



2023

PUERTO RICO HR TRENDS
EXPERTS' PERSPECTIVES ON HR TRENDS

AON

SHRM
PUERTO RICO CHAPTER

AFFILIATE OF
SHRM®
BETTER WORKPLACES
BETTER WORLD™

Humanizando la experiencia del empleado a través de la oferta de recompensa total



Introducción

El mercado laboral ha experimentado cambios trascendentales impactando directamente la forma en que las organizaciones administran su capital humano. Además del resultado de la pandemia que aceleró la digitalización y nos movió a modelos de trabajo virtuales, legislaciones recientes y factores como las preferencias y prioridades de los empleados han llevado a las organizaciones a rediseñar sus estrategias de atracción, retención y desarrollo del capital humano con un

enfoque en la recompensa total como una experiencia única e individual de cada empleado y candidato.

Con la declaración del fin de la pandemia y el regreso a la normalidad surgen más preguntas que respuestas: ¿cuál es la nueva normalidad?, ¿cuáles son las necesidades actuales de los empleados?, ¿qué cambios necesitan llevar a cabo las organizaciones? Es por esta razón, que ante todos estos cambios acelerados los empleados reclaman una experiencia de trabajo y oferta de recompensa total más humanizada.

¿Qué significa humanizar la experiencia del empleado?

Si miramos la definición de humanizar en su sentido más básico comenzando por el diccionario, podemos encontrar lo siguiente: sensibilizar, hacerlo más amable o justo, menos riguroso¹. Si llevamos la definición al contexto laboral, humanizar significa proveer una experiencia laboral centrada en la persona. El 82% de los empleados dice que es importante que la organización los vea como personas, no solo como empleados². Esto requiere una propuesta de recompensa total que apoye de manera integral sus necesidades

1 Oxford Languages and Google - Spanish | Oxford Languages (oup.com)

2 Personalizing The Employee Experience (beamery.com)

como ser humano y no solo como empleado de una organización. Un 65% de candidatos a empleo reporta que ha descontinuado un proceso de reclutamiento por una propuesta de valor al empleado que no es atractiva. Humanizar no significa presencialidad constante ni la micro gestión de los empleados. Regresar al periodo prepandemia no necesariamente es la solución para proveer esta experiencia de humanización que reclaman los empleados. Un modelo humanizado requiere³:

- una reconstrucción del modo de trabajo – uso de la tecnología para proveer soporte y elevar el potencial de los empleados
- empoderamiento de los empleados – promover el reto constante del status quo por los empleados de manera que se impulse la creatividad e innovación y les proporcione un sentido de propósito por el trabajo que realizan.
- colaboración y conexión – implica la gestión efectiva de equipos en diferentes modalidades (presencial, virtual y/o híbrida) y como maximizar las herramientas y oportunidades para conectar efectivamente.

La experiencia del empleado en el lugar de trabajo se nutre de elementos fundamentales tales como la remuneración, oportunidades de carrera, beneficios no monetarios, flexibilidad, reconocimiento y bienestar. Asimismo, la transparencia y equidad salarial son elementos que han adquirido mayor relevancia en el desarrollo de estrategias exitosas al definir la experiencia del empleado. Es fundamental que las organizaciones promuevan la transparencia salarial pues probablemente sea un excelente motivador para que practiquen una remuneración equitativa⁴. Más aún, los empleados necesitan sentir que pueden confiar en su patrono, desean ser compensados justamente por su trabajo y sentirse valorados por lo que contribuyen⁵. Facilitar una experiencia humanizada requiere organizaciones más diversas e inclusivas y más involucradas en la comunidad en la que se encuentran. El 43% de empleados en organizaciones diversas e inclusivas se sienten más comprometidos con su organización⁶. Además, los empleados quieren estar en organizaciones donde su trabajo tenga un mayor propósito social y donde sientan que pertenecen y aportan a la comunidad en la que viven. Esto contrasta con estudios que reportan que un 52% de empleados no experimentan un sentido de

3 The Future of Work Post Covid-19 | Deloitte | Human Capital

4 Pay Equity vs. Pay Transparency: Defining the Difference and Unscrambling the Jargon, ADP

5 Pay Equity vs. Pay Transparency: Defining the Difference and Unscrambling the Jargon, ADP

6 3. Limeade Inclusion eBook 2019

pertenencia dentro de sus organizaciones⁷.

Otro componente estrechamente relacionado a la experiencia del empleado es el desarrollo de carrera y el reconocimiento. Los empleados quieren desarrollar diferentes destrezas y adquirir conocimientos que apoyen su propósito de vida, sus intereses y capacidades. Sin embargo, según uno de nuestros estudios, el 55% de los empleados no sienten que pueden alcanzar su potencial⁸. Conocer las características, fortalezas e intereses de los empleados permitirá mirar más allá del rol y empoderarlos para aportar a la organización de manera más integral. Los empleados necesitan que se reconozca su trabajo, como pueden mejorar y el apoyo que necesitan para lograrlo. Las organizaciones con programas de reconocimiento más sofisticados tienen 12 veces más probabilidad de tener resultados de negocio exitosos y un 31% menos rotación⁹.

La línea que separa la vida laboral de la personal es cada vez más difusa. Los empleados requieren modelos de trabajo flexibles que permitan la gestión efectiva de su vida laboral y personal sin sacrificar significativamente ninguna de las dos. Según la Encuesta Global de Bienestar de Aon¹⁰ un 67% de empresas en Puerto Rico proveen arreglos de trabajo flexible. El tema de modelos de trabajo virtuales o híbridos ha generado un debate sobre el impacto en la conexión y colaboración entre los empleados y algunos cuestionan la efectividad de estos. Gestionar equipos con arreglos flexibles requiere creatividad, procesos más eficientes y una supervisión basada en métricas con una fuerte relación de confianza. De manera generalizada se ve como una solución más que un problema para impactar positivamente en el bienestar y balance vida-trabajo de los empleados.

El bienestar ha cobrado mayor importancia en las organizaciones en los últimos años. En la Encuesta Global de Bienestar de Aon¹¹, un 83% de empresas en Puerto Rico indicaron que el bienestar es ahora más importante, esto en comparación con un 63% a nivel global. Significa un aumento de 48% en importancia desde el 2020. El bienestar puede conectar con los beneficios, el desarrollo de carrera, ambiente de trabajo y cultura de la empresa, componentes claves de la oferta de recompensa total al empleado. Proveer una cubierta de plan médico es lo mínimo que un empleador puede hacer para cubrir las necesidades básicas de salud y bienestar de los empleados. Sin embargo, al ser la salud uno de los componentes de mayor costo dentro de los paquetes de beneficios es importante que las empresas implementen una estrategia de bienestar que ofrezca un conjunto de beneficios, políticas, programas e iniciativas en el lugar de trabajo que gestionen los cinco pilares del bienestar (físico, social, emocional, financiero y laboral)¹²

7 Aon, The Rising Resilient, 2020

8 Aon, The Rising Resilient, 2020

9 The Importance of Employee Recognition: Statistics and Research (quantumworkplace.com)

10 Aon Global Wellbeing Survey Report 2022-2023

11 Aon Global Wellbeing Survey Report 2022-2023

12 Aon-A Guide To Workforce Resilience-eBook

Para poder apoyar las necesidades individuales de bienestar de los empleados el primer paso es conocer la percepción, intereses y riesgos de salud de estos. Esto permitirá a los líderes una gestión integral dentro de una propuesta de recompensa total personalizada.

Humanizar la manera en que se gestiona la propuesta de recompensa total al empleado requiere la comunicación abierta y honesta, la colaboración y una conexión que va más allá de la demografía, puesto o funciones¹³. Liderar con empatía, con vulnerabilidad, reconociendo las necesidades de los empleados como seres humanos dentro de una organización y en su vida personal permitirá que se sientan valorados, escuchados y respetados.

¿Por qué es importante ante los retos actuales?

Las organizaciones se enfrentan cada día a retos más complejos en un mundo volátil, incierto y ambiguo. El 76% de los líderes reportan una pérdida de habilidades críticas, incluidas las capacidades digitales, tecnológicas, de liderazgo/gestión, lo que afecta su capacidad para mantenerse ágiles y adaptables¹⁴.

La gran convergencia de los siguientes factores les ha forzado a profundizar en la importancia de crear organizaciones más ágiles y resilientes para prosperar en un ecosistema de negocios globalizado, interconectado y competitivo¹⁵:

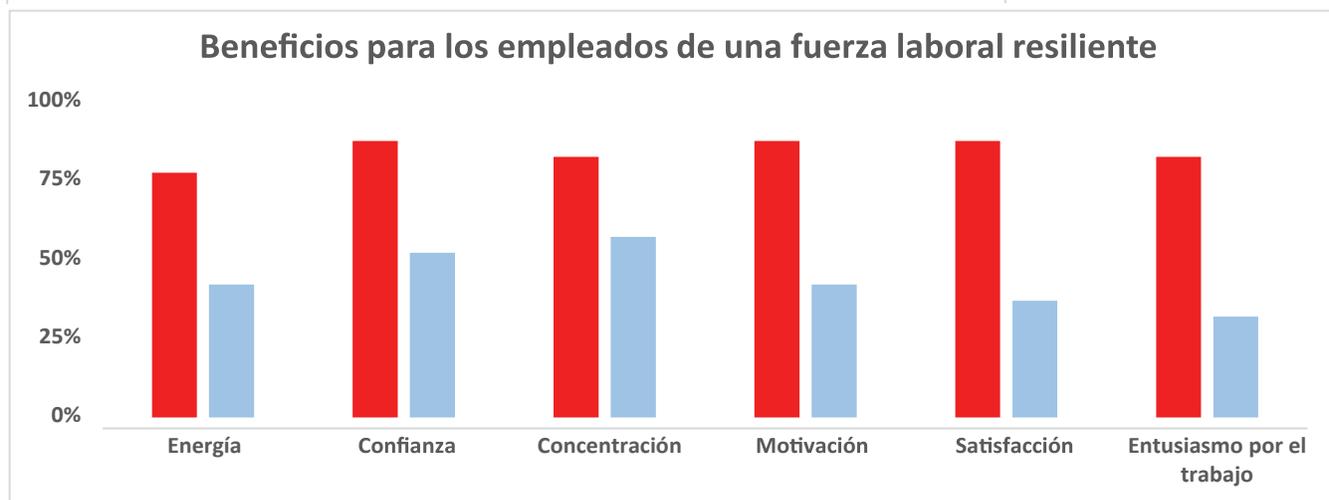
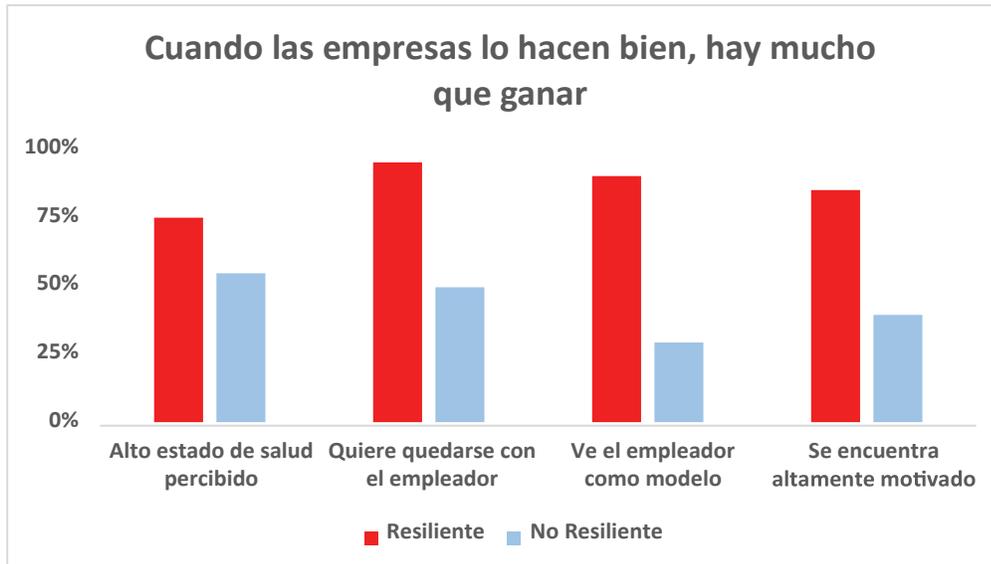
1. Convergencia digital: las demandas cambiantes de los consumidores, los avances tecnológicos y los modelos de negocio en evolución están acercando a las industrias, lo que resulta en una mayor competencia de un conjunto más amplio de industrias con diferentes propuestas de valor
2. Convergencia de habilidades: habilidades similares requeridas en todas las industrias están resultando en un mayor enfoque en las habilidades transferibles
3. Convergencia de la vida social y laboral: la difuminación de los límites de la vida personal y profesional ha cambiado. La salud y el bienestar se han convertido en un desafío en el lugar de trabajo
4. Convergencia macroeconómica y de partes interesadas: impulsar la necesidad de equilibrar las necesidades de los accionistas, clientes, colegas, gobiernos y sociedades

¹³ Mentoring: Humanizing the Employee Experience | Chronus

¹⁴ Aon Pulse 8

¹⁵ Aon-A Guide To Workforce Resilience-eBook

Según reporte de Aon Rising Resilient¹⁶, solo el 30% de los empleados son resilientes. Fomentar organizaciones resilientes tiene beneficios para los empleados y la organización. En las gráficas a continuación podemos ver el impacto:



¿Cómo la personalización puede apoyar la humanización de la experiencia del empleado?

El acceso inmediato para el consumidor a través de la tecnología ha permitido que la personalización de la experiencia sea lo esperado en la adquisición de productos y servicios. Los empleados no están exentos de estas tendencias y necesidades actuales. La estandarización de los beneficios será cosa del pasado. Es probable que todavía no hemos

¹⁶ Aon, The Rising Resilient, 2020

llegado a una personalización en todos los componentes de la oferta de recompensa total del empleado, sin embargo, los reclamos son cada vez más potentes, especialmente en las nuevas generaciones. Personalizar la oferta de recompensa total y la experiencia del empleado es fundamental para la atracción y retención de talento en las organizaciones. Algunas estrategias para potenciar la humanización de la experiencia del empleado a través de la personalización son:

- **Uso de la tecnología** – Desde el Big Data, aplicaciones móviles, redes sociales hasta la inteligencia artificial podemos decir que estamos viviendo la revolución de la tecnología y cada vez más de manera acelerada. Podríamos pensar que el uso de esta nos desconecta y deshumaniza. Sin embargo, utilizada adecuadamente dentro de una estrategia de negocios y de propuesta de valor al empleado provee un mundo de posibilidades de personalización, accesibilidad y costo-efectividad. Especialmente cuando convergen varias generaciones en el lugar de empleo. Algunos ejemplos son aplicaciones para manejo de la cubierta médica, telemedicina, gestión de condiciones de salud y estilos de vida, programas de recompensas y aprendizaje, coaching, conexiones sociales y uso de realidad virtual para tratamientos, entre otros. Además, la tecnología nos da la ventaja de recopilar datos que apoyen a los líderes de las empresas a una mejor toma de decisiones sobre sus empleados.
- **Mayor autonomía** – Los empleados quieren ser parte en la toma de decisiones sobre sus beneficios. Involucrarlos promueve el conocimiento y la utilización apropiada de estos y una mayor satisfacción con la empresa. Solo 36% de los empleados sienten que tuvieron algo que decir en los beneficios que les entregaron¹⁷.
- **Comunicación** – El 85% de los empleados se encuentran confundidos acerca de sus beneficios¹⁸. Tener una estrategia de comunicación clara e inclusiva sobre la oferta de recompensa total al empleado es pieza clave para el éxito en su comprensión y adopción. Una estrategia de comunicación efectiva incluye la segmentación de la población para asegurarse que se llega a los empleados en la manera más eficiente y efectiva posible¹⁹. Además, la creación de una marca con logo, colores y/o slogan capta la atención y crea consistencia en el mensaje. Construir mensajes sencillos utilizando diferentes medios e integrando a los proveedores y los líderes en las comunicaciones son aspectos claves para una mayor conexión de los empleados con la propuesta de valor.
- **Redes de apoyo** – Proveer beneficios que apelen a las necesidades del individuo y su familia es fundamental. Los retos de la crianza, el cuidado de padres enfermos, el cuidado de las mascotas, el tener familia en otros países, los costos de la educación universitaria, entre otros retos han generado unas necesidades que no necesariamente se están

17 What are personalized benefits and why do they matter? (peoplekeep.com)

18 Benefits Insights | Businessolver

19 CBIZ_EB_Benefits_Communication_Checklist_2019_FINAL.pdf

ofreciendo en las propuestas de valor al empleado actuales. Identificar esas necesidades de los empleados es importante ya que facilitar el diario vivir a través de los beneficios promueve una experiencia más humanizada que se traduce en ventajas de compromiso y productividad para la empresa.

