



eBook

Visma E-books 2021

{ Consejos y herramientas
para profesionales en RH



índice

Contenido.

1. **Reconectar con el bienestar.** Guía para apoyar a empleados remotos a mantenerse saludables [p3](#)
2. **¡Líderes digitales!** Guía para el liderazgo en tiempos tecnológicos y vertiginosos [p24](#)
3. **Jornadas laborales flexibles.** En busca de mayor bienestar y productividad [p38](#)
4. **Profesionales digitales.** Guía para mejorar la EX con ayuda de la tecnología [p53](#)
5. **¿Quieres implementar un modelo híbrido?** Guía para el mundo pospandemia [p70](#)
6. **Atraer y retener talento IT.** Remuneraciones y compensaciones en 2022 [p90](#)



eBook

Reconectar con el bienestar

Guía para apoyar a empleados remotos a mantenerse saludables

Índice

1. Vivir en el trabajo **p3**
2. Los cinco elementos del bienestar **p4**
3. En busca del bienestar perdido: las dificultades del teletrabajo **p6**
4. Recomendaciones para líderes **p10**
5. Recursos a la mano de los empleados **p14**
6. El lado positivo del trabajo remoto **p16**

ANEXO 1.

5 claves para combatir la fatiga del Zoom **p18**

ANEXO 2.

5 sugerencias para apoyar a madres y padres trabajadores **p19**

1. Vivir en el trabajo

1 2 3 4 5 6

El trabajo vive adentro de sus casas. Está en sus computadoras, en sus teléfonos, en la mesa de la cocina y a veces también en la cama. Tienen días agotadores, sin tráfico ni empujones en el transporte público, pero sí llenos de videollamadas, largas jornadas y constantes “incendios” por apagar.

Con frecuencia, estos trabajadores remotos pasan de responder un mail a revisar el chat de la empresa, de atender a sus chicos a leer las noticias, y a diario libran una batalla casi perdida: la de resistirse a revisar las notificaciones, sonoras y vistosas, del celular para poder dedicarle unos minutos a esa tarea que requiere concentración y silencio. Viven aquí, allá y más allá.

“En esta era digital de ritmo rápido, hay una notable caída en la capacidad atencional: de 12 segundos a 8 segundos (menos de la que tiene un pez dorado). Nos la pasamos saltando de un estímulo a otro”, asegura la experta en neurociencia aplicada al alto rendimiento y directora de la compañía Mente Sana, Blanca Mery Sánchez. ⁽¹⁾

Y al final de la jornada, es difícil desconectarse y soltar las pantallas.

En este ebook, ofrecemos una guía práctica para que mángagers, empleados y profesionales de Recursos Humanos puedan implementar herramientas que les permitan adaptarse a esta “nueva normalidad”: online y en medio de una pandemia. Se trata de diversas sugerencias que aspiran a ayudarlos a recuperar el bienestar perdido, sacarle provecho a las ventajas del trabajo remoto y reconectarlos con su humanidad en un entorno cada vez más digital.



“Definitivamente, estamos entrando en una nueva era en la que el apoyo corporativo al bienestar y la salud mental de los trabajadores no es ya un beneficio o un símbolo de estatus en las empresas. Es simplemente un requerimiento para hacer negocios”. ⁽²⁾

Ellyn Maese y Larry Emond, Gallup

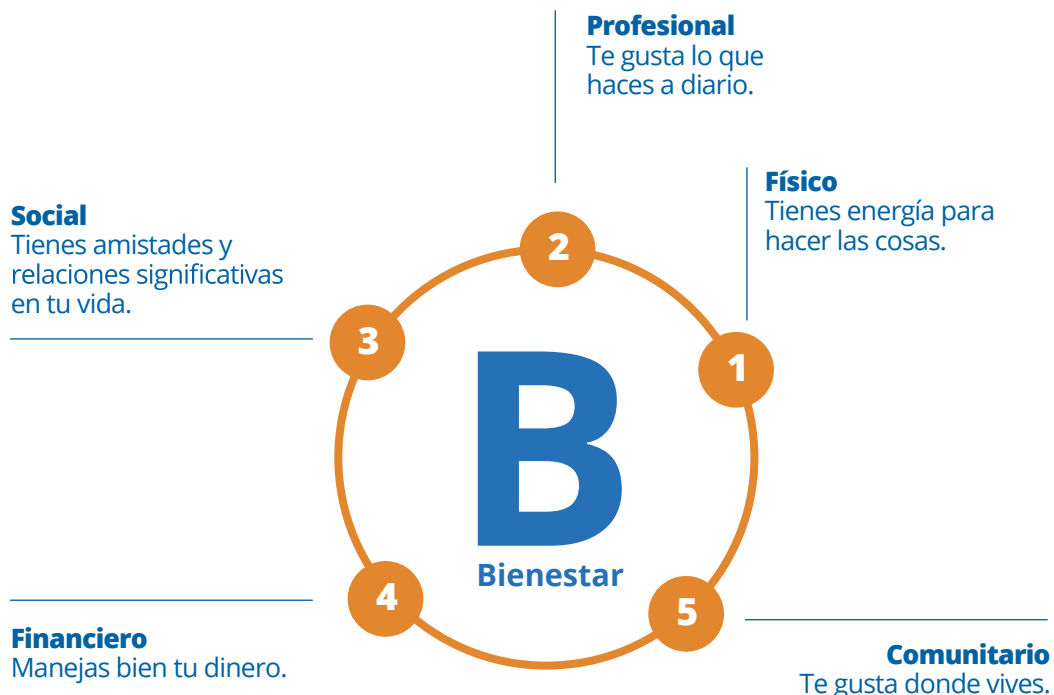
2. Los cinco elementos del bienestar

1 2 3 4 5 6



Bienestar: “No se trata solamente de ser feliz o estar físicamente en forma. Se trata de todo lo que es importante para cada uno de nosotros y cómo experimentamos nuestras vidas. ‘Una vida bien vivida’ significa algo diferente para cada persona”, indica Gallup. ⁽³⁾

Además, explica que el bienestar está compuesto por al menos cinco elementos, y que la manera en la que los empleados califiquen su grado de satisfacción en cada uno de ellos se verá reflejado en los resultados de su trabajo y en la productividad de la empresa. “El bienestar afecta el número de días en los que las personas se reportan enfermas, su desempeño laboral, el **burnout** y su propensión a dejar la organización. Los mángers tienen el poder de crear o de romper la cultura del bienestar”, advierte. ⁽⁴⁾



