mientras que múltiples estudios de empresas como [Harvard Business Review](#) y [Gartner](#) han señalado que la transparencia salarial impulsa la retención. En pocas palabras, desarrollar mayores niveles de transparencia puede conducir a una plantilla más comprometida, productiva y leal.

3

Desarrollar un liderazgo decisivo

Ofrecer claridad sobre las cuestiones clave mencionadas en este estudio permitirá comunicar con confianza, incluso con valentía en algunas áreas. Comunicar con transparencia puede resultar incómodo al principio, pero es más necesario que nunca tras años de cambios. Cada organización interpretará esto de forma diferente, pero reconocerlo es fundamental para atraer y retener a los mejores talentos necesarios para impulsar el crecimiento comercial.

Descubre nuestros datos a tu manera y según tus intereses

La información que incluimos en este informe solo constituye una pequeña parte de los datos obtenidos en nuestro estudio Talent Trends 2025. Sabemos que el conocimiento es poder a la hora de encontrar el talento que necesitas en este panorama de contratación cada vez más competitivo.

Por eso, también hemos lanzado una **herramienta interactiva** que pone a tu disposición toda la información que necesitas sobre la situación del mercado del talento. Explora nuestros datos filtrando por países, sectores o puestos de trabajo. Esta herramienta se convertirá en un práctico punto de referencia que podrás consultar siempre que te haga falta.

PRUEBA LA HERRAMIENTA



Acerca de PageGroup

¿Gestionas la contratación en tu compañía?

Nuestras marcas te ayudan a encontrar el talento adecuado para tu compañía según tus necesidades de selección.

PageExecutive

Altas direcciones y juntas directivas

Page Executive es la marca especializada en reclutamiento y selección de ejecutivos de PageGroup. La división de executive search provee servicios de atracción, gestión y evaluación de talento de alto nivel en América Latina.



Michael Page

Gerencias Senior a Direcciones

Michael Page provee servicios de reclutamiento especializado para profesionales de gerencia senior a direcciones, junto con posiciones técnicas altamente especializadas.



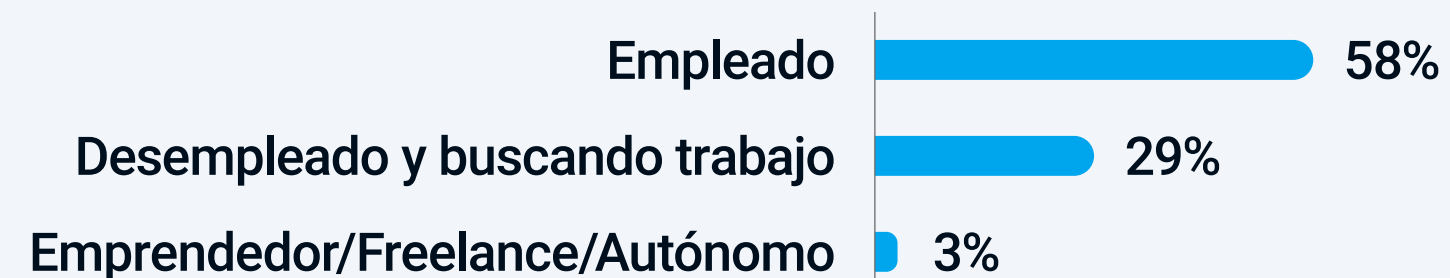
Escanea o haz clic en el código QR para
contactar a uno de nuestros consultores

¿Quiénes participaron en nuestra encuesta?