Tendencias generacionales en beneficios

Aunque es cierto que no debemos generalizar sobre los intereses, necesidades y estilo de trabajo de los individuos, existen tendencias generales en las preferencias en beneficios según las generaciones. Estas preferencias son influenciadas por las tendencias de cada generación y el momento en la carrera profesional de los empleados que componen la misma.

Los *Baby Boomers*²⁰ representan la generación que está próxima al retiro, se les reconoce por ser muy leales a la empresa y entre los beneficios que más valoran se encuentra el plan de retiro y el seguro médico.

La *Generación X*²¹ compone la mayoría de los puestos de gerencia de la fuerza trabajadora actual. Debido a su rol como líderes en las empresas sumado a sus responsabilidades familiares, entre los beneficios que más valoran se encuentran apoyo para el cuidado de hijos y padres, asistencia para educación de los hijos y beneficios que aporten al balance vida-trabajo.

Los *Millennials*²² representan la generación dominante en las tendencias de la fuerza laboral. Son la generación que vio el inicio del internet y el desarrollo de la digitalización de manera acelerada. Son una de las generaciones con mayor acceso a educación, pero cargan grandes deudas en préstamos estudiantiles y sufren la falta de opciones de vivienda asequible. Tienen una visión de mundo más abierta y se preocupan más por el medio ambiente, la equidad y los problemas sociales. Entre los beneficios que más valoran es la flexibilidad, programas de repago de préstamos estudiantiles, licencias de maternidad y paternidad, educación financiera y oportunidades de carrera.

La *Generación Z* es la generación más joven en la fuerza laboral. La experiencia de la pandemia para esta generación les ha hecho valorar beneficios tradicionales como el seguro médico. La salud mental ha sido muy impactada en esta generación a causa de la pandemia. De esta generación se dice que, a diferencia de generaciones previas, no ven la transparencia salarial como tabú pues piensan se tiene que hablar abiertamente sobre la paga. Según estudios recientes, para 2025 esta generación representará el 27% de la fuerza laboral por lo que es importante que las organizaciones observen y consideren sus preferencias. Particularmente, esta generación, al igual que los Millennials, valoran la transparencia e igualdad en todas sus

20 Generational Differences in the Workplace [Infographic] (purdueglobal.edu)

21 Generational Differences in the Workplace [Infographic] (purdueglobal.edu)

22 What Employee Benefits Each Generation Wants | Obsidian HR

formas²³. Así mismo, estudios indican que tanto los Millennials como la Generación Z están más propensos a discutir la paga con otros²⁴.

Elementos que cobran mayor relevancia en la humanización de la experiencia del empleado

Para lograr entender el contexto organizacional de la humanización de la experiencia del empleado, debemos hablar en detalle sobre los elementos principales que han resultado claves para maximizar dicha experiencia. Específicamente, la transparencia salarial, la equidad salarial, los paquetes de beneficios, el tiempo libre con paga y los programas de reconocimientos.

Transparencia salarial

La transparencia salarial es la práctica del empleador de divulgar información sobre los estándares de compensación de los empleados a otros, internamente, externamente o ambos²⁵. Existen dos eventos en los que se puede hacer constar la forma en que las organizaciones divulgan la información. Particularmente, cuando una organización hace una publicación interna o externa para cubrir alguna vacante y cuando ocurre una promoción o cambio de funciones para algún empleado. La transparencia salarial puede observarse de manera parcial si la organización presenta rangos salariales o completa si publican el salario específico del puesto a cubrir.

A través de los años los empleados y candidatos han tenido la necesidad de conocer la paga de un trabajo comparable al que ocupan o que solicitan. Para esto, muchos han recurrido a herramientas como portales cibernéticos en las cuales empleados de distintas organizaciones publican su información salarial. Aunque dicha práctica pareciera una buena alternativa como un remedio inmediato, no es suficiente. Si bien es cierto que los candidatos y empleados lograban obtener un número para intentar sustentar un salario distinto ante un cambio de responsabilidades o alguna sospecha de no tener una paga justa con relación a sus funciones, los datos podían ser imprecisos, difíciles de corroborar y, en ocasiones, poco robustos. Esto, entre otras limitaciones, debido a que los datos estaban sujetos a información provista por terceros que no eran necesariamente las mismas organizaciones para los cuales trabajan los empleados o candidatos. A esto se suma el miedo a discutir o preguntar la información al mismo patrono o compañero de trabajo por temor a represalias o reprimendas. Incluso, no

23 Pay Transparency Has Soared in the Past Three Years, SHRM

24 Pay Transparency Remains Key Amid a Tight Labor Market, Workspan Daily

25 Pay Equity vs. Pay Transparency: Defining the Difference and Unscrambling the Jargon, ADP

había obligación de analizar el asunto y atenderlo con tiempo definido, sino más bien quedaba a la prerrogativa de las preferencias del patrono si hacerlo o no. Si bien es cierto que muchos patronos respondían las inquietudes de los empleados y candidatos como parte de una comunicación efectiva y una estrategia de manejo objetivo del capital humano, se tornaba más relevante algún remedio que permitiera estandarizar las prácticas para atender dichos asuntos.

Según un artículo reciente²⁶, la expectativa en torno a la transparencia salarial de candidatos y empleados ha sido tan marcada que se ha disparado en los últimos tres años. El artículo también destaca que las organizaciones están presentando información salarial para cada puesto que publican, práctica que ha incrementado sustancialmente. Por otro lado, se destaca la presión social que ejerce la Generación Z considerados más vocales, particularmente en las redes sociales. Este grupo generacional utiliza plataformas sociales para publicar todo tipo de contenido incluyendo sus días de trabajo. Fue en una de las plataformas que surgió una nueva tendencia en este grupo: la transparencia salarial²⁷.

Una revista²⁸ describió el año 2022 como “el año de la transparencia salarial”. De igual forma, un artículo reciente²⁹ reseñó que la equidad salarial es una fuerza impulsora detrás del aumento en las leyes de transparencia salarial. En conjunto con los diversos cambios que han ocasionado los retos económicos y sociales en el mercado laboral, las leyes de transparencia salarial han conseguido que organizaciones a nivel global rediseñen sus programas de recompensa total y estrategias para atraer y retener al mejor talento en medio de un nuevo panorama laboral³⁰. Asimismo, datos recientes solidifican la tendencia de la transparencia salarial desde la perspectiva del empleado y los candidatos exigiendo la divulgación de los rangos salariales para los puestos que publiquen las organizaciones³¹. Son muchas las ventajas que ofrece la transparencia salarial. No obstante, lo que la ha situado en el punto de mira reciente ha sido su vínculo con la igualdad de género y, en concreto, con la erradicación de la brecha salarial entre hombres y mujeres³².

Propuesta de valor del empleado y su relación con la transparencia salarial

Las organizaciones utilizan diferentes herramientas para presentar la información que interesan llevarle al empleado. Una de las tendencias que ha cobrado gran importancia ha sido unificar en un mismo concepto los programas, experiencias y recompensas por los cuales la empresa

26 Pay Transparency Has Soared in the Past Three Years, SHRM

27 Salary Transparency is on the Rise, and We Have Gen Z to Thank, SHRM

28 Inc.Magazine

29 Rising Pay Transparency Legislation and Its Impact Across the Globe, AON

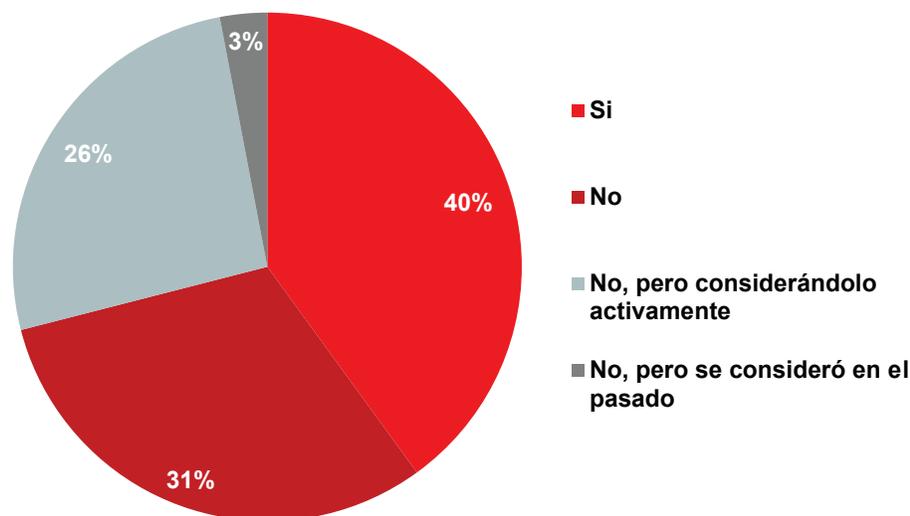
30 Rising Pay Transparency Legislation and Its Impact Across the Globe, AON

31 Pay Transparency Has Soared in the Past Three Years, SHRM

32 Pay Transparency Has Soared in the Past Three Years, SHRM

se diferencia de la competencia. A esto se le conoce como la propuesta de valor del empleado (EVP, por sus siglas en inglés). Observar la prevalencia de ella en el mercado permite evaluar la manera en que las organizaciones están actuando respecto a la transparencia salarial pues es considerada una de las estrategias de la EVP. Como se observa en la gráfica a continuación³³, aunque solo un 40% de las organizaciones cuenta con una EVP formal otro 26% lo está considerando activamente. Además, del grupo que tiene una EVP, una gran mayoría (68%) ha hecho cambios en los últimos 12 meses.

Empresas que tienen una propuesta de valor del empleado



Cuando se indagó sobre las posibles barreras que enfrentan las organizaciones para implementar la EVP³⁴, la gran mayoría de las organizaciones (52%) indicó que era una cuestión de presupuesto y recursos. Mientras que un 29% expresó que ha sido por razones de falta de conocimiento acerca de la definición y cómo se desarrolla una EVP. Por otro lado, un 10% mencionó que hay resistencia al cambio porque se percibe que implementarla podía implicar un cambio cultural significativo.

³³ Aon Puerto Rico, Hot Topic Results: Emerging Elements in Total Rewards Packages, May 2023

³⁴ Aon Puerto Rico, Hot Topic Results: Emerging Elements in Total Rewards Packages, May 2023

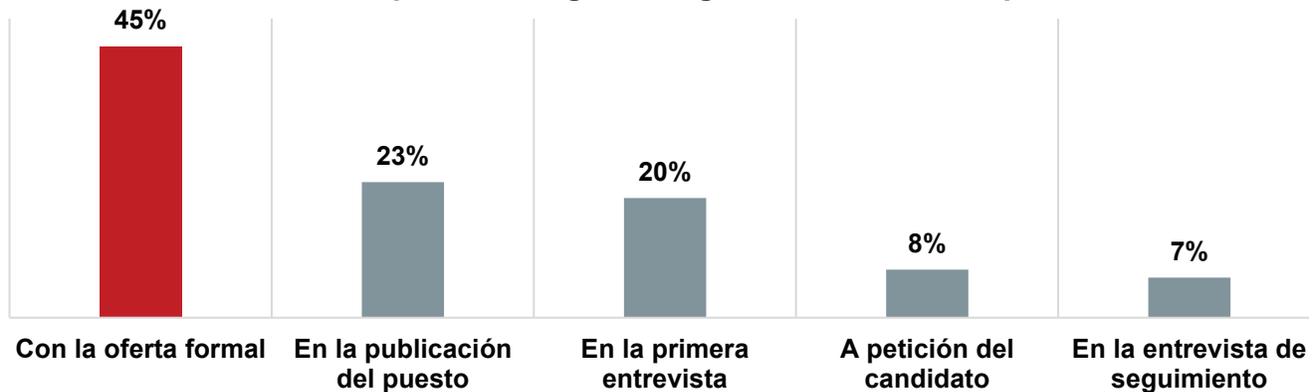
¿Qué barreras enfrenta su empresa para implementar la Propuesta de Valor del Empleado (EVP)?

Recursos y/o presupuesto	Falta de conocimiento acerca de lo que es el EVP	Resistencia al cambio
52%	29%	10%
de las empresas carecen de presupuesto y recursos para implementar el EVP	de las empresas tienen falta de conocimiento acerca de lo que es el EVP y cómo se implementa	de las empresas respondieron que implementar el EVP puede implicar un cambio cultural significativo

Divulgación de rangos salariales

En Puerto Rico, el 97% de las organizaciones informaron³⁵ que divulgan los rangos salariales de los puestos en alguna de las fases del proceso de reclutamiento. Los más prevalente es presentarlo en el momento de extender la oferta formal (45%), mientras que otro 23% lo divulga en la publicación de puesto, como se observa en la gráfica a continuación. Otro 20% lo presenta en la primera entrevista. Si consideramos los por cientos de quienes los proveen en la publicación del puesto y la primera entrevista, notamos que un gran número de organizaciones hace la divulgación en el proceso inicial aun cuando no es un requisito por ley a nivel local³⁶. Esto refleja el impacto que tiene la transparencia salarial como medida proactiva para que las organizaciones puedan ser más atractivas y competitivas en el mercado.

Momento en que se divulga el rango de salario de los puestos



³⁵ Aon Puerto Rico, Hot Topic Results: Emerging Elements in Total Rewards Packages, May 2023

³⁶ Sí a nivel nacional en estados como California, Colorado y Nueva York

Equidad salarial

La equidad salarial podemos definirla haciendo referencia a un principio de nuestra Constitución: igual paga por igual trabajo³⁷. Este concepto se remonta a una de las ideas más básicas de la igualdad: si dos personas realizan el mismo trabajo, deberían recibir el mismo salario³⁸. No obstante, la brecha salarial por género que ha predominado en los mercados laborales ha evitado que se pueda hablar de una equidad salarial total.