Sigue →

Mánagers, aliados del bienestar



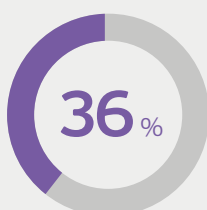
Hoy más que nunca, la gente quiere hablar de lo que siente, lo que le pasa, de su vida fuera del trabajo. Desean que sus jefes se preocupen por ellos, más allá del vínculo profesional. “Los datos nos dicen que, más que nunca antes en la historia, los empleados quieren que sus empleadores sean aliados de su bienestar. Y el Covid-19 hizo que el bienestar sea más frágil y más vital de lo que era antes. Eso estará en la mente de los empleados y necesita estar en la mente de los líderes”, señala Gallup.⁽³⁾



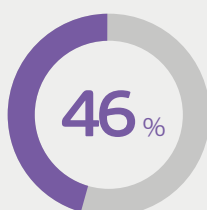
3. En busca del bienestar perdido: las dificultades del teletrabajo

1 2 3 4 5 6

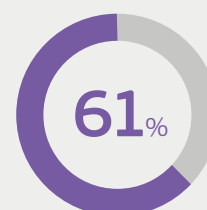
Tras encuestar a 1.000 empleados de Canadá, Emiratos Árabes Unidos, Francia, el Reino Unido y Singapur que estuvieron trabajando desde sus casas a tiempo completo, debido a las restricciones gubernamentales impuestas a raíz del brote de Covid-19, Economist Intelligence Unit, con el apoyo de Allianz Partners ⁽⁵⁾, encontró que:



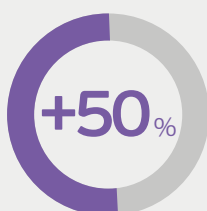
está preocupado por los efectos a largo plazo en su salud mental



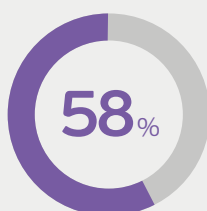
se sintió aislado trabajando desde casa



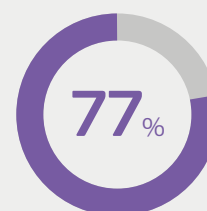
no ha tenido una conversación con su jefe sobre salud mental



notificó nuevas molestias y dolores desde el confinamiento



siente que le ha costado hacer parte de su trabajo remotamente



dijo que las empresas deberían proporcionar orientación y reglas en cuanto al trabajo desde casa

Dificultades para desconectarse

De acuerdo con el informe The 2021 State of Remote Work de Buffer, en alianza con Doist, Remotive y We Work Remotely, para el cual consultaron a más de 2.300 trabajadores remotos de todo el mundo entre octubre 2020 y enero 2021, las principales dificultades de estos profesionales son: no poder desconectarse (27%), la colaboración y comunicación con sus equipos (16%), la soledad (16%), las distracciones en casa (15%), mantenerse motivados (12%) y las diferencias de horario con sus colegas (7%). ⁽⁶⁾



Sigue →

Fatiga digital y burnout

Pasar varias horas al día frente a las pantallas puede causar efectos perjudiciales a la salud y contribuir con el burnout, síndrome que resulta del “estrés laboral que no ha sido manejado de una forma exitosa”, según explica la Organización Mundial de la Salud. ⁽⁷⁾

Las señales son a veces sutiles y fácilmente podrían pasar desapercibidas para managers y colegas, en especial en ambientes laborales 100% remotos: desde un empleado que comienza a fallar en las fechas de entrega o a responder mails a cualquier hora de la noche, hasta otro que solía ser muy conversador y ahora empieza a dar respuestas cada vez más cortas, casi secas.

En ocasiones, ni el propio trabajador afectado nota los signos de alerta: desde el sedentarismo y la falta de energía, hasta el enrojecimiento de sus ojos rojos y la aparición de migrañas. ^{(8) (9)}

Efectos del exceso de pantallas



- Computer Vision Syndrome (CVS): visión borrosa, fatiga ocular, ojos rojos, arenosos o resecos, dolores de cabeza
- Contracturas, dolores en el cuello, la espalda o la muñeca
- Fatiga, desmotivación o falta de interés
- Inactividad física, sedentarismo
- Predisposición a trastornos metabólicos
- “Hambre emocional”, que lleva al consumo de alimentos y bebidas ultraprocesadas y ultracalóricas
- Ansiedad
- Depresión
- Saltarse las comidas o dieta poco balanceada

Referencias: (8) (9) (10) (11)

Sigue 

Signos de burnout



Productividad y horas extra

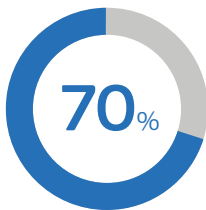
Aun después de un año desafiante como el 2020, el saldo en términos de productividad fue positivo. Una encuesta realizada por The Boston Consulting Group de mayo a junio de 2020 entre más de 12 mil profesionales empleados en Alemania, Estados Unidos e India reveló que alrededor de 75% de los trabajadores considera que durante los primeros meses de pandemia fueron capaces de mantener o incluso mejorar su productividad en tareas individuales, ejecutadas tanto a distancia como presencial.

Una investigación de Mercer coincide: 94% de los casi 800 empleadores consultados asegura que la productividad de su empresa se mantuvo igual (67%) o mejoró (27%) en comparación con el período anterior a la pandemia, a pesar de que una parte importante de los empleados se ha estado desempeñando de forma remota. ⁽¹³⁾⁽¹⁴⁾ Pero, ¿a qué costo?

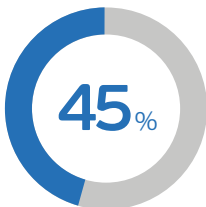
Jornadas más largas

Tras encuestar a 2.800 empleados en Estados Unidos que pasaron a trabajar de forma remota a raíz del Covid-19, la agencia Robert Half encontró que:

Y la Oficina Nacional de Investigación Económica de Estados Unidos (NBER, por sus siglas en inglés) informó en agosto 2020 que:



Casi 70% trabaja ahora los fines de semana, especialmente los menores de 40 años y los que son padres.

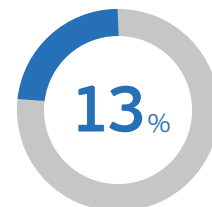


45% señala que regularmente dedica más horas a la semana para cumplir con sus tareas.