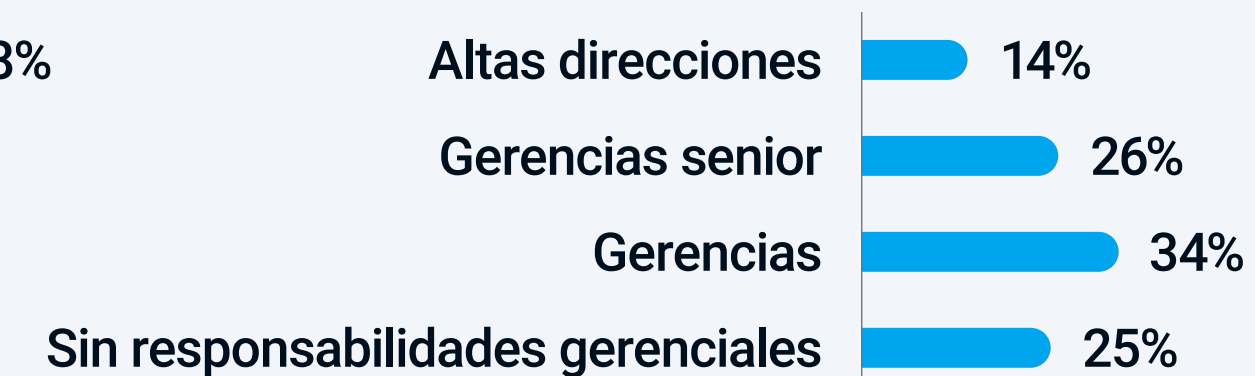
11.120
encuestados en
América Latina

Abarcando
7
mercados

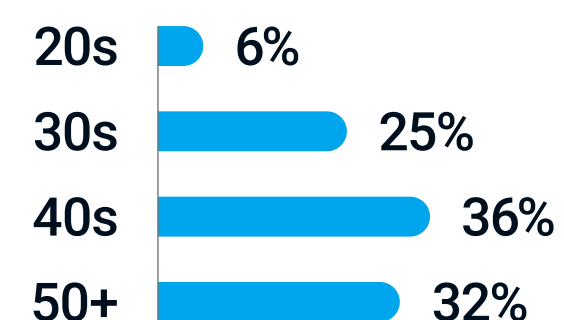
Situación laboral



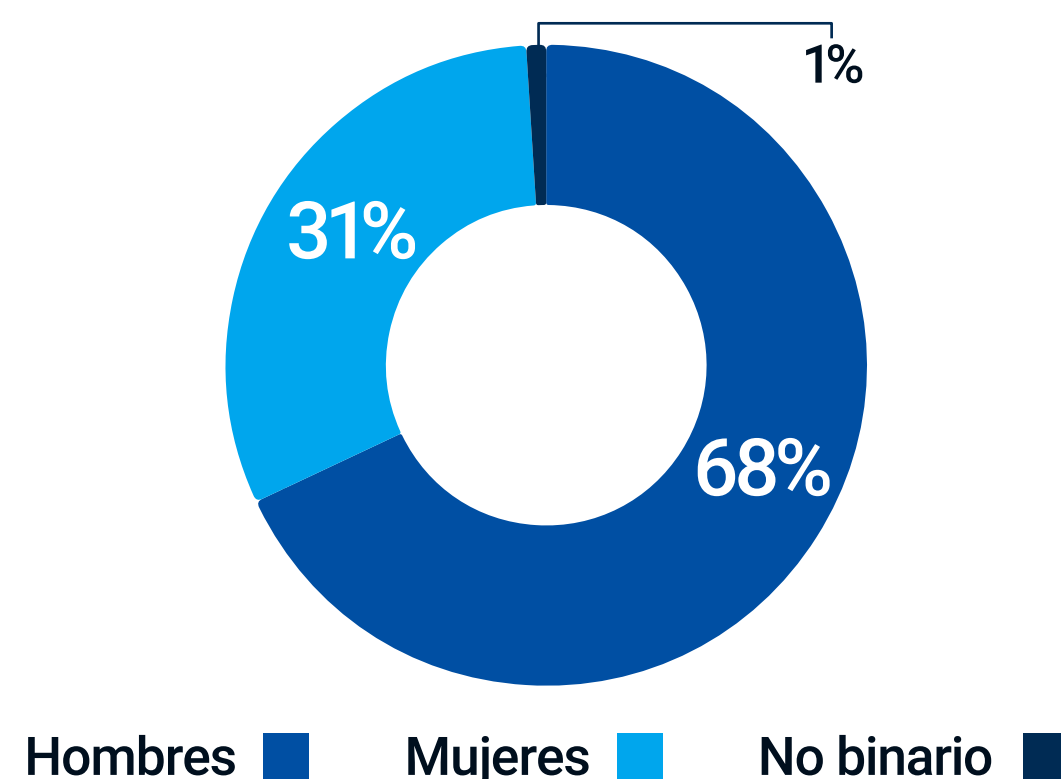
Responsabilidades de gestión



Edad



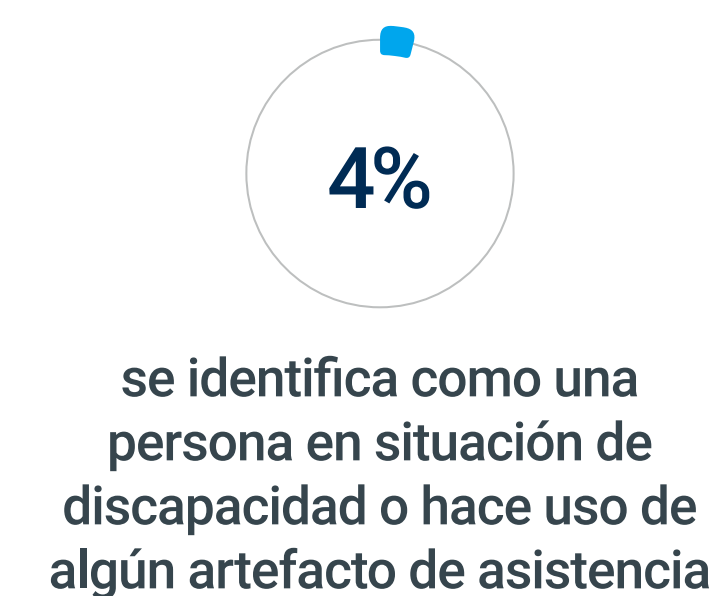
Género



LGBTQIA+



Discapacidad



Michael Page

Talent
TRENDS 25
driven by Page Insights