Por más de 50 años la equidad salarial ha sido parte de un sinnúmero de leyes a nivel local y nacional. El reclamo de incorporar leyes y acciones que fomenten una transparencia salarial a través de la equidad salarial en el mercado de Puerto Rico se remonta a varios años atrás. Cuando repasamos la historia de la legislación local, desde el año 1952 al aprobarse la Constitución de Puerto Rico, se estableció el derecho de todo trabajador a recibir igual paga por igual trabajo y la importancia de no discriminar por varias razones incluyendo por motivo de sexo³⁹. Asimismo, un informe⁴⁰ redactado en esos tiempos sustentó que el objetivo y significado de esa aseveración era erradicar el discrimen contra la mujer. El 30 de mayo de 1972 se aprobó la Ley 50, una enmienda a la Ley 100, con el fin de incluir la prohibición de discrimen en el empleo de sexo. Posterior a esto se estableció la Ley 69 del 6 de julio de 1985, para asegurar la igualdad de la mujer en el derecho a empleo. Esta ley supuso un adelanto al proveer prohibiciones sobre comportamientos como suspender o despedir por razón de sexo. Sin embargo, esta ley no consideró los criterios e instancias en las que puede existir discrimen salarial por género. Asimismo, bajo un contexto de falta de información, secretismo y más aún, con el fin principal de suprimir el discrimen salarial, se aprobó la Ley Estrategias que las organizaciones ha implementado para atraer talento

16-2017. La Ley 16 prohíbe la discriminación salarial por género y define las instancias bajo las cuales se puede presentar una conducta de discrimen salarial por género por parte de un patrono contra un empleado⁴¹. Incluso, bajo la Ley 16, los patronos no pueden preguntar a los solicitantes de empleo sobre su historial salarial, impedir que los empleados discutan los salarios o tomar represalias contra los empleados por discutir los salarios. En adición, se les provee a los patronos la alternativa de establecer procesos de autoevaluación sobre sus prácticas de compensación para que pongan en ejecución acciones remediales contra la inequidad salarial⁴². A tales fines, el 10 de agosto de 2017 el Departamento del Trabajo y Recursos Humanos publica las Guías Uniformes para el Autoestudio de Igualdad Salarial en el Lugar de Empleo. Además, el 13 de febrero de 2020 se implementó el Reglamento para

37 Artículo II, Sección 16, Constitución de Puerto Rico - 1952

38 Pay Equity vs. Pay Transparency: Defining the Difference and Unscrambling the Jargon, ADP

39 Artículo II, Sección 16, Constitución de Puerto Rico - 1952

40 Informe de la Comisión Permanente de la Carta de Derechos de la Asamblea Constituyente, 1951

41 Ley 16-2017, Exposición de Motivos

42 Ley 16-2017, Exposición de Motivos

Administrar el Programa de Equidad Salarial que tiene como objetivo promover el cumplimiento con la Ley 16 y fomentar la erradicación de la brecha salarial por razón de género. La Ley 16 supone un adelanto significativo para atender la equidad salarial a través de la exigencia de prácticas enfocadas en la transparencia salarial.

En términos nacionales, la legislación creada para intentar suprimir el discrimen salarial por razón de sexo se remonta al año 1963. En este año el Congreso de los Estados Unidos aprobó el Equal Pay Act. Esta legislación dispone que ningún patrono discriminará entre empleados por razón de su sexo al pagarle salarios a sus empleados a una tasa menor que los pagados a empleados del sexo opuesto⁴³. En esa misma línea, el artículo 703 del Título VII del Civil Rights Act del 1964 presenta otro remedio para atender el asunto en cuestión al establecer que “será una práctica de empleo ilícita discriminar contra cualquier individuo con respecto a su compensación, términos, condiciones, o privilegios de empleo por razón de su raza, color, religión, sexo u origen nacional, será una práctica de empleo ilegal⁴⁴.” Bajo ambas normas, la persona perjudicada puede hacer una querrela contra el patrono en la agencia administrativa federal responsable de hacer cumplir las referidas leyes; la U.S Equal Employment Opportunity Commission⁴⁵. De no lograrse, la legislación establece que el Secretario del Trabajo puede presentarse a los tribunales, y a nombre de la persona perjudicada, entablar una acción contra los empleadores⁴⁶. Recientemente la legislación nacional ha sido enmendada en varios estados para requerirle a las organizaciones publicar los rangos salariales los candidatos a empleo. Estados como California, Nueva York, Washington, entre otros, han adoptado estatutos promulgando la transparencia salarial mediante la cual se puede lograr la equidad salarial.

En términos generales y a modo de resumir las exigencias que tienen las leyes sobre la transparencia salarial, la mayoría de las legislaciones recientes contiene una o más de las siguientes obligaciones:

1. divulgar los rangos salariales en las publicaciones de oferta de trabajo;
2. prohibir que se les pregunte a los candidatos el historial de salarios;
3. proveer a solicitud del empleado la escala salarial del puesto que ocupa;

43 Equal Pay Act of 1963, Section 206 (d) (1) (“No employer having employees subject to any provisions of this section shall discriminate, within any establishment in which such employees are employed, between employees on the basis of sex by paying wages to employees in such establishment at a rate less than the rate at which he pays wages to employees of the opposite sex.”)

44 Title VII of the Civil Rights Act of 1964 Section 2000e-2(a)(1) (It shall be an unlawful employment practice for an employer - (1) to fail or refuse to hire or to discharge any individual, or otherwise to discriminate against any individual with respect to his compensation, terms, conditions, or privileges of employment, because of such individual's race, color, religion, sex, or national origin;)

45 Title VII of the Civil Rights Act of 1964 Section 2000e-5

46 Title VII of the Civil Rights Act of 1964 Section 2000e-5

4. no impedir a los empleados o candidatos preguntar, discutir o solicitar información acerca de su salario o del salario de otro empleado que realice trabajo comparable;
5. reportar al ente correspondiente datos salariales más detallados por grupo demográfico incluyendo a los contratistas.

Estas obligaciones han supuesto muchos retos que las organizaciones han tenido y tendrán que enfrentar para cumplir exitosamente con todo lo que se les exige, mientras fomentan un ambiente laboral con acciones que humanicen aún más la experiencia de cada empleado.

Como ya hemos podido constatar, el hecho de que la equidad salarial haya sido legislada por más de 50 años no ha resultado en que las organizaciones tengan salarios equitativos por género. Datos estadísticos que discutiremos más adelante sustentan una brecha salarial. Es muy probable que esta brecha sea la razón por la cual los estados están interviniendo para legislar la transparencia salarial y, de hecho, hacer cumplir la equidad salarial⁴⁷. No obstante, las leyes más recientes que establecen la divulgación de salarios para erradicar de una vez la brecha salarial, están creando una tendencia global que ha permitido a las organizaciones establecer formas más creativas y diversas de administrar al capital humano con el fin de mantenerse a la vanguardia en todos los cambios que eso supone. De hecho, el incremento de la transparencia salarial se ha visto en lugares que no existen requisitos de divulgación salarial⁴⁸. En ese contexto, las organizaciones deben atender con premura el asunto porque no solo representa un requerimiento de ley, sino que puede marcar la diferencia en asuntos tan críticos como el compromiso del empleado, el impacto en la cultura organizacional, la percepción que tienen los empleados respecto a la remuneración total, el trato de la organización hacia ellos y el impacto directo que pueden tener las políticas y prácticas para continuar desarrollando una experiencia humanizadora en cada empleado.

Datos estadísticos sobre la equidad salarial

Hablemos un poco respecto a las estadísticas locales y nacionales. En Puerto Rico, estudios evidenciaron que la brecha salarial para el año 2000 rondaba el 30%⁴⁹. Específicamente, en términos generales el salario de la mujer podía ser hasta 30% menor que el de los hombres en igual condición de empleo. Por otro lado, datos de la encuesta más reciente del Negociado del

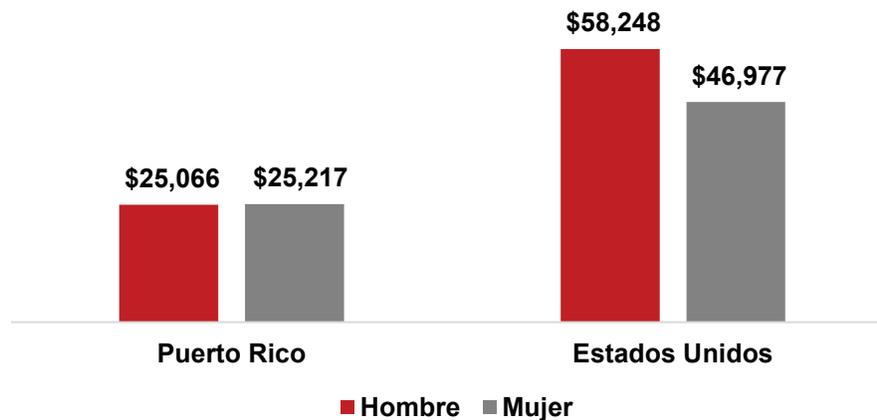
47 Pay Equity vs. Pay Transparency: Defining the Difference and Unscrambling the Jargon, ADP

48 Pay Transparency Has Soared in the Past Three Years, SHRM

49 María E. Enchautegui, La situación de las mujeres en el mercado laboral de Puerto Rico: un análisis comparativo de género

Censo de Estados Unidos⁵⁰ destacan una mejoría en años recientes, aunque una prevaiente disparidad salarial mantiene tendencias constantes en Estados Unidos y Puerto Rico. La gráfica a continuación⁵¹ nos muestra una diferencia de 19% en la media de salarios a nivel nacional y casi un 1% en el mercado local. Aunque la diferencia general para Puerto Rico pueda interpretarse como poca o nula, esa misma encuesta presentó datos más específicos por nivel educativo, que explicaremos a continuación y que sustentan una evidente inequidad salarial por género a nivel local.

Media de ingresos considerando a individuos que trabajan a tiempo completo

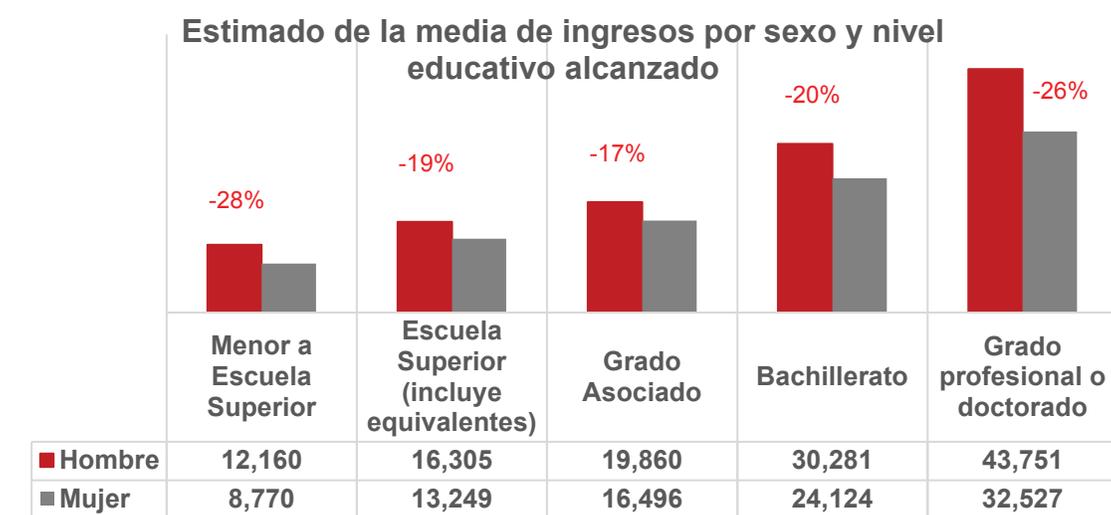


Cuando analizamos la media de salarios por nivel educativo, la brecha salarial entre hombres y mujeres es evidente a pesar de que los ingresos por nivel aumentan a medida que los grupos alcanzan mayores estudios; desde \$12,160 hasta \$43,751 en hombres y desde \$8,770 hasta \$32,527 en mujeres. Asimismo, observamos que las diferencias porcentuales por nivel sitúan la paga de las mujeres entre un 17% hasta un 28% por debajo de lo que devengan los hombres. La gráfica a continuación⁵² presenta los números y categorías a las cuales hacemos referencia:

50 Encuesta de la Comunidad Americana, estimaciones de 5 años, 2017-2021

51 Negociado del Censo de EE. UU., Encuesta de la Comunidad Americana, estimaciones de 5 años, 2017-2021

52 Negociado del Censo de EE. UU., Encuesta de la Comunidad Americana, estimaciones de 5 años, 2017-2021

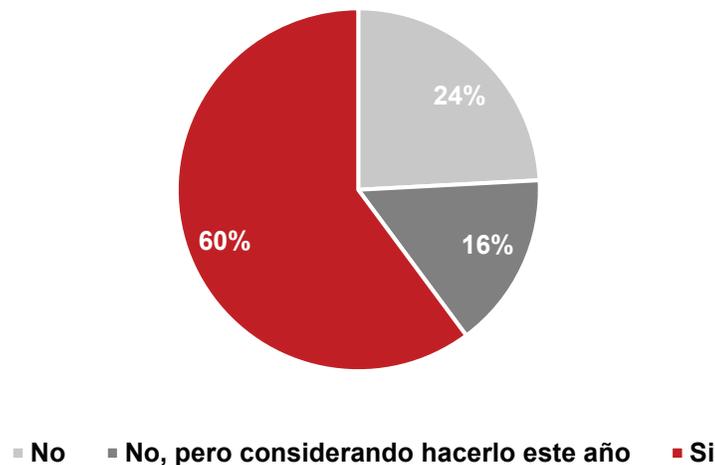


Equidad salarial: tendencias en Puerto Rico

A pesar de evidenciar las marcadas diferencias que existen en los salarios en Puerto Rico, parece ser que las organizaciones están haciendo su parte. Bien sea por razones de cumplimiento ante las legislaciones recientes o como una estrategia de talento, las organizaciones se encuentran realizando su mejor esfuerzo para intentar erradicar la brecha salarial existente. Esto lo evidencia un estudio realizado por Aon Puerto Rico⁵³, al cual hacemos referencia a continuación.

El 60% de las organizaciones reportaron que realizan análisis de equidad salarial, mientras que otro 16% indicó lo está considerando para realizarlo este año.

¿Está realizando su empresa análisis de equidad salarial?



53 Aon Puerto Rico, Hot Topic Results: Emerging Elements in Total Rewards Packages, May 2023

Entre los elementos que consideran para realizar el análisis destacan el título ocupacional (89%), el grado o nivel del puesto (83%), la experiencia (76%), el desempeño (76%) y la educación (74%) del empleado. Este grupo considera aquellos elementos que las Guías de la legislación en Puerto Rico⁵⁴ permite considerar como criterios para aumentar la compensación a un empleado. Específicamente, “antigüedad..., educación...o experiencia...”⁵⁵. La tabla a continuación presenta todos los elementos que suelen considerar las organizaciones en el orden de prevalencia.

¿Qué elementos considera en el análisis de equidad salarial de su empresa?