48,5m

minutos se extendió el día laboral



aumentó el número de reuniones

Referencias: (15) (16)

4. Recomendaciones para líderes

1 2 3 **4** 5 6

¿Cómo podemos mejorar la experiencia de equipos virtuales y geográficamente dispersos, sin agobiarlos con videollamadas ni sobrecargarlos con horas extra?

Las siguientes herramientas, combinadas con el apoyo de softwares que faciliten la aplicación de encuestas de clima laboral, el reconocimiento de patrones de comportamientos, la interacción con los empleados o el acceso a registros de desempeño de cada trabajador, pueden aportarles a mángers y profesionales de RRHH la información necesaria para tomar decisiones que apunten al bienestar del personal. Cada una de estas sugerencias ayudará a sentar las bases de culturas organizacionales en las que la experiencia del empleado sea la prioridad.

Bienestar físico

- 1 Recursos necesarios.** Asegúrate de que tus colaboradores cuentan con la infraestructura y el mobiliario adecuados para hacer su trabajo cómodamente: sillas ergonómicas, un escritorio separado de su habitación, una computadora en óptimas condiciones y una buena conexión a internet, por ejemplo. Además, puedes ofrecer entrenamientos generales o citas virtuales personalizadas con ergonomistas para que cada empleado pueda mejorar su oficina remota.
- 2 Actividad física.** Incentiva el hábito del ejercicio con clases periódicas y online de yoga, pilates, tai chi o algún otro entrenamiento físico que contribuya a reducir los niveles de estrés y a combatir el sedentarismo. Puedes darles acceso a clases de meditación, a aplicaciones como Headspace o Calm, o a cualquier otra herramienta tecnológica apropiada.
- 3 Programas de Asistencia al Empleado y planes de salud.** Contar con este servicio de orientación, confidencial y gratuito para el empleado, es fundamental, ya que ofrece asistencia para abordar estresores de distinta índole que estén afectando su salud física, mental o emocional, y por lo tanto, su desempeño. Facíltales a todo el personal datos clave sobre este programa y también sobre la cobertura de salud de la empresa, desde links hasta números de contacto necesarios.

Sigue 

Teclado por un lado, monitor por el otro



El uso de laptops genera dolores en el cuello y la espalda, debido a que la pantalla y el teclado están juntos, lo que hace que tengamos que ajustar nuestra vista hacia abajo para ver el monitor. Por eso, Melissa Afterman, consultora en ergonomía y especialista en salud y seguridad ambiental de la Universidad de California, sugiere usar un teclado aparte para poder posicionar la laptop a la altura de los ojos y agregar un mouse adicional a la altura del codo. ⁽¹⁶⁾

Bienestar social

- 1 Empatía.** Hazles saber a los empleados que estás siempre disponible para conversar sobre sus inquietudes y responder las preguntas que surjan.
- 2 Espacios de distensión.** Desde mantener un intercambio agradable con tus colaboradores a través de chats, mails o cualquier otra plataforma e incorporar de vez en cuando un poco de humor mediante gifs y emoticones, hasta organizar clubes de lectura o de comida saludable, retos semanales entre grupos, momentos de juegos virtuales para competir entre colegas, entre otros.
- 3 Contacto constante.** Establece reuniones uno a uno frecuentes con los miembros de tu equipo, y dedica unos minutos al inicio de las reuniones grupales para que los trabajadores puedan expresar cómo se sienten y qué situaciones personales y profesionales están experimentando. Esto te dará un “termostato” de su estado emocional para desplegar estrategias especiales para quienes lo requieran.
- 4 Atención a las señales.** El aislamiento y la soledad de los ambientes remotos puede afectar la salud mental del talento e incluso causar depresión, por lo que percibir signos de malestar, cambios en la personalidad o en el resultado del trabajo es sumamente importante.
- 5 Recuerda sus cumpleaños.** Gestos como regalarles un libro, tickets para una cena o algún otro detalle ayudarán a fortalecer la confianza y les recordará cuánto los valoras.

Sigue →

- 1 Guía con el ejemplo.** Evita escribirles a tus colaboradores fuera del horario laboral acordado o sobrecargarlos con videollamadas y chats constantes.
- 2 Tiempo off.** Hazles saber que está bien apagar las aplicaciones de mensajería instantánea para reservar tiempo de concentración para determinadas tareas, recuérdales tomar breves descansos durante el día y alimentarse adecuadamente, sin saltarse las comidas. Tómate tus vacaciones y motívalos a tomarse las suyas: recargar energía mejorará su estado de ánimo y productividad en el mediano y largo plazo.
- 3 Prioridades y expectativas.** Acuerda con cada trabajador cuáles serán las metas, las fechas de entrega y cuál sería la mejor manera de administrar el tiempo. Incluso, pueden identificar juntos los obstáculos que dificultan el desempeño óptimo del trabajo para encontrar posibles soluciones.
- 4 Capácitalos.** Le permitirá al personal adquirir o mejorar determinadas habilidades y abordar otros temas de interés (creatividad, manejo del estrés, alimentación saludable, etcétera). Son una buena excusa para reunir a los trabajadores y darles la oportunidad de reconectarse con colegas de su equipo o de otros proyectos, y podría desviar su atención de los asuntos personales que les causan malestar.
- 5 Celebra sus logros.** Puede ser algo simple como decir “gracias”, “buen trabajo” o “tienes razón” con frecuencia, darle un día libre por ese gran avance, felicitarlo en el newsletter interno de la empresa, o bien, otorgarle un bono. ¿La clave? Que el premio vaya acorde con el éxito obtenido y sirva de inspiración para el resto de los colaboradores.
- 6 Encuestas de satisfacción.** Para tomar el pulso del clima laboral, saber cuáles son las tareas que más disfrutan y qué les causa frustración.
- 7 Oportunidades de crecimiento.** Tómate el tiempo de conversar con cada miembro del equipo sobre sus posibilidades de crecimiento dentro de la empresa y proponles proyectos que sean de su interés. Esta es la primera forma de reconocimiento (47%) que esperan los trabajadores, según indica Deloitte en *The Practical Magic of 'Thank You'* (2019).
- 8 Flexibilidad.** Esto disminuirá el conflicto y el cansancio que genera oscilar entre trabajo, familia y hobbies, por ejemplo.

Sigue →

Bienestar financiero

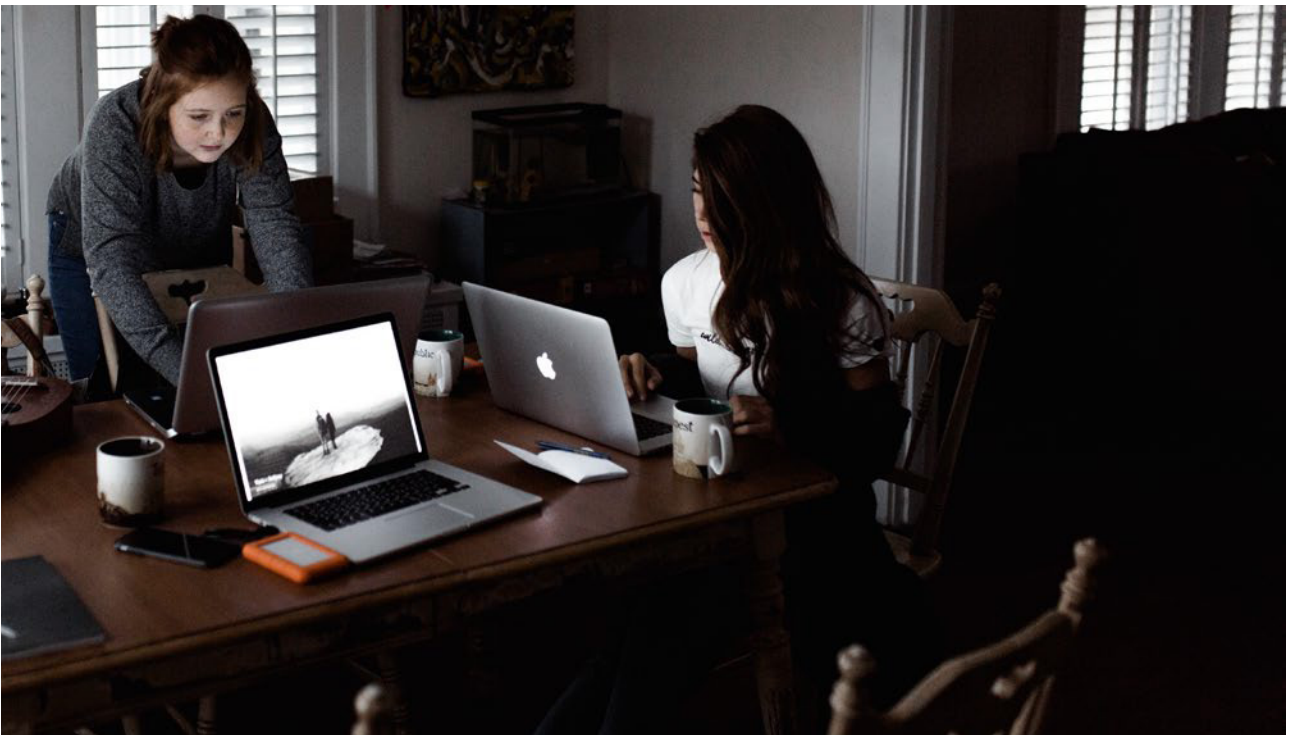
- 1 Pagos a tiempo.** Este punto es fundamental, ya que muestra el resultado monetario del trabajo realizado y los colaboradores cuentan con ello para solventar los gastos de su vida cotidiana.
- 2 Aumentos de sueldo y bonos.** Los aumentos (23%) y los bonos (10%) son la segunda y la cuarta forma de reconocimiento más esperada por los trabajadores, según el informe *The Practical Magic of 'Thank You'* de Deloitte (2019).

Referencias: (17) (18) (19) (20) (21) (22) (23)

Visma Unite

¿Una sola herramienta para cuidar a tus empleados? **Visma Unite**

La solución en la nube Visma Unite te permite cuidar de tus empleados con tres herramientas digitales integradas: **Pulse**, encuestas de clima laboral con tableros de análisis de resultados; **Social**, una red social interna que fomenta la interacción en el equipo sin agregar videollamadas a la agenda; y **Recognition**, para que tus empleados siempre sepan cuánto los valoras. Contáctanos y con gusto te asesoramos.



5. Recursos a la mano de los empleados

1 2 3 4 **5** 6

La generación de hábitos y rutinas diarias es la que hace la diferencia en la carrera al bienestar. No se trata de hacer grandes avances de un día para el otro ni de una semana a la otra, sino de implementar algunas herramientas, poco a poco y sin presiones.

Romina Moreno, profesora certificada de Tai Chi y Chi Kung, profesional de Recursos Humanos y consultora en bienestar, lo explica así: “Solo un trabajo continuado, progresivo, sin poner grandes expectativas al comienzo, para no desmotivarnos y abandonar la práctica, nos llevará a tener un cuerpo y una mente más agradecidos con lo que se tiene, con más seguridad y energía para atravesar los ‘malestares’ inevitables de la vida”.

En esta sección, compartimos algunas recomendaciones de los expertos para desarrollar rutinas que nos proporcionen bienestar a lo largo del día. **¿Te animas a probar alguna de estas técnicas?**



Despertar sin celular. Levántate de la cama sin revisar el teléfono. Respira profundo y tómate unos 10 minutos para meditar, hacer estiramientos, alguna rutina de Tai Chi o Chi Kung como el “Abrazo del árbol”, por ejemplo. ¡Un detalle más! Almuerza lejos de cualquier pantalla (incluida la de tu celular).



Abrazo del árbol. Puedes adoptar esta postura estática del Chi Kung durante unos minutos. Prueba 2 minutos un día, luego 5, hasta llegar a 10. Solo requiere que separes las piernas a la altura de tus hombros, flexiones ligeramente las rodillas y extiendas tus brazos hacia adelante acercando las manos como si estuvieras abrazando el tronco de un árbol o sosteniendo una esfera grande frente a tu pecho. Este ejercicio fortalece las piernas y los brazos, y ayuda a ejercitar una respiración más profunda, relajar la mente y encontrar calma.



Mantener una rutina propia. Procura despertarte y acostarte a la misma hora cada día, comenzar y terminar de trabajar a horas específicas, y desayunar, almorzar y cenar a tiempo. “Encontrarle un ritmo a tu día ayuda a que tu cuerpo y mente se relajen y lidien mucho mejor con las situaciones externas que nos causan estrés”, sostienen la experta en negocios Swati Apte y la psicóloga Sangeetha Rajan.

Sigue



Tomar breaks de conciencia. La coach Shonda Moralis explica que incorporar varias pausas a lo largo del día nos saca del piloto automático y nos trae de vuelta al momento actual. Hay varias maneras de hacerlo, por ejemplo:

A. Sentarse en una silla y reconocer el estado de cada parte del cuerpo, de los pies a la cabeza, mientras respiramos profundo desde el pecho.