Título ocupacional	89%
Grado o nivel del puesto	83%
Experiencia	76%
Desempeño	76%
Educación	74%
Antigüedad	63%
Fecha de contratación	59%
Género	52%
Edad	39%
Raza	24%

La mayoría de las organizaciones (49%) realizan los análisis de equidad salarial anualmente. Otro grupo (24%) lo hace según sea necesario, mientras que un 16% de las organizaciones lo hace cada dos años. Son varias las razones por las cuales las organizaciones realizan este tipo de análisis, pero atraer y retener el mejor talento es sin duda la prioridad de las organizaciones (87%) aun por encima de ser también un cumplimiento de la ley (65%). La tabla a continuación detalla la información.

Razones para realizar un análisis de equidad salarial

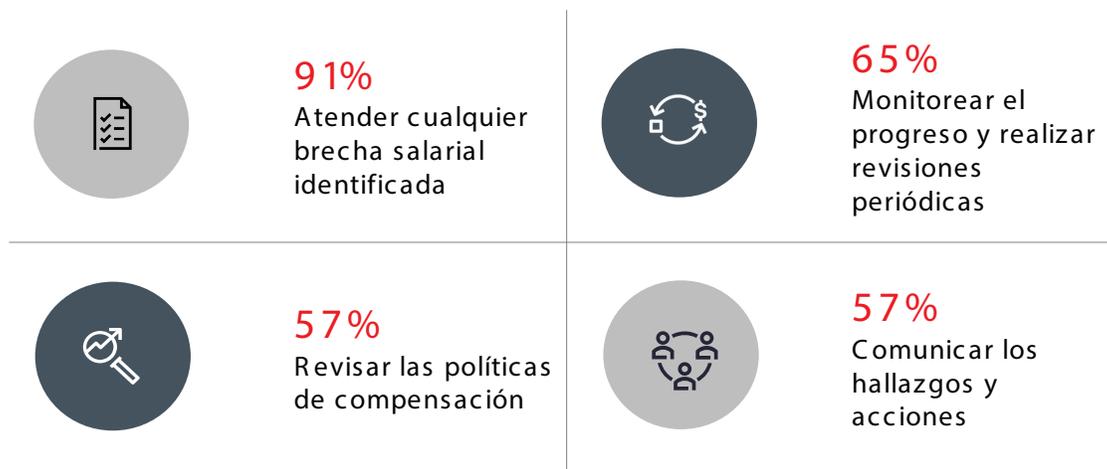
Atraer y retener al mejor talento	87%
Cumplimiento de la ley	65%
Identificar riesgos potenciales	63%
Crear un lugar de trabajo más diverso e inclusivo	54%

⁵⁴ Guías uniformes para el autoestudio de igualdad salarial en el lugar de empleo

⁵⁵ Guías uniformes para el autoestudio de igualdad salarial en el lugar de empleo, fragmento de la página 14

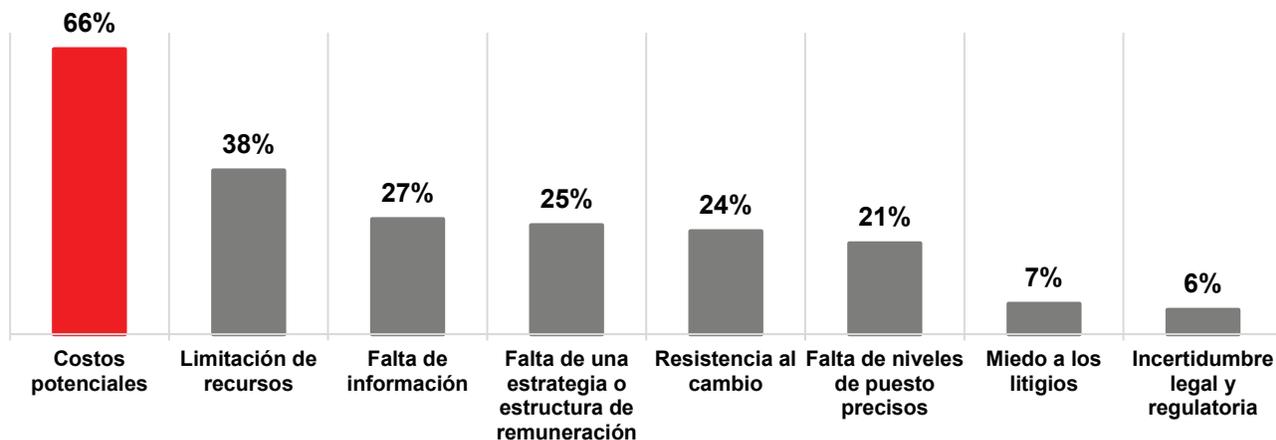
Una vez trabajan los análisis de equidad salarial, el 91% de las organizaciones procede a atender los casos que surjan del análisis y el 65% de este grupo monitorea el progreso y realiza revisiones. Asimismo, 57% respondieron que toman la acción de revisar las políticas de compensación a tono con lo observado durante el análisis. Finalmente, 57% del grupo informó que comunican cualquier hallazgo y acción que toman.

¿Qué acciones toma su empresa luego de realizar un análisis de equidad salarial?



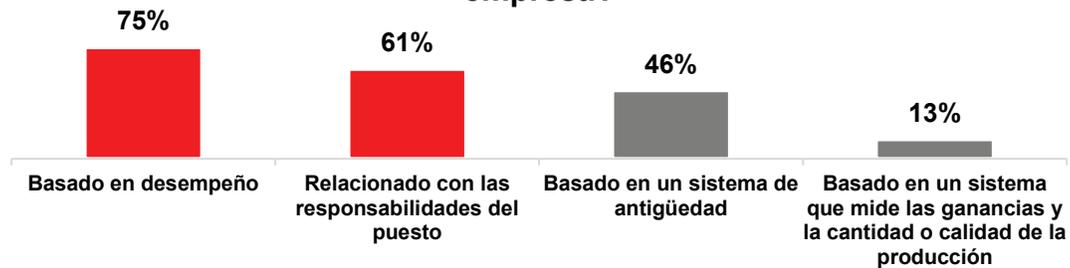
Aunque existe un esfuerzo y acción por parte de las organizaciones, muchas señalaron diferentes barreras que enfrentan cuando implementan los análisis de equidad salarial. Como podemos notar en la ilustración a continuación, la mayoría de las organizaciones reportaron los costos potenciales como barrera principal seguido por la limitación de recursos que pueden tener al momento de implementar el resultado del análisis.

¿A qué barreras se enfrenta su empresa al implementar el análisis de equidad salarial?



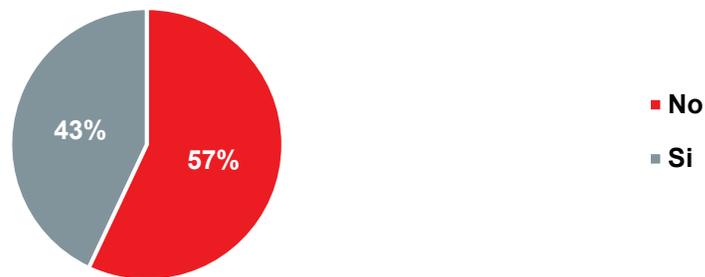
Cuando se realiza un análisis de equidad salarial es posible que existan discrepancias salariales para algunos empleados dentro de un mismo puesto y de géneros opuestos. Estas diferencias son las que las organizaciones evalúan considerando factores cruciales como la experiencia, función, antigüedad, entre otros. Según presentamos en la imagen a continuación, la mayoría de las organizaciones considera el desempeño del empleado (75%) para justificar cualquier diferencia de salario.

¿Cómo se justifican las diferencias de salario en su empresa?



Una forma de hacer constar la transparencia y equidad salarial de una organización lo es observando su filosofía de compensación. Una filosofía de compensación permite entender la estrategia de paga que tiene una organización pues establece una referencia para las decisiones sobre la paga a los empleados. Un 43% de las organizaciones cuentan con una filosofía de compensación formal, según lo establece la imagen a continuación.

¿Tiene su empresa una filosofía de compensación formal por escrito?

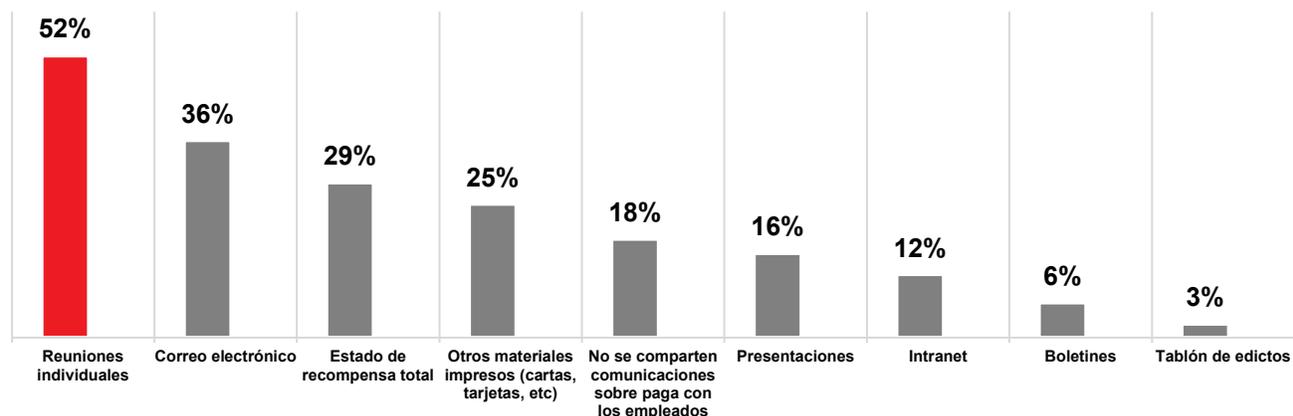


En la encuesta que realizó Aon Puerto Rico, se les preguntó a las organizaciones detalles específicos sobre la relevancia que tenía la transparencia y la equidad salarial en la filosofía de compensación que tenían. Las respuestas fueron enfocadas en definir de manera clara la estrategia de compensación de la organización. Para lograr la definición de dicha estrategia consideran elementos claves como la clasificación de los puestos y grados, estructura de salario y posicionamiento contra el mercado.

Comunicación efectiva en la era de la transparencia y equidad salarial

Como ya sabemos, la comunicación efectiva juega un papel fundamental en el éxito de las acciones que una organización interese promover o adoptar. Mas aun, cuando estas acciones están relacionadas a un tema que siempre ha sido un tabú: los salarios. Por ejemplo, cuando un empleado recibe su salario, muchas veces no conoce el detalle de cómo determinaron el mismo y tampoco tomar decisiones al respecto. Cambiar de paradigma ante un nuevo marco de transparencia y equidad salarial exige que las organizaciones mantengan canales de comunicación efectivos y directos con el fin de promover un mensaje de apertura y claridad sobre las políticas y prácticas salariales. Además, es importante que entiendan los deseos y necesidades de sus empleados. Muchos empleados tendrán preferencias sobre como interesan recibir la comunicación. Algunos pudieran preferir materiales escritos como políticas o correos electrónicos, mientras que otros prefieren participar de una conversación en persona⁵⁶. Como podemos observar en la gráfica a continuación⁵⁷, lo más prevalente es que las organizaciones mantengan canales de comunicación activos mediante reuniones individuales (52%), correos electrónicos (36%) y estados de recompensa total (29%) con el fin de comunicar sus prácticas salariales.

Forma en que los empleados reciben comunicaciones acerca de prácticas salariales



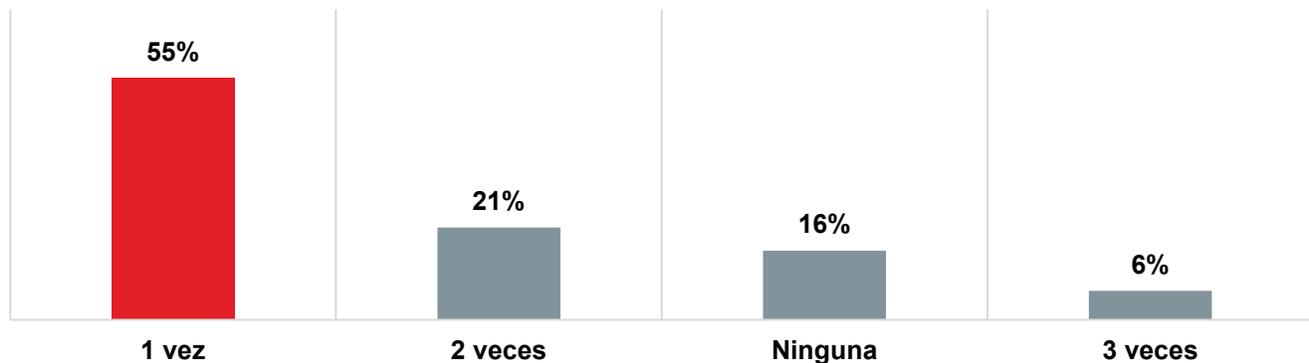
Como se destaca en la siguiente gráfica, la mayoría de las organizaciones encuestadas mantiene una comunicación activa de al menos una vez al año con el propósito de divulgar a los empleados información salarial. De igual forma, la tendencia es que sea el departamento de Recursos Humanos (84%), seguido por el supervisor directo (36%) los encargados de manejar dicha comunicación. Es interesante destacar que el 27% de las organizaciones informó

⁵⁶ How to Communicate Pay Decisions to Employees in a Transparent Way, Salary.com

⁵⁷ Aon Puerto Rico, Hot Topic Results: Emerging Elements in Total Rewards Packages, May 2023

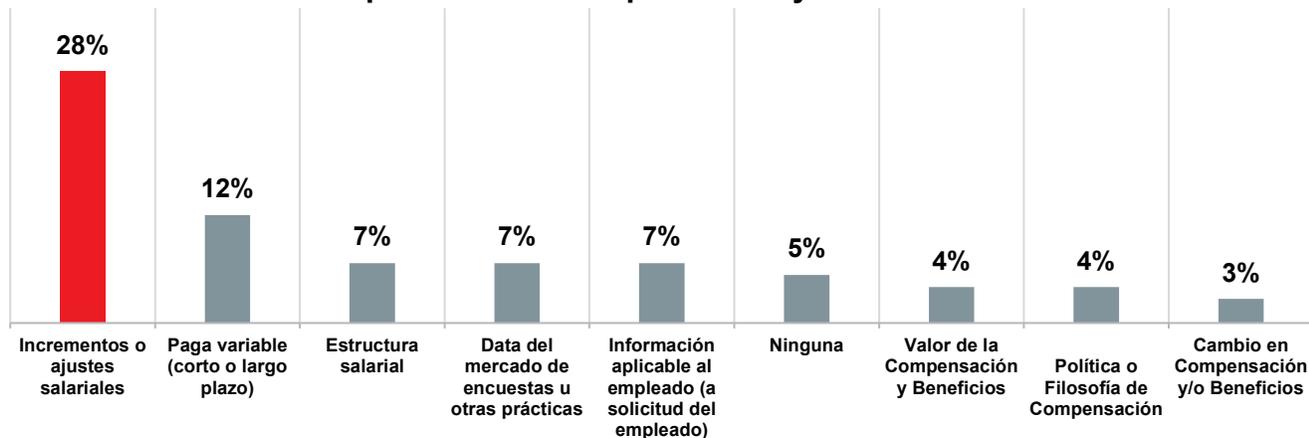
que es directamente el presidente o CEO la persona responsable de mantener este tipo de conversación. El 64% de las organizaciones suelen manejar dichas comunicaciones manera individual.