B. Mirar alrededor, acercarse a la ventana o salir a observar las luces. Respirar, escuchar los sonidos y oxigenar la mente.



Salir a respirar aire fresco, ¡cada día! Si es posible en tu localidad, haz una breve caminata para ver el sol y respirar al aire libre. Te ayudará a sentirte más “vivo” y menos aislado.



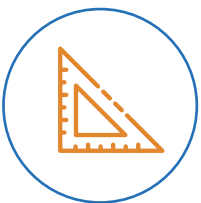
Regla 20-20-20. Al estar frente a la computadora, pestañeamos 50% menos veces de lo necesario: solo 5-7 veces por minuto, en lugar de 12-14 veces. Puedes cuidar tu vista con esta regla: 1. Pon una alarma cada 20 minutos. 2. Aleja tu mirada de la pantalla y mira algún objeto a 20 pies (alrededor de 6 metros) de distancia durante 20 segundos.



¿Un poco de música? Crehana [armó este listado de discos de YouTube](#) que pueden ayudarte a tachar esas tareas pendientes con la mejor energía (hay desde Bossanova hasta música electrónica) y Employee Benefits [compiló este en Spotify](#).



Páginas matutinas. En su libro *El camino del artista*, Julia Cameron invita a “desaguar el cerebro” al escribir todos los días tres páginas de todo lo que nos pasa por la cabeza ni bien nos levantamos: desde pesadillas, miedos, preocupaciones y logros, hasta si buscamos o no la ropa a la tintorería. Así, libre, sin buscar coherencia alguna. Esta técnica despierta la creatividad y vence a nuestro “Censor” interno, ese crítico “canalla” y “perfeccionista” que llevamos dentro.



La regla de los 90°. Si estás sentado, asegúrate de que tus brazos y tus piernas están paralelos al suelo, con los codos, cadera y rodillas en un ángulo de 90 grados, aconseja el quiropráctico Chad Henriksen, director de WorkSiteRight en Northwestern Health Sciences University. ¡Bonus! Procura contar con una silla cuyo respaldo sea reclinable.



¿Y si trabajas de pie? Henriksen recomienda alternar entre trabajar sentados y de pie, con la computadora apoyada sobre alguna barra que nos permita tener el monitor a la altura de los ojos. Esta postura alivia dolores de espalda y mejora la concentración.

Referencias: (24) (25) (26) (27) (8) (28) (29) (30) (31)

6. El lado positivo del trabajo remoto

1 2 3 4 5 6

¡Buen día! Nos preparamos una taza de café, recién hecho, calentito. Nos vestimos con la ropa cómoda que decidimos usar ese día. Hacemos un poco de ejercicio o estiramientos y a trabajar. Frescos. Abordar nuestras tareas profesionales desde casa también ofrece varias ventajas.

De hecho, tanto empresas como empleados desean seguir operando a distancia. FlexJobs revela que **65%** de los trabajadores remotos encuestados quiere continuar en esa modalidad a tiempo completo aun después de la pandemia y a otro **31%** le gustaría desempeñarse en un ambiente laboral híbrido: remoto y presencial. Incluso, **27%** estaría dispuesto a una reducción de 10% a 20% en su sueldo con tal de trabajar remoto. ⁽³²⁾

¿Y las empresas? Coinciden: **80%** de los líderes consultados planea permitir que sus empleados trabajen remoto, al menos parcialmente, después de la pandemia, indica Gartner. Y según (BCG Group, **más del 70%** de los máangers está más abierto a modelos flexibles de trabajo que antes de la pandemia. ⁽¹³⁾

¿Cuáles son esos beneficios que nos llevan a apostar por el teletrabajo? Aquí, algunos de ellos. ⁽³³⁾⁽³⁴⁾

- **Ahorro de tiempo y dinero, al no tener que trasladarnos de la casa a la oficina, y viceversa.**
- **No hay código de vestimenta, salvo en algunas videollamadas que lo ameriten. Esto disminuye la presión de “mantener cierta apariencia” en el ámbito laboral y nos permite concentrarnos solo en el trabajo.**
- **Ambientes de trabajo más inclusivos para personas con discapacidad.**
- **Habilita cierta igualdad en las reuniones: no hay algunas personas sentadas y otras de pie ni largos escritorios con asientos que marcan jerarquías, por ejemplo.**
- **Los empleados que tal vez antes se sentían incómodos o no podían asistir a los eventos nocturnos de la empresa (por el horario, no tener con quién dejar a los chicos o vivir muy lejos de la oficina o el lugar de encuentro), es posible que ahora se sumen a los encuentros virtuales y se sientan menos “expuestos” al participar.**
- **Menos distracciones: compañeros conversando, aire acondicionado a temperaturas muy bajas, ruidos.**
- **La posibilidad de mudarnos a ciudades menos costosas o de mayor contacto con la naturaleza.**

¿Qué otro beneficio agregarías a esta lista?

Sigue →

Visma Unite

¿Quieres promover el bienestar de tus colaboradores? ¡Prueba Visma Unite!

Una solución de Reconocimientos, Comunicación y Pulso centrada en la Experiencia del Empleado. ***Solicita un DEMO aquí.***



5 claves para combatir la fatiga del Zoom

Limitar las reuniones virtuales a las estrictamente necesarias e invitar a participar únicamente a las personas adecuadas es solo el comienzo para aliviar el desgaste físico, psicológico y emocional que generan las videoconferencias. Aquí, otros recaudos útiles para managers y empleados.

- 1 Define estructura, horarios y duración.** Agenda reuniones de media hora a una hora como máximo y evita hacerlas en horario de almuerzo, después de las 6 pm o de las 3 pm en el caso de los viernes. Prepara con antelación los objetivos de cada encuentro para que los participantes sepan qué se espera lograr en ellos.
- 2 Cubre tu imagen.** Verse a uno mismo en la pantalla es factor de distracción. Si eres manager, permite que tus empleados puedan apagar regularmente sus cámaras y solo prenderlas en las reuniones que lo ameriten. Si se tiene encendida, se aconseja correr la imagen propia a un costado de la pantalla, taparla con un post-it o tomar notas para retirar la mirada del monitor.
- 3 Evita el multitasking.** Suelta el mail y deja todo a un lado. Enfocarse en varias actividades a la vez solo contribuirá a que tu cerebro se agote rápidamente y podría hacerte ver como desinteresado de la charla.
- 4 Habla solo si hace falta.** A lo largo de la videollamada, es importante preguntarse “¿ayuda en algo que diga lo que estoy pensando?”. Esto evitará que las conversaciones se desvíen y ayudará a que cada comentario sea verdaderamente relevante.
- 5 Recapitula y tómate un break.** Envía un mail con un resumen de la charla para asegurarte de que todo el mundo está en la misma página y evitar futuras reuniones para aclarar temas ya conversados. Luego, levántate de tu silla y sal a dar una vuelta, baila o haz un poco de ejercicio. ^{(35) (36) (37) (38)}

Más información [aquí](#).