Veces que las empresas han comunicado a sus empleados información sobre sus respectivos salarios en los últimos 12 meses



Como se puede observar a continuación, la tendencia en el mercado es que las organizaciones comuniquen incrementos o ajustes salariales.

Información se comunica a los empleados con respecto a las prácticas de compensación y beneficios



Independientemente el método o tipo de información que divulguen, las organizaciones deben desarrollar una estrategia de comunicación cuyo objetivo sea abarcar todas las inquietudes que pudieran surgir. La comunicación debe ser siempre directa, llevando un mensaje que resalte el valor que tiene el empleado para la organización y la importancia que tiene la transparencia y equidad salarial para acentuar un ambiente laboral que fomente mayor diversidad, equidad e inclusión.

La transparencia y equidad salarial, es momento de actuar

Al repasar todos los asuntos detallados previamente, confirmamos el cambio radical que han logrado la transparencia y la equidad salarial como elementos universales para una experiencia aún más enriquecedora para cada empleado. Ciertamente resta mucho camino por recorrer para alcanzar una transformación absoluta, pero comenzar ya es un avance y eso es lo que ha estado ocurriendo. Las organizaciones deben aprovechar la era de la transparencia para mejorar sus políticas y prácticas e identificar cualquier área de oportunidad en los salarios prestando particular atención a cualquier brecha salarial existente. Además, es una gran oportunidad para mostrar un compromiso real con el recurso más valioso que tienen; sus empleados.

Es medular que las organizaciones se mantengan a la vanguardia y puedan adaptarse rápidamente pues de lo contrario podrían tener serias consecuencias no solo por lo que conlleva incumplir con la ley sino en su reputación como empresa.

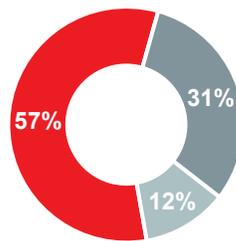
Programas de Reconocimiento

Un programa reconocimiento es un sistema que una organización establece con el fin de reconocer, destacar y resaltar las contribuciones que hacen los empleados. Los empleados desempeñan sus labores y esperan recibir a cambio no solo salarios y beneficios competitivos, sino que necesitan ser reconocidos y apreciados por las contribuciones que hacen. Es por lo que las organizaciones crean programas de reconocimiento como una manera de agradecer y exaltar los logros individuales y colectivos que tienen sus empleados. Los programas suelen incidir en la motivación y compromiso que tiene un empleado, por lo que crear y mantener un programa robusto y equitativo puede marcar una gran diferencia. El reconocimiento supone una experiencia enriquecedora y trascendental para quien lo recibe por lo que es un elemento al que se le debe prestar particular atención al relacionarlo con el hilo conductor de este escrito.

Los programas usualmente identifican conductas o acciones que son importantes para el éxito de las organizaciones y recompensan al empleado que presenta esas conductas o hace esas acciones. Los tipos y formas de reconocer a los empleados van desde un reconocimiento con palabras particulares exaltando públicamente la contribución que hizo ese empleado, hasta reconocimientos materiales en los que media alguna recompensa monetaria o no monetaria que sea valiosa para los empleados. Independientemente el tipo de reconocimiento, aunque se recomienda que provean algún tipo de recompensa tangible, el simple acto implica una forma de humanizar la experiencia del empleado distinguiendo su valor como individuo en el logro de metas colectivas. No obstante, es importante establecer programas formales y estandarizados para evitar un resultado arbitrario, injusto y poco estimado para quien lo

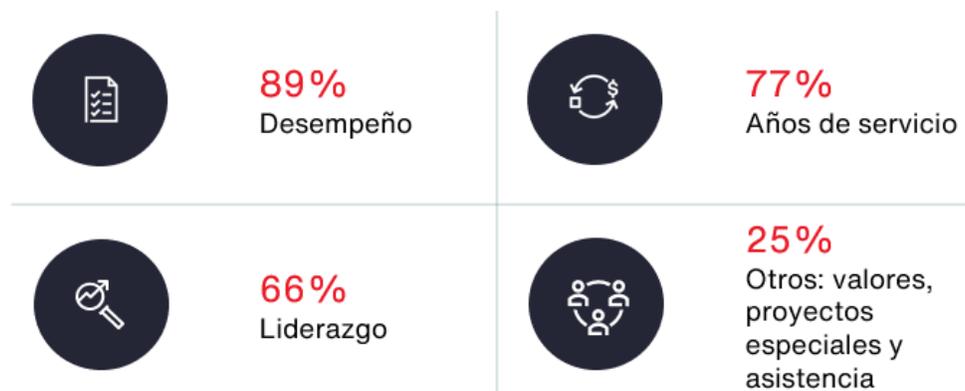
recibe. Si no se previene, probablemente no lograrán otra cosa que desalentar al empleado y desvirtuar el propósito del programa. En este contexto, en una publicación⁵⁸ se analizaron unas interrogantes respecto a la funcionalidad y efectividad de los programas. De la información de dicha publicación surgen unos aspectos que una organización debe considerar para garantizar el éxito de los programas y que redunden en una experiencia única y determinante en el nivel de lealtad que tenga cada empleado. Primero, los programas requieren personalización. Este es un aspecto que siempre se destaca cuando hablamos del éxito de los programas. Segundo, se debe evitar que los procesos se desvíen demasiado hacia la tecnología y los programas se vean forzados a volverse demasiado impersonales o genéricos. Tercero y último, se deben administrar y estructurar con un enfoque más humano que permita la interacción entre los líderes y los miembros del equipo. En conclusión, para que un programa sea exitoso debe siempre considerar las preferencias y necesidades de los empleados pues esto logrará que los empleados se sientan apreciados y orgullosos de hacer el trabajo.

Programas de Reconocimiento: Tendencias en Puerto Rico⁵⁹



■ Si ■ No, pero considerando ■ No

Dentro de los elementos que consideran las organizaciones para reconocer a los empleados se destacan el desempeño (78%), los años de servicio (77%), el liderazgo (66%) y otros (25%) como los valores, proyectos especiales y la asistencia.

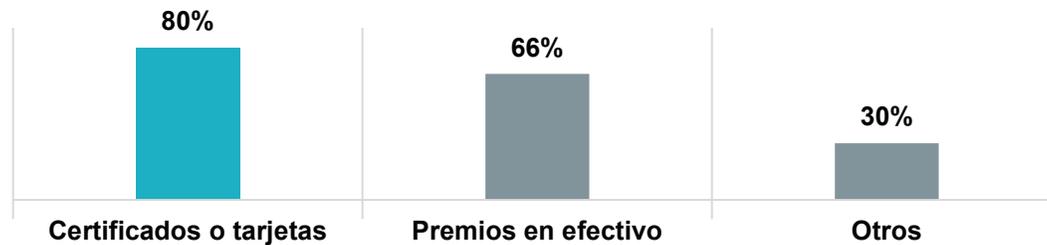


58 Is Your Employee Recognition Program Falling Flat?, SHRM, November 2022

59 Aon Puerto Rico, Hot Topic Results: Emerging Elements in Total Rewards Packages, May 2023

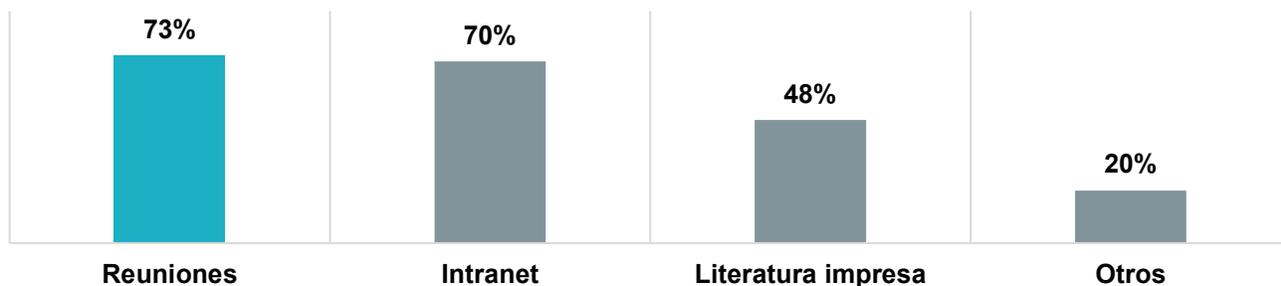
La tendencia del mercado es ofrecer recompensas tangibles, predominando los certificados o tarjetas de regalo (80%) y los premios en efectivo (66%). Algunas organizaciones tienen otros tipos de recompensas (30%) en las cuales predominan mercancía de la empresa, tiempo libre, puntos para redimir en artículos o experiencias, almuerzos, entre otros

Mecanismos de recompensas para reconocimiento



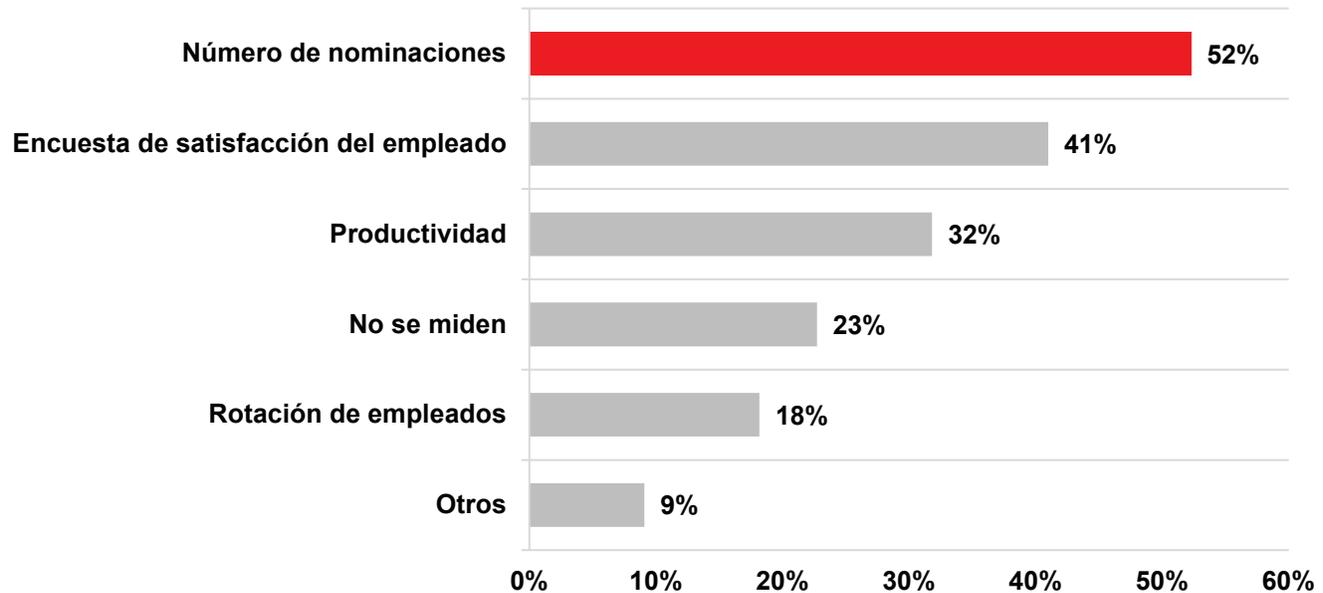
La mayoría de las organizaciones utiliza reuniones (73%) y el intranet (70%) para informar y explicar a los empleados respecto a los programas de reconocimiento. Otro 48% provee literatura impresa y otros (20%) lo hacen a través de correos electrónicos o en actividades de la empresa.

Herramientas de comunicación utilizadas para informar y explicar los programas de reconocimiento



Como se detalla en la ilustración, las organizaciones utilizan diferentes parámetros para medir el éxito de sus programas de reconocimiento. Lo más prevalente es a través del número de nominaciones (52%) seguido por las encuestas de satisfacción del empleado (41%).

¿Qué medidas de éxito utilizan en sus programas de reconocimiento?



Tiempo libre con paga

Otro de los elementos fundamentales que contribuye a humanizar la experiencia del empleado lo es el tiempo libre con paga (PTO, por sus siglas en inglés) que un empleado puede acumular y disfrutar. El simple hecho de que el PTO puede mejorar el bienestar general del empleado debería ser una motivación suficiente para que las organizaciones lo conviertan en una prioridad⁶⁰. Esta aseveración nos hace establecer este elemento como uno de los principales elementos a considerar cuando hablamos de humanizar la experiencia del empleado.

La cultura organizacional juega un papel importante en la forma de administrar el PTO. Es necesario diferenciar entre tomarse un tiempo libre por vacaciones y estar enfermo. Los empleados deben sentirse seguros tomándose un día libre para ir a un concierto, ser voluntarios en la escuela de sus hijos o disfrutar del tiempo de inactividad después de un proyecto importante. Demasiadas personas sienten que el único momento para tomarse un tiempo libre es cuando están enfermas, por lo que las empresas deben trabajar para cambiar esta creencia⁶¹. Se requiere acción de las organizaciones para cambiar ese paradigma y fomentar un ambiente en donde el PTO sea entendido y utilizado correctamente pues representa una ventaja para todas las partes.

60 Employers: Encourage employees to take PTO for the good of the company, Workspan Daily

61 Employers: Encourage employees to take PTO for the good of the company, Workspan Daily

La pandemia tuvo un impacto significativo en el uso y la administración del PTO. El hecho de experimentar un lockdown, los aumentos en los casos de contagio por COVID-19 y los cambios en la forma de trabajo hizo que las organizaciones sopesaran posibles cambios a las políticas de PTO. Incluso, cuando muchas empresas cambiaron al trabajo remoto, casi el 70% de los empleados informaron que trabajan los fines de semana y la mayoría no se habían tomado los días por vacaciones⁶².

El mercado laboral establece tendencias que hacen a las organizaciones evaluar sus prácticas a tono con los cambios que allí ocurren. Hace algún tiempo se comenzó a escuchar el término “PTO ilimitado”. Aunque podía sonar poco creíble por lo que representa el término, tuvo una buena acogida en algunas empresas y se convirtió en una tendencia que las organizaciones deben analizar con detenimiento. Este sistema permite que los empleados puedan disfrutar una cantidad ilimitada de días libres pagos. Esto presenta una ventaja en el balance de vida y trabajo teniendo completa libertad y flexibilidad para disfrutar de actividades personales. No obstante, algunos expertos piensan que podría ser perjudicial para el empleado. Líderes de varias organizaciones a nivel nacional fueron entrevistados sobre el tema y coincidieron en que el PTO ilimitado puede representar una trampa al momento de llevarlo a la ejecución por lo cual decidieron establecer un sistema estructurado para ofrecer días específicos. Uno de ellos resaltó que la mayoría de las organizaciones que ofrecen el PTO ilimitado tienen mucha ambigüedad sobre la cantidad de tiempo que se permite. Además, mencionó que las investigaciones muestran que los empleados con tiempo ilimitado se toman menos tiempo libre que los que tienen un número específico de días. Otro de los entrevistados mencionó que los empleados están más propensos a utilizar los días cuando pueden ver la cantidad de horas que pueden tomar, lo que acumulan y cuánto ganan⁶³.

Empero a presentarse en un inicio como una tendencia en el mercado general a nivel nacional, un estudio reciente⁶⁴ confirmó que no es prevalente en la actualidad ya que solo el 6% de los encuestados indicaron que ofrecían este beneficio. Sin embargo, existe una razón fundamental para continuar observándolo. Las investigaciones sugieren que los empleados más jóvenes esperan mayor flexibilidad en sus horarios y un mayor control sobre el equilibrio entre su vida y el trabajo, incluso podría ser un factor importante para decidir dónde una persona desea trabajar⁶⁵.