5 sugerencias para apoyar a madres y padres trabajadores

Care.com, empresa dedicada al apoyo en el cuidado familiar, revela que 66% de las madres y padres consultados considera que su productividad en el trabajo se ha visto afectada por manejar a la vez tareas domésticas y profesionales. Además, 55% siente que les está fallando a sus colegas para poder criar a sus hijos en este momento y 45% asegura que esta situación está afectando el avance de su carrera. ⁽³⁹⁾

Las empresas pueden ayudar a estos talentos a desempeñarse mejor y sentirse a gusto con sus roles profesionales sin descuidar sus vidas personales. Aquí, algunas ideas para lograrlo:

- 1 Definir horas clave de disponibilidad.** El mánager puede establecer un horario común, por ejemplo, entre las 10 am y las 2 pm, en el que todos los miembros del equipo estén siempre disponibles para colaborar.
- 2 Flexibilizar los horarios.** Probar el que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa y el trabajador: turnos cortados (ej. Trabajar por la mañana y retomar por la noche), jornadas cortas de 6 días, jornadas largas de 4 días o poder tomarse un día libre al mes.
- 3 Ajustar la carga de trabajo.** Esto incluye, por ejemplo, eliminar el trabajo de poco valor (por ejemplo, tareas innecesarias), acortar el número de reuniones semanales y grabarlas en caso de que alguien no pueda asistir.
- 4 Crear duplas de apoyo.** El mánager puede asignarle a cada miembro del equipo un compañero de respaldo que comunicará cualquier información clave en aquellas reuniones en las que una de las partes tenga que ausentarse.
- 5 Implementar planes de licencias.** Empresas como Google, Microsoft y Pinterest ofrecen a sus trabajadores de cuatro hasta catorce semanas de licencia laboral para que puedan dedicarse al cuidado de sus hijos. Es fundamental que los empleados conozcan que pueden contar con estos beneficios y sepan cómo solicitarlos. ⁽⁴⁰⁾

Más información [aquí](#).

Sigue 

5 sugerencias para apoyar a madres y padres trabajadores

Maternidad y trabajo



Solo entre agosto y septiembre de 2020, más de 800.000 mujeres dejaron la fuerza laboral en Estados Unidos para cuidar de sus hijos, según cifras del National Women's Law Center.

Además, de acuerdo con el informe **COVID-19 and the employee experience** de McKinsey, mientras que la mayoría de los padres se considera productivo (79,4%), motivado (63,2%) y con bienestar (70,5%) en este momento, muy pocas madres se sienten productivas (37%), motivadas (38,5%) y con bienestar (41,6%).

(39) (41)



Referencias

- (1) Sánchez, Blanca Mery. Neuroliderazgo: la clave para sobrevivir al 2020. Forbes. 20 de abril, 2020.
- (2) Maese, Elyn y Emond, Larry. Employee Wellbeing & Mental Health: 5 Strategies From Top CHROs. Gallup. December 8, 2020.
- (3) Brim, Brian y Robison, Jennifer. What Wellbeing Means in the Coronavirus Era. Gallup. May 15, 2020
- (4) Employees Need High Wellbeing for High Performance. Gallup.
- (5) COVID-19: El arma de doble filo que constituyen un mayor aislamiento y una mayor flexibilidad laboral requiere la acción urgente de los usuarios. Allianz Partners. Octubre 8, 2020
- (6) The 2021 State of Remote Work. Buffer. February 2021.
- (7) Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. Organización Mundial de la Salud. May 28, 2019.
- (8) Forster, Victoria. Are Your Eyes Hurting During The Coronavirus Pandemic? You May Have "Computer Vision Syndrome". Forbes. June 1, 2020.
- (9) Pham, Tiffany. The Dangers of Digital Fatigue, and How to Prioritize Your Mental Health. Entrepreneur. Dec 2, 2020.
- (10) Cómo saber si pasamos demasiado tiempo mirando una pantalla y qué hacer para minimizar sus efectos. BBC Mundo. 23 febrero 2018.
- (11) Bonilla, Raquel. Así debe ser la dieta del teletrabajo para evitar secuelas en la salud. La Razón. 22 de noviembre, 2020.
- (12) Dishman, Lydia. Why you're feeling work-from-home burnout—and what can be done. Fast Company. 26 de agosto, 2020.
- (13) Dahik, A., Lovich, D., Kreafler, C., Bailey, A., Kilmann, J., Kennedy, D., Roongta, P., Schuler, F., Tomlin, L., y Wenstrup, J. What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work. The Boston Consulting Group. August 11, 2020.
- (14) Sahadi, Jeanne. 90% of employers say working remotely hasn't hurt productivity. CNN Business. August 27, 2020
- (15) Remote Employees Are Working Longer Than Before. SHRM. December 16, 2020.
- (16) McGregor, Jena. Remote work really does mean longer days — and more meetings. The Washington Post. August 4, 2020.
- (17) Working Remotely During COVID-19. Center for Workplace Mental Health. 2020.
- (18) Downes, Sophie. How to Keep Your Employees Healthy While They're Working From Home. Oct 6, 2020.
- (19) Perna, Mark C. How To Manage Your Remote Team With Style. Forbes. July 21, 2020
- (20) Sutton, Sara. 9 Ways to Help Remote Workers Avoid Burnout. INC. Sept. 30, 2020.
- (21) Kline, Kenny. 4 Ways to Motivate Your Remote Employees. INC. August 22, 2019.
- (22) Meza, Héctor. 6 tácticas básicas para motivar a tus colaboradores. Forbes México. Noviembre 9, 2015.
- (23) The Practical Magic of 'Thank You'. Deloitte. June, 2019.
- (24) Moreno, Romina. Entrevista online. Enero, 2021.
- (25) Apte, Swati y Rajan, Sangeetha. 10 Ways to Recover from Zoom Fatigue. HBR Ascend. May 29, 2020.
- (26) Brownlee, Dana. 12 Simple Habits To Reduce Stress And Increase Joy At Work. Forbes. Feb 6, 2020.
- (27) Wolf, Ryan y Hickman, Adam. How to Keep Remote Worker Wellbeing High. Gallup. March 12, 2020.
- (28) Robinson, Bryan. The 20-20-20 Rule Offsets Screen Fatigue And Improves Job Productivity. Forbes. Oct 16, 2020.
- (29) Suárez, Adriana. ¿Trabajar con música es productivo? Crehana. Marzo 27, 2020.
- (30) <https://employeebenefits.co.uk/working-home-spotify-survival/>Working from home: Spotify survival guide. Employee Benefits. March 20, 2020.
- (31) Cameron, Julia. El camino del artista. Penguin Random House Grupo Editorial. 2019.
- (32) Courtney, Emily. Remote Work Statistics: Navigating the New Normal. FlexJobs. December 21, 2020.
- (33) Shannon, Barbara. How the WFH revolution can actually improve inclusion and emotional well-being. Fast Company. July 16, 2020.
- (34) Hartmans, Avery. More than 40% of Bay Area tech workers would leave the area for somewhere less expensive if they were asked to work from home forever, a new survey found. Business Insider. July 25, 2020
- (35) Jiang, Manyu. The reason Zoom calls drain your energy. BBC. April 22, 2020.
- (36) Palumbo, Jennifer. How To Manage A Meeting When You're A Working Parent During COVID. Forbes. June 1, 2020.
- (37) Stieg, Cory. The psychological reasons why everyone's burned out on video conferencing, according to experts. CNBC. April 27, 2020.
- (38) Doll, Jen. How do I handle video chat burnout? WeWork. April 29, 2020.
- (39) Kelly, Jack. Mothers Share What Happens To Working Parents When The Schools Are Shut Down. Forbes. Nov 23, 2020.
- (40) Kossek, Ellen Ernst; Wilson, Kelly Schwind; y Rosokha, Lindsay Mechem. What Working Parents Need from Their Managers. Harvard Business Review. November 11, 2020.
- (41) COVID-19 and the employee experience: How leaders can seize the moment. McKinsey. June 29, 2020.