Establecer estrategias y políticas dirigidas a fomentar el PTO provee muchos beneficios. Aparte de fomentar salud y calidad de vida de cada empleado, evita el ausentismo no planificado, aumenta la moral en los empleados y los hace ser más comprometidos. Agregando a lo anterior, un empleado que toma los días acumulados por vacaciones, por ejemplo, es un

62 The Pros and Cons of Open Leave and Set Vacation Days, SHRM

63 The Pros and Cons of Open Leave and Set Vacation Days, SHRM

64 2022 Employee Benefits Survey, SHRM

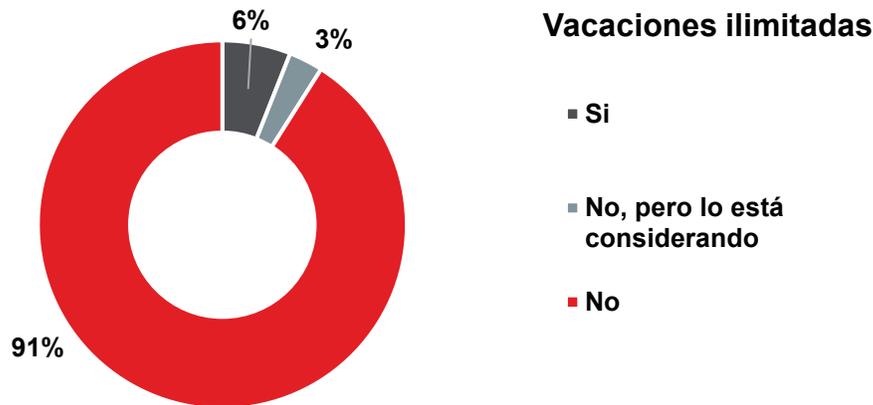
65 The Pros and Cons of Open Leave and Set Vacation Days, SHRM

empleado que regresa más descansado, feliz y, por consiguiente, suelen presentar una mayor productividad laboral.

Definitivamente, las organizaciones tienen una responsabilidad social de fomentar el PTO de una manera integral y atada a las prioridades del negocio. Independientemente de la estructura de PTO que decidan implementar, las organizaciones deben dedicarle especial atención, hablar con los empleados para escuchar sus necesidades, comunicar y entenderlas expectativas de la política y hacer lo que mejor funcione para la cultura organizacional de la empresa⁶⁶.

Tiempo libre con paga: tendencias en Puerto Rico

De acuerdo con un estudio realizado por Aon⁶⁷, en Puerto Rico solo un 6% provee tiempo libre con paga ilimitado (por vacaciones), mientras que otro 3% lo está considerando. Esta tendencia coincide con los datos a nivel nacional que hablamos previamente.



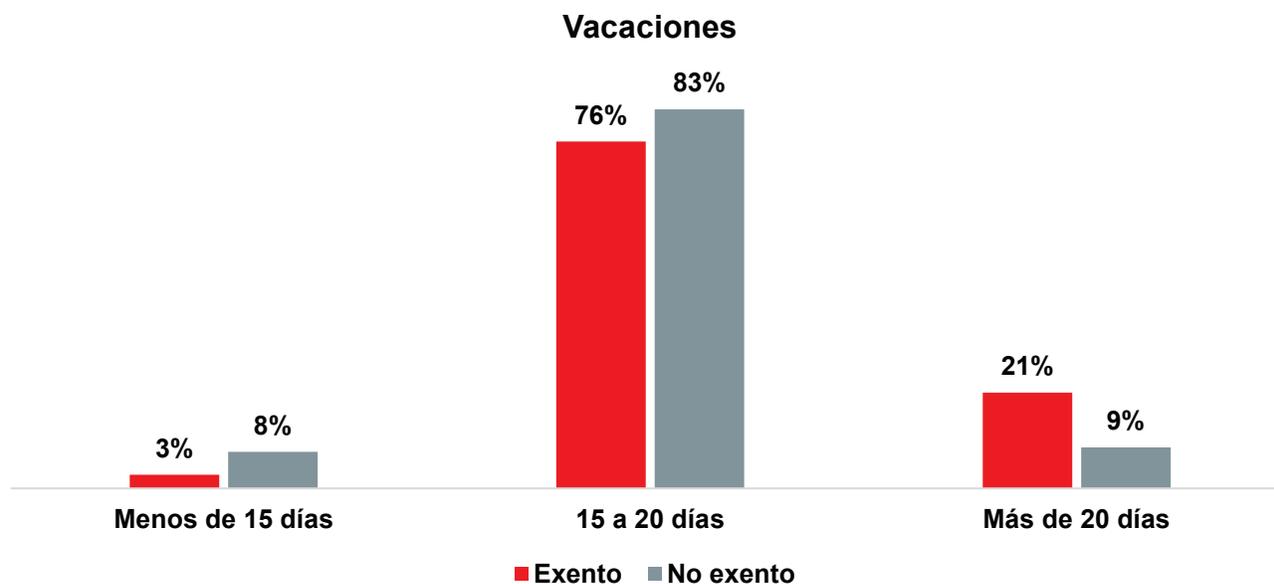
Del grupo de organizaciones que ofrece tiempo libre con paga ilimitado, es importante resaltar lo que indicaron respecto al impacto que tuvo en los empleados desde que implementaron la política. Todos coincidieron (100%) que incrementó el compromiso de los empleados, mientras que un 75% indicó que mejoró el balance de vida y trabajo. Sin embargo, el impacto que tuvo en la productividad y moral no fue tan prevalente según se detalla en la tabla a continuación:

⁶⁶ The Pros and Cons of Open Leave and Set Vacation Days, SHRM

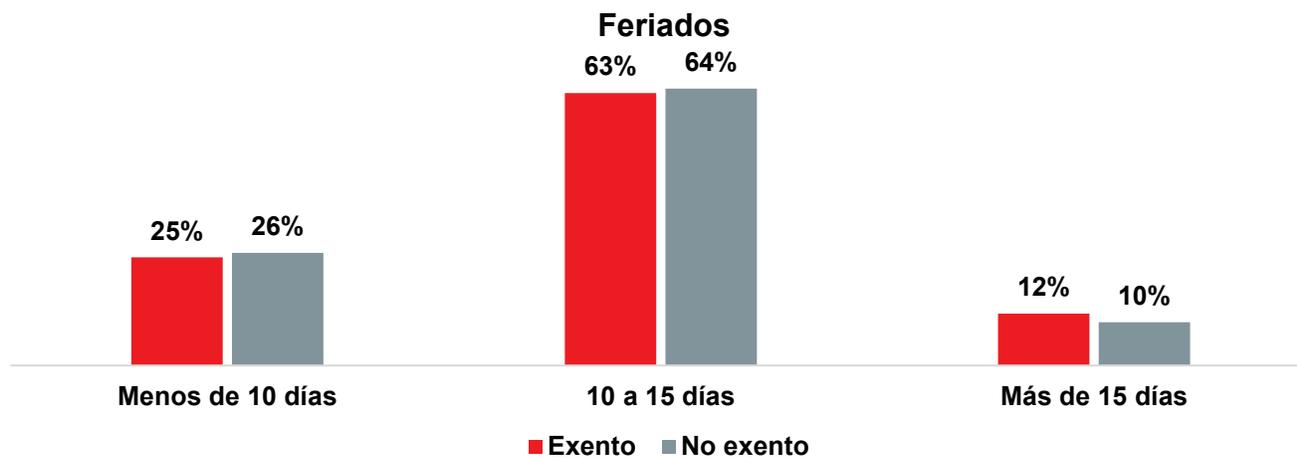
⁶⁷ Aon Puerto Rico, Hot Topic Results: Emerging Elements in Total Rewards Packages, May 2023

Impacto en los empleados desde la implementación de vacaciones ilimitadas	
Incrementó el compromiso	100%
Mejóro la percepción del balance de vida y trabajo	75%
Incrementó la productividad	50%
Incrementó la moral	25%

En cuanto a los días por vacaciones, las organizaciones han mantenido una prevalencia similar a través de los últimos años otorgando un promedio de dieciocho (18) días a empleados exentos y dieciséis (16) días a empleados no exentos. Es por lo que la gráfica a continuación refleja un mayor porcentaje en la categoría de 15 a 20 días.

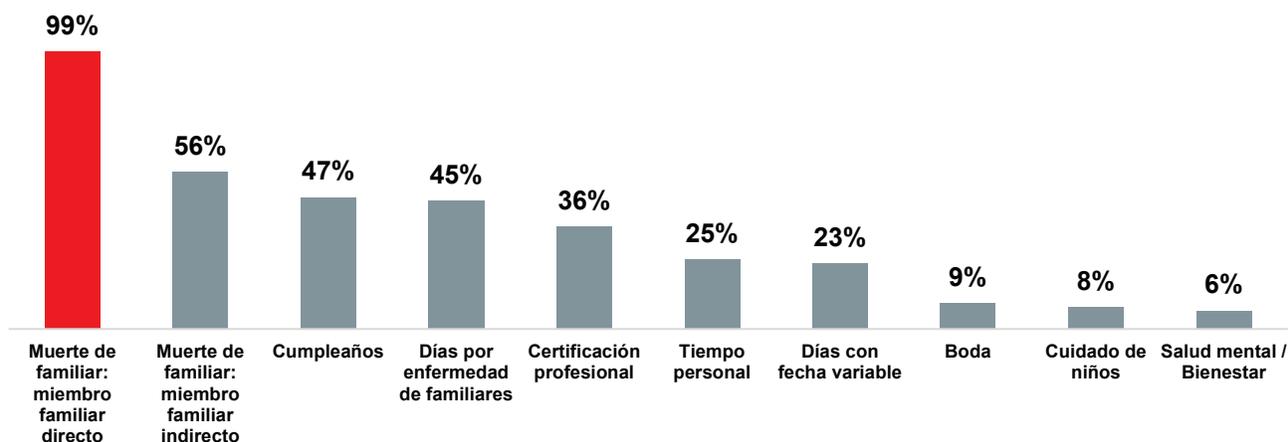


En cuanto a los días feriados, éstos varían de año a año, pero sin fluctuaciones significativas. Las organizaciones otorgan once (11) días promedio y así lo podemos constatar en la gráfica a continuación:



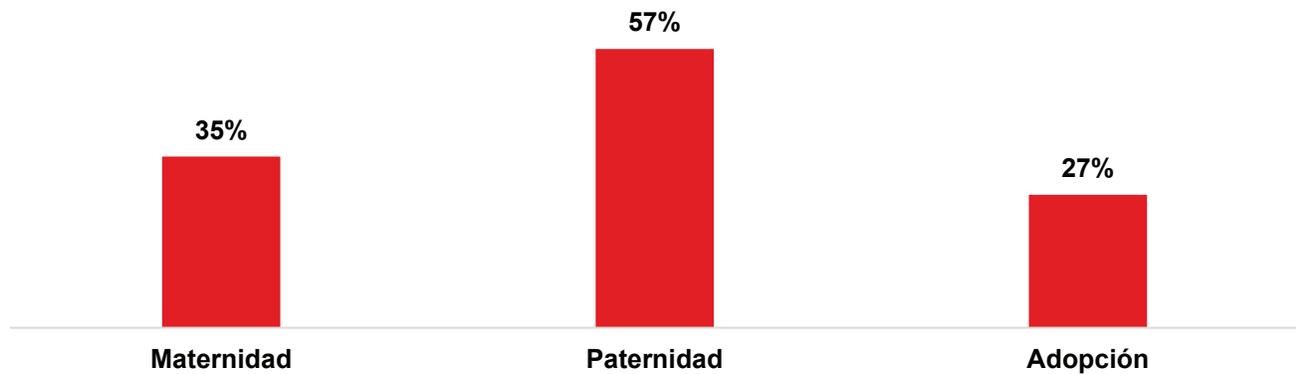
Por otro lado, las organizaciones consideran una gran cantidad de días adicionales a los feriados y vacaciones dentro de los días libres con paga. Esto resulta muy beneficio y alineado a la necesidad del empleado de tener tiempo disponible para su disfrute y el de su familia. La gráfica a continuación presenta la prevalencia que tienen dichos días.

Empresas que ofrecen tiempo libre con paga



Es interesante observar una gran cantidad de organizaciones que otorgan días adicionales a los que exige la ley en un momento tan importante en la vida de un empleado como lo es la llegada de un hijo. El 35% de las organizaciones provee en promedio 38 días adicionales en periodos de maternidad. En cuanto a la licencia de paternidad, un 57% otorga en promedio 12 días aun cuando no es requerido por ley para el sector privado ofrecer una licencia de paternidad. Por último, un 27% otorga un promedio 36 días para adopción.

Empresas que ofrecen licencias familiares adicionales



Beneficios emergentes

Los beneficios a empleados adquieren mayor importancia en un mercado competitivo donde la atracción y retención de talento es una de las dolencias principales de las organizaciones. Los empleados quieren beneficios que vayan más allá de las protecciones básicas y demuestren que su empleador los reconoce como individuos con necesidades, compromisos y objetivos personales únicos. Debe ser una prioridad para los empleadores conocer lo que los empleados más valoran y dirigir su inversión acorde a eso. En la gráfica⁶⁸ a continuación podemos observar que un 51% de empresas realizan encuestas de percepción de beneficios para entender la valoración que le dan los empleados a los beneficios que reciben. Vemos, además, un aumento en empresas que lo están comenzando a considerar.