eBook

¡Líderes digitales!

{ Guía para el **liderazgo** en tiempos tecnológicos y vertiginosos.

índice

Contenido.

1. Liderar en medio del cambio **p3**
2. El ADN del líder digital **p5**
3. Piensa rápido. Actúa rápido **p8**
4. La (r)evolución del C-suite **p10**
5. Tecnología, talento y cultura **p12**

1. Liderar en medio del cambio.

1 2 3 4 5



“En el entorno actual, los líderes digitales se necesitan más que nunca pero, para la mayoría, esta no es una transición sencilla”.

Nahia Orduña, autora del libro Tu reinención digital (2020) (1)

Vivimos tiempos agitados. Tiempos de crisis, tecnología y reinención. Mucho ha cambiado en los últimos años y mucho más cambiará en los que vienen.


Según indica el Future of Jobs Report 2020 del Foro Económico Mundial (2), el COVID-19, con la cuarentena, el crecimiento del trabajo remoto y la recesión global asociados, se sumaron a la serie de disrupciones que venía experimentando el mercado laboral con la llegada del llamado “futuro” del trabajo, que ya está aquí. Humanos, máquinas, algoritmos, inteligencia artificial, análisis de datos, nuevas habilidades y la incertidumbre seguirán combinándose en el escenario actual y el venidero.

Un estudio de la revista Fortune y Deloitte realizado a mediados de 2020, confirmó lo que muchos sentimos en los últimos meses: 77% de los CEO encuestados reportaron que la pandemia aceleró los planes de transformación digital de sus compañías. Como aseguró Satya Nadella, CEO de Microsoft, al inicio de la cuarentena: “En solo dos meses, hemos visto el equivalente a dos años de transformación digital” (3).

Líderes de todas las industrias, de empresas grandes, medianas o chicas, están en una posición difícil. Estos tiempos digitales requieren agilidad y cambios profundos, pero sobre todo, demandan su atención, les exigen “estar”, guiar, dirigir los esfuerzos de sus colaboradores hacia objetivos claros y medibles, sin descuidar la moral del equipo. “La habilidad de sacar lo mejor de las herramientas digitales con el objetivo de traer nuevas ideas, influenciar e inspirar a otros es más necesaria que nunca. (...) Esta extraordinaria disrupción digital necesita liderazgo”, indica Nahia Orduña, autora del libro Tu reinención digital⁽¹⁾



En este ebook, los líderes actuales encontrarán una serie de datos y recomendaciones que les permitirán traccionar las ventajas del creciente desarrollo tecnológico y ponerlas al servicio de sus trabajadores, sus clientes y sus propias carreras profesionales. Una guía que pretende impulsar el liderazgo humano, curioso, ágil y arriesgado en estos desafiantes tiempos digitales.

Segue 

Una mirada al Futuro del Trabajo.

Fuente: Foro Económico Mundial⁽¹⁾

En la actualidad.



Se espera que 84% de los trabajadores de “cuello blanco” digitalicen rápidamente sus procesos de trabajo, y que 44% de su fuerza laboral pase a operar de forma remota.



El big data, la computación en la nube y el comercio electrónico siguen siendo prioritarios entre los líderes de negocios.



En 2020, las capacitaciones online en desarrollo personal crecieron 88% entre los empleados. Los profesionales desempleados apostaron por cursos para adquirir habilidades digitales (análisis de datos, tecnología de la información, etc.).

Para 2025.



85 millones de puestos de trabajo serán desplazados a raíz de la división de tareas entre máquinas y humanos.



Surgirán 97 millones de nuevos roles adaptados al nuevo escenario tecnológico.



50% de los empleados del mundo necesitarán recapacitación profesional.

2. El ADN del líder digital.

1 2 3 4 5

“Ser un CEO es más difícil que nunca. El ritmo veloz del cambio en los negocios y en la tecnología significa que más y más compañías se enfrentarán a la disrupción”.
Josh Bersin, analista global de RRHH⁽⁴⁾

Al igual que las compañías, el liderazgo está en proceso de transformación, de reinención.

Una encuesta elaborada por Randstad entre casi 3.000 empleados y 900 gerentes a lo largo de Estados Unidos encontró que: 95% de las organizaciones considera que “hace falta un nuevo tipo de liderazgo diferente para abordar los cambios en las estructuras organizacionales y los modelos de operación debido a la digitalización”. Y solo 37% cree que su empresa tiene un buen liderazgo digital⁽⁵⁾.