68 Aon Puerto Rico, Hot Topic Results: Emerging Elements in Total Rewards Packages, May 2023

Empresas que realizan encuestas para entender como los empleados perciben los beneficios ofrecidos

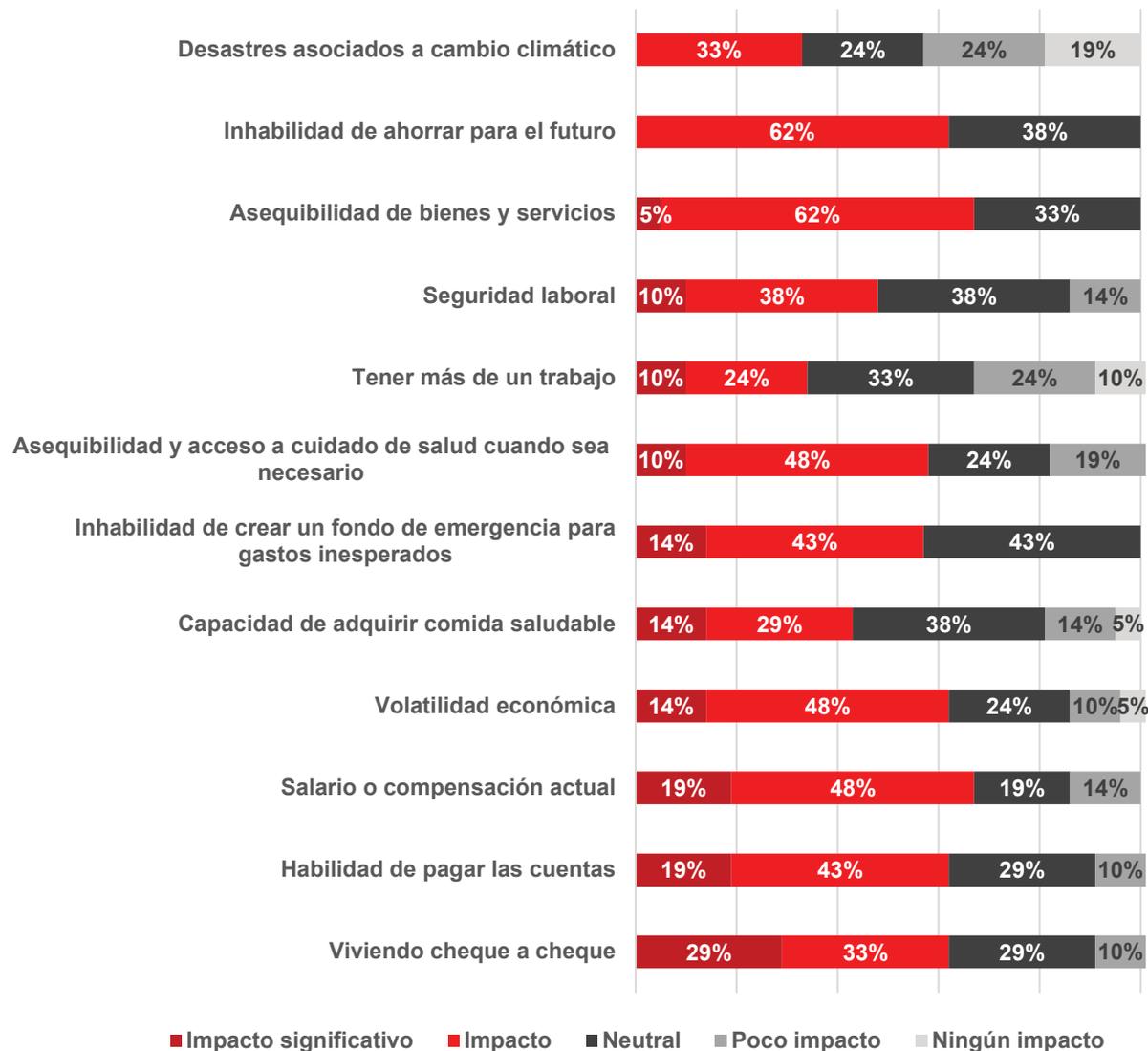


Beneficios financieros: Mas allá del plan de retiro

Según el reporte Global de Bienestar de Aon 2022⁶⁹, el tercer problema de bienestar para los empleados en Puerto Rico es el estrés asociado a la situación financiera. Esto contrasta con los resultados del 2020 donde el tema de estrés financiero no apareció dentro de los cinco principales problemas. Vemos a continuación en el mismo estudio cuales son los estresores financieros que más impactan en la fuerza laboral⁷⁰:

69 Aon Global Wellbeing Survey Report 2022-2023
 70 Aon Global Wellbeing Survey Report 2022-2023

Estresores financieros que impactan a los empleados



Tener un 401k ya no es suficiente para las nuevas generaciones lidiar con los retos financieros del día a día asociados a la inflación, el costo de la vivienda y la suma de préstamos estudiantiles. Es por esta razón que los programas de repago de préstamos estudiantiles están ganando mayor interés por los empleados moviendo a los empleadores a comenzar a incluir o evaluar este tipo de beneficios en su propuesta de recompensa total. Estudios⁷¹ indican que el 86% de empleados entre las edades de 22 a 33 años se comprometerían a un empleador por cinco años si el empleador ofreciera un programa de repago de préstamo estudiantil.

⁷¹ Employer Student Loan Repayment Program: 5 Tips for 2023 (paycor.com)

Las empresas tienen diferentes maneras de estructurar los programas de repago. Puede ser mediante un bono al entrar a la empresa, pagos recurrentes directamente al prestatario, subsidio en el salario, contribuciones atadas al plan de retiro, o pago de tiempo no usado de vacaciones al préstamo estudiantil⁷². La Ley CARES, firmada en 2020 como parte de los alivios en la pandemia permite que los empleadores puedan ofrecer hasta \$5,250 en repago de préstamos estudiantiles de empleados libre de contribuciones. Esta cláusula se extiende hasta 2025. Sin embargo, si el empleador ofrece algún beneficio de pago de matrícula de estudios universitarios la aportación de \$5,250 es el máximo permitido para ambos beneficios⁷³. Se espera un aumento en la adopción por los empleadores de este beneficio en el futuro, especialmente luego de que se levante la pausa declarada por el Gobierno de los Estados Unidos para el pago de los préstamos estudiantiles como parte de las medidas de la pandemia, situación que se espera comience este año.

La educación financiera es otro beneficio que también está siendo muy valorado por los empleados. Según datos de Credit Karma⁷⁴ la Generación X carga con el mayor promedio total de deuda, mientras que en los jóvenes de 18-26 años ha aumentado en 32% su deuda promedio de tarjetas de crédito. Estos retos que enfrentan los trabajadores sumados a la gran proliferación de “influencers” financieros en las redes sociales ha generado un mayor interés por la educación en finanzas personales e inversiones, particularmente por las generaciones Millenials y Zennials (Gen Z). Los programas de educación financiera comprensivos además de utilizar herramientas más específicas para la identificación de los problemas financieros ofrecen apoyo a los empleados en la organización de sus finanzas personales e incluyen temas como manejo de deudas y tarjetas de crédito, presupuesto, ahorro y preparación para el futuro. En la gráfica⁷⁵ a continuación podemos ver según encuesta de Aon cuantas empresas de Puerto Rico proveen estos beneficios.

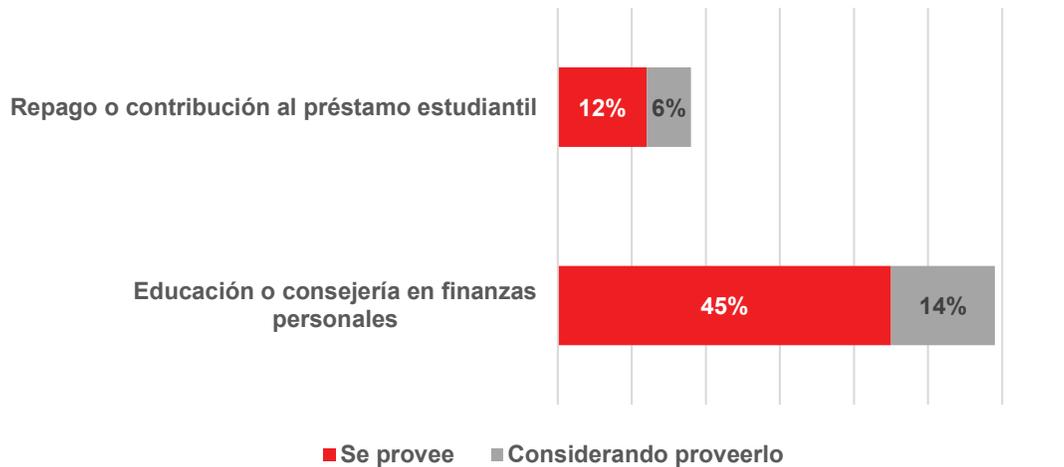
72 What Is Employer Student Loan Repayment? | Bankrate

73 Employer Student Loan Repayment Program: 5 Tips for 2023 (paycor.com)

74 Average American Debt by Age and Generation: 2023 | Credit Karma

75 Aon Puerto Rico, Hot Topic Results: Emerging Elements in Total Rewards Packages, May 2023

Beneficios financieros



Los programas de educación financiera son más prevalentes en comparación con los de repago de préstamos estudiantiles. Es importante incorporar programas educativos lo suficientemente comprensivos para el logro de las metas financieras de los empleados ya que con actividades aisladas no es posible ver el impacto en las finanzas personales a largo plazo.

Beneficios familiares: Más allá del plan médico

Se consideran beneficios familiares los beneficios que impactan la vida familiar del empleado ya que aportan a su calidad de vida familiar o proveen beneficios directamente para miembros de su familia. El beneficio familiar más tradicional es el plan médico y en Puerto Rico casi la totalidad de las empresas participantes en nuestra encuesta de beneficios ofrecen el plan médico a hijos y/o cónyuges⁷⁶. Entre otros beneficios emergentes de apoyo a la familia que estamos comenzando a ver como tendencia en Estados Unidos y comenzando a incorporarse, evaluarse o discutirse en Puerto Rico podemos mencionar:

- Educación y consejería en crianza de los hijos
- Asistencia legal
- Consejería académica (escolar o universitaria) para los hijos
- Contribución o soporte para cuidado de familiares enfermos
- Servicios de “concierge” para actividades y necesidades del diario vivir como, por

76 Aon Benefit Study 2021

ejemplo, lavado de auto, servicio de “laundry”, entrega de medicamentos, comidas preparadas, entre otros)

- Cuido para hijos
- Seguro médico o contribución económica para salud y cuidado de mascotas
- Políticas de mascotas en el lugar de trabajo

Los retos que enfrentan las familias trabajadoras son cada vez son más complejos. Aunque la cantidad de hijos se ha reducido, la falta de redes de apoyo para la crianza ha generado unos estresores mayores en las familias. Según estudio realizado en septiembre de 2022 por Pew Research Center⁷⁷, un 62% de familias indicaron que ser padres/madres ha sido más difícil de lo que esperaban y un 26% que ha sido mucho más difícil. Esto es particularmente significativo para las mujeres que según encuesta⁷⁸, un 40% de mujeres trabajadoras indica que no han podido avanzar en sus carreras ni sentirse exitosas como madres. Sumado a que la expectativa de vida es mayor, siendo en Puerto Rico 85 años para las mujeres y 76 años para los hombres tenemos familias trabajadoras que también son cuidadores de padres ancianos y enfermos, a la vez que lidian con los retos de la crianza de hijos menores. Al menos según encuesta de AARP⁷⁹ un 19% de adultos provee cuidado para otro adulto. En Estudio Global de Diversidad, Equidad e Inclusión de Aon⁸⁰ se desprenden beneficios que apoyan a las familias modernas como el cuidado de familiares a través de proveedores externos donde la prevalencia mayor la tiene Latinoamérica con un 24% mientras que en Norte América es un 18%, asistencia para necesidades escolares y/o universitarias de hijos que de igual manera la adopción mayor es en Latinoamérica con un 29% seguido de Norteamérica con un 22% y el mismo patrón para asistencia/subsidios para necesidades familiares como cuidado, descuento para hogares de ancianos, entre otros, con una prevalencia significativamente más alta en Latinoamérica con un 37% en comparación con Norteamérica que es un 10%.

Por otro lado, el incremento en la tenencia de mascotas se ha multiplicado dramáticamente en los últimos años. Según reportado en estudio de Morgan Stanley “A medida que los Millennials se convierten en propietarios de viviendas, retrasan tener hijos tienen cada vez más familias más pequeñas, tienden a gastar más en sus mascotas que los dueños de mascotas mayores, especialmente en alimentos y servicios premium”⁸¹. En la misma encuesta⁸² se resalta que un 32% de las personas entre las edades de 18-32 adquirieron una mascota en los pasados seis meses. Para las nuevas generaciones las mascotas son parte de la familia por lo que los beneficios de cuidado de salud para ellas son altamente valorados por lo que los empleadores

77 Parenting in America Today: A Survey Report (2023) | Pew Research Center

78 Cleo Working Parents Survey (2021)

79 AARP, 2020. Caregiving in the United States

80 Aon, Diversity, Equity and Inclusion Survey Report, November 2022

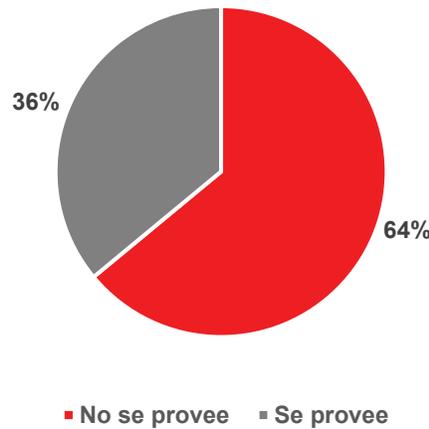
81 Perspectivas de la industria del cuidado de mascotas para 2030 | Morgan Stanley

82 Perspectivas de la industria del cuidado de mascotas para 2030 | Morgan Stanley

no deben descartar integrarlos en su propuesta de recompensa total.

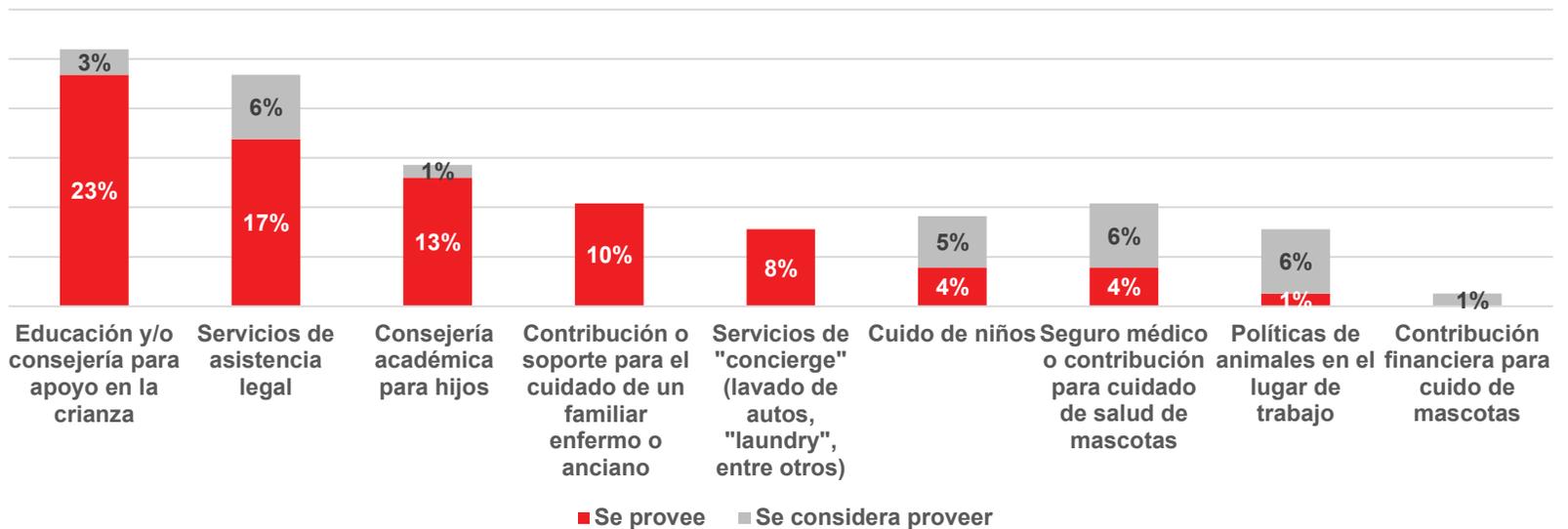
En encuesta de Aon⁸³ se preguntó a las empresas si proveen alguno de estos beneficios familiares emergentes y un 64% mencionó no proveer ninguno. De todas las empresas encuestadas solo un 25% está considerando proveer alguno (ya sea que proveen alguno y quieren añadir otros o empresas que no proveen ninguno y lo están considerando).

Prevalencia beneficios familiares



Podemos ver en la gráfica⁸⁴ a continuación los beneficios familiares específicos que los empleadores participantes proveen o están considerando proveer:

Beneficios familiares



83 Aon Puerto Rico, Hot Topic Results: Emerging Elements in Total Rewards Packages, May 2023

84 Aon Puerto Rico, Hot Topic Results: Emerging Elements in Total Rewards Packages, May 2023

De la gráfica anterior se desprende que entre los beneficios menos provistos o en consideración a ofrecer es el cuidado de hijos o beneficios para mascotas. Estos resultados son significativos, ya que vemos una brecha entre lo que los empleados están reclamando como necesidades que apoyan su experiencia familiar y lo que los patronos ofrecen. Revela una gran oportunidad para las empresas ser creativos, innovadores y disruptivos en los beneficios familiares que ofrecen que propicien una mayor atracción y retención de talento. Las empresas que invierten en los empleados y sus familias observan 5.5 veces más crecimiento de los ingresos gracias a una mayor innovación, aumento de productividad y retención de talento⁸⁵.

Beneficios de Diversidad e Inclusión (DEI): Mas allá de una declaración

Defender la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) no es un tema nuevo para muchas organizaciones. Sin embargo, a medida que el creciente enfoque y el caso de negocio para tener una fuerza laboral diversa se ha vuelto más evidente, los departamentos de Recursos Humanos, los líderes empresariales y sus juntas directivas han comenzado a adoptar un enfoque más proactivo para revisar y evaluar la idoneidad de sus actividades de gestión del capital humano en torno a la atracción, retención y desarrollo del talento para garantizar que DEI sea parte central de todas esas actividades⁸⁶. De hecho, una cultura inclusiva y una fuerza laboral diversa son impulsores clave de la resiliencia de la fuerza laboral. Según encuesta realizada por Deloitte⁸⁷ un 90% de CEOs aspiran a que su industria sea líder en Diversidad, Equidad e Inclusión. Además, el tema de DEI está muy conectado al bienestar. Se estima que la percepción de los empleados sobre su bienestar se reduce en un 60% cuando sienten que su lugar de empleo no es diverso, equitativo e inclusivo⁸⁸.

Según Estudio de Diversidad, Equidad e Inclusión de Aon a nivel Global el género es mayormente cubierto en las políticas de DEI de las empresas mientras que en temas como salud mental y estado parental la cobertura es menor. Aunque los beneficios van más allá de las políticas en la medida que las políticas visibilicen las necesidades de diferentes grupos veremos una adopción mayor de beneficios alineados a las mismas.

Según Estudio de Diversidad, Equidad e Inclusión de Aon⁸⁹ a nivel Global el género es

85 Great Place to Work's Annual Study of the Best Workplaces for Parents™ 2020; Harvard Business School

86 DEI Whitepaper FINAL.pdf (aon.net)

87 Deloitte CEO Survey

88 Aight Consumer Health Mindset Survey

89 Aon, Diversity, Equity and Inclusion Survey Report, November 2022

¿Cuáles áreas cubren las políticas de DEI de su empresa?

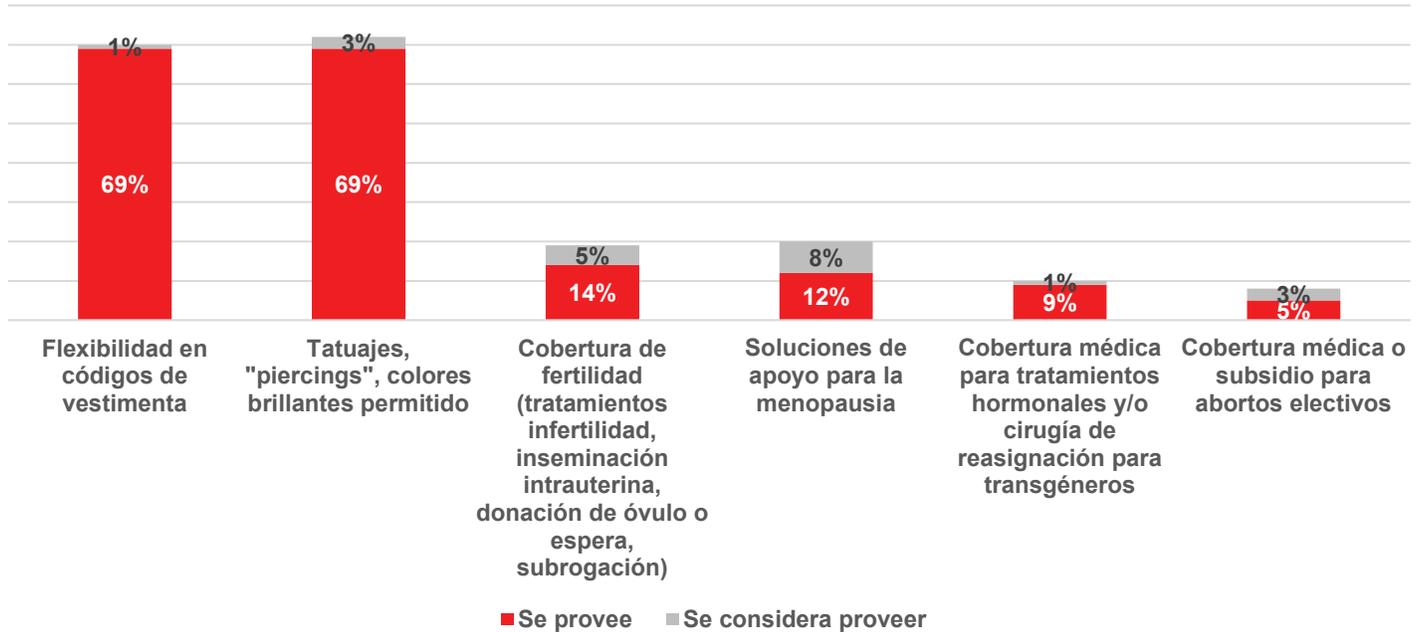
Cubierta	Global	APAC	EMEA	LATAM	NA
Edad	60%	66%	69%	64%	73%
Incapacidad	62%	64%	71%	60%	68%
Etnicidad	66%	70%	80%	64%	76%
Género	71%	73%	86%	72%	76%
Identidad de Género	57%	63%	71%	58%	70%
Salud mental	44%	49%	51%	36%	54%
Estado parental	51%	49%	71%	46%	65%
Religión	64%	70%	76%	70%	73%



APAC - Asia Pacific
EMEA - Europe, Middle East, and Africa
LATAM - Latin America
NA - North America

Aunque el espectro de los beneficios de Diversidad, Equidad e Inclusión es amplio en Encuesta reciente de Aon Puerto Rico se preguntó a las empresas sobre algunos beneficios de diversidad, equidad e inclusión. De la gráfica a continuación se desprende que en beneficios de flexibilidad en código de vestimenta, uso de tatuajes, “piercings” y colores brillantes hay más prevalencia con un 69% de empresas participantes permitiendo estas prácticas. Por otro lado, vemos una menor prevalencia en temas de cobertura médica para tratamientos de fertilidad, para transgéneros o abortos electivos.

Beneficios de Diversidad e Inclusión (DEI)



La equidad en salud es un tema que se destaca en los beneficios de DEI. Las cubiertas para empleados con VIH/SIDA es uno de estos beneficios ya ampliamente adoptado por las empresas teniendo Norteamérica la adopción mayor con un 95%⁹⁰. Sin embargo, otros beneficios de salud que vemos incorporándose en el tema de equidad en salud y género son los beneficios que apoyan a las mujeres en diferentes etapas de la vida, como soluciones y políticas para apoyo en el embarazo, la menopausia y concienciación y apoyo para osteoporosis. En la encuesta de Aon Puerto Rico⁹¹ mencionada anteriormente solo un 12% de empresas proveen soluciones de apoyo para la menopausia y un 8% lo está considerando. Estos beneficios se interseccionan con beneficios para empleados de mayor edad ya que a medida que la expectativa de vida aumenta se hace necesario la integración de beneficios para este grupo demográfico. En el estudio Global de Diversidad, Equidad e Inclusión de Aon⁹² se revela que a nivel global un 42% de organizaciones ofrecen servicios de cuidado preventivo que apoyan el envejecimiento saludable mientras en LATAM es un 37% y en Norte

90 Aon, Diversity, Equity and Inclusion Survey Report, November 2022

91 Aon Puerto Rico, Hot Topic Results: Emerging Elements in Total Rewards Packages, May 2023

92 Aon, Diversity, Equity and Inclusion Survey Report, November 2022

América un 65%. Por otro lado, los beneficios de coberturas para tratamientos de infertilidad cada vez se hacen más importantes para los empleados. Particularmente, cuando según reporte de la Organización Mundial de la Salud (OMS)⁹³ alrededor de 17.5% de la población adulta (1 en 6) experimenta infertilidad. A pesar de la magnitud del problema, las soluciones para la prevención, el diagnóstico y el tratamiento de la infertilidad, incluida la tecnología de reproducción asistida, como la fertilización in vitro (FIV), siguen sin fondos suficientes e inaccesibles para muchos debido a los altos costos, el estigma social y la disponibilidad limitada⁹⁴. En Puerto Rico, según estudio⁹⁵ anterior señalado solo un 14% de empresas encuestadas ofrece coberturas de fertilidad y 5% lo están considerando. De estos datos, se desprende la gran oportunidad que hay para añadir valor a los empleados desde el diseño de las cubiertas médicas hasta subsidios para llenar esta necesidad. En las familias que sufren por problemas de infertilidad implica unos retos económicos que impactan su salud emocional y financiera. Lo mismo ocurre con los tratamientos para transgéneros como reemplazo de hormonas y cirugías de reasignación de género. A nivel global solo un 11% de organizaciones ofrecen beneficios relacionados a tratamientos hormonales mientras que en Norteamérica la prevalencia es más de 5 veces mayor que a nivel global con un 57%⁹⁶. En la encuesta⁹⁷ realizada localmente un 9% de las empresas participantes mencionaron tener este tipo de cubiertas lo que nos ubica en una prevalencia menor que a nivel global según estudio de DEI. Donde vemos una mayor adopción de estos beneficios localmente son en planes médicos auto asegurados donde el empleador tiene mayor flexibilidad en el diseño de las cubiertas. Un panorama similar lo vemos con el tema de beneficios para aborto electivo. A raíz de la decisión del Tribunal Supremo de Estados Unidos de revocar Roe vs. Wade se ha discutido ampliamente como garantizar este derecho y como los empleadores pueden apoyar a las empleadas que requieran este servicio de salud. Fuera de la controversia legal o moral sobre el tema, es importante que los empleadores entiendan su demografía, preferencias y necesidades de los empleados y sus familias. Independientemente de la decisión en Estados Unidos, en Puerto Rico se garantiza el derecho al aborto, por lo que al igual que otros beneficios de salud se practica en instituciones reguladas por el Dpto. de Salud. Aunque la decisión en la mayoría de los planes médicos no ha sido cubrir abortos electivos, si vemos que algunos empleadores con planes auto asegurados lo están incluyendo. En encuesta local un 5% indicó que ofrece esta cobertura y un 3% lo está considerando por lo que, aunque no es un beneficio prevalente es importante considerar y evaluar el impacto de adoptarlo o no ya sea a través de la cubierta médica o aportación

93 <https://www.who.int/news/item/04-04-2023-1-in-6-people-globally-affected-by-infertility>

94 <https://www.who.int/news/item/04-04-2023-1-in-6-people-globally-affected-by-infertility>

95 Aon Puerto Rico, Hot Topic Results: Emerging Elements in Total Rewards Packages, May 2023

96 Aon, Diversity, Equity and Inclusion Survey Report, November 2022

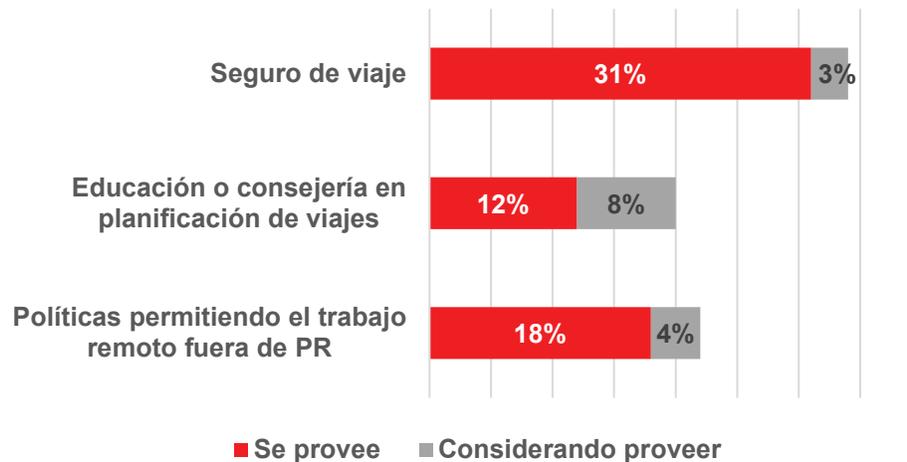
97 Aon Puerto Rico, Hot Topic Results: Emerging Elements in Total Rewards Packages, May 2023

económica para cubrir el servicio.

Beneficios de viajes: Mas allá de las vacaciones

de viajes que están ofreciendo las empresas se encuentran seguros de viajes, políticas de trabajo remoto fuera del país por varias semanas al año, intercambios laborales desde oficinas de la empresa en otros países, programas de sabática que permitan flexibilidad para viajar por más tiempo, aportación económica para gastos de viaje y mayor tiempo libre para viajar⁹⁸. Otra tendencia que reconocemos que surge de las redes sociales es el interés por plataformas de influencers de viajes. Esto ha generado una cantidad de soluciones alrededor de la consejería y educación para viajar, conocimiento de destinos y formas de viajar no tradicionales y el aprender a como viajar con menos presupuesto. A continuación se presenta la gráfica⁹⁹ que resalta la prevalencia de algunos beneficios de viajes en empresas locales y cuantos están considerando implementar alguno de estos.

Beneficios de viaje



Vemos que el más prevalente es el seguro de viajes, probablemente por la facilidad de implementación en comparación con otros beneficios. Por ejemplo, las políticas de trabajo remoto fuera del país requieren un análisis mucho más complejo en términos de requerimientos de visa, contribuciones, leyes laborales aplicables, compensación y beneficios¹⁰⁰. Esto ya que cada país tiene sus propias regulaciones y no necesariamente se sincronizan con las regulaciones y capacidades del país sede del empleado. Por ejemplo, en Puerto Rico

98 <https://www.worklife.news/culture/travel-benefits/>

99 Aon Puerto Rico, Hot Topic Results: Emerging Elements in Total Rewards Packages, May 2023

100 <https://mauvegroup.com/blog/8-important-considerations-for-your-employees-working-remotely-abroad>

por nuestra relación con Estados Unidos es más probable que trabajar remoto en Estados Unidos sea menos complejo que hacerlo en otros países. Aunque no vemos actualmente una tendencia generalizada a los empleadores adoptar este tipo de beneficios, es necesario que los empleadores comiencen a poner el oído en los intereses de los empleados en este tema y mirar a futuro como los beneficios de viaje pueden añadir valor a la experiencia del empleado dentro de su oferta de recompensa total.

2023
24



AON

SHRM
PUERTO RICO CHAPTER

AFFILIATE OF
SHRM[®]
BETTER WORKPLACES
BETTER WORLD™