¿Cuáles son las competencias necesarias para un líder digital? A continuación, compartimos una serie de atributos que caracterizan a los líderes digitales altamente exitosos, de acuerdo con Mary Mesaglio, vicepresidente analista de Gartner⁽⁶⁾, y Jim Link, exdirector de Recursos Humanos de Randstad Norteamérica.



Sigue →

9 características de un líder digital

1. Son “neofílicos”. Curiosos, están siempre listos para explorar nuevas situaciones y oportunidades. Inventan en áreas donde consideran que pueden destacarse por encima del resto, pero también son excelentes tomando ideas de otras áreas.

2. Usan la tecnología e investigan sobre ella.

Esto les permite evaluar y detectar oportunidades. Entienden qué posibilidades les brinda la inteligencia artificial, la automatización y otras tecnologías, y el impacto de ello en su organización.

4. Piensan fuera de los límites de su industria.

Líderes digitales de alto desempeño como Amazon, Google o Facebook se enfocan en cuáles necesidades podrían cubrirles a sus clientes, estén o no dentro de “su área” o de los límites tradicionales de su industria.

6. Construyen equipos con alto AQ. Más allá del coeficiente intelectual (IQ) o la inteligencia emocional (EQ), tienen un alto coeficiente de adversidad (AQ), una gran resiliencia. Avizoran posibles obstáculos y le dan a su equipo herramientas para recuperarse de los reveses.

8. Manejan el riesgo. Toman

“riesgos saludables”, entienden el peor resultado posible de sus acciones y arman un plan acorde. No tienen miedo al fracaso. Impulsan el crecimiento de la organización, mitigando riesgos e incitando a sus equipos a preguntarse “qué pasaría si”.

3. Inspiran a sus equipos. En lugar de apelar a su autoridad, influncian a su personal. Impulsan su compromiso genuino con los objetivos y la visión estratégica de la empresa, cultivan relaciones de trabajo satisfactorias, promueven el optimismo y la productividad.

5. Promueven la colaboración. Su liderazgo permite mantener al equipo conectado y motivado. Tienen la habilidad de armar equipos multidisciplinarios, impulsar la cooperación entre departamentos, la toma de decisiones en conjunto y el éxito de otros.

7. Impulsan la innovación. Están abiertos a nuevas ideas, testear teorías y desarrollar relaciones con otros conocidos por sus innovaciones. Se desafían a sí mismos para ver cada problema desde distintas perspectivas. Saben que la innovación implica: creatividad, viabilidad, colaboración, construcción y comercialización.

9. Consideran lo digital como una

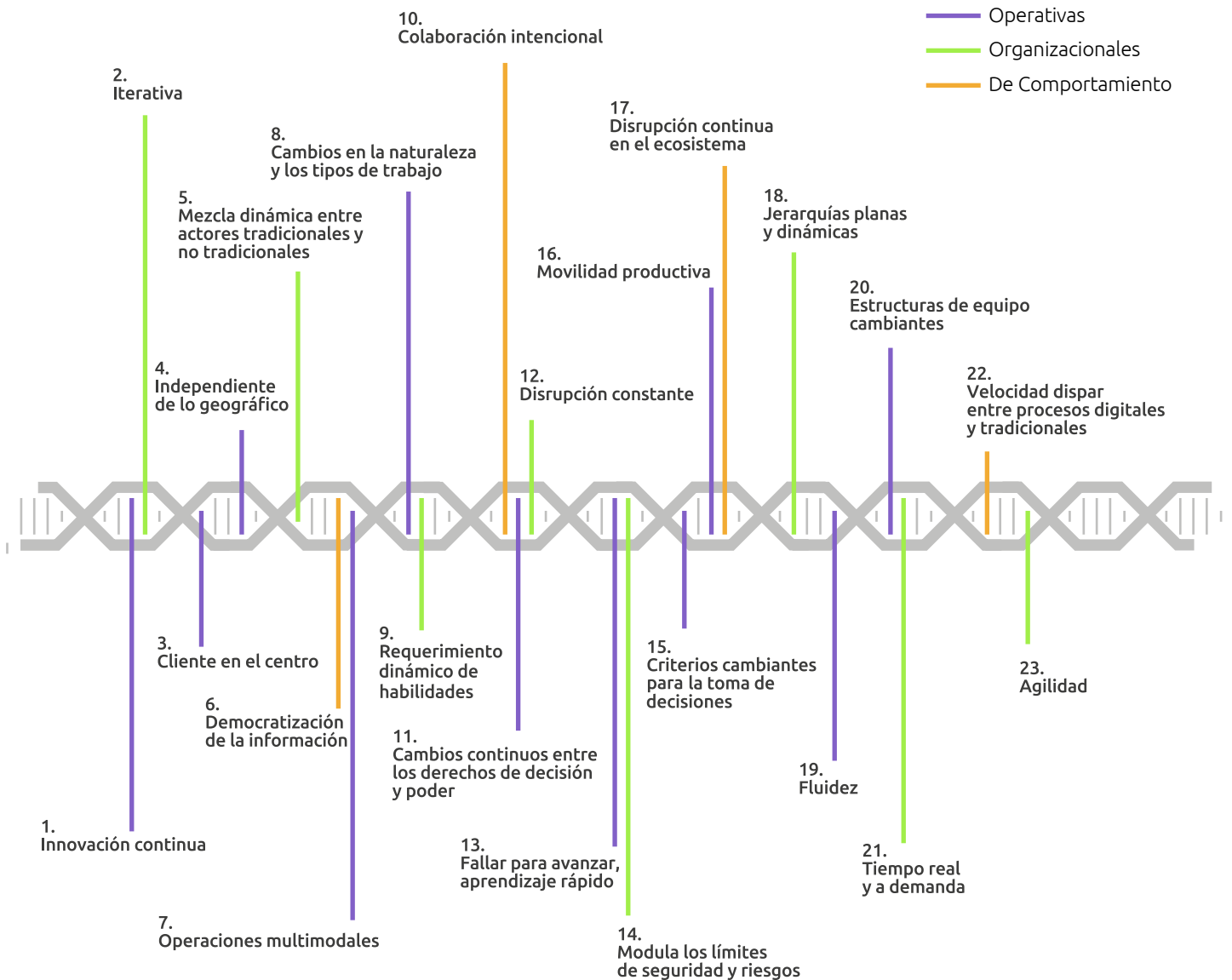
herramienta. Que los ayudará a llegar al objetivo que previamente definieron. Digitalizan con un propósito en mente, no por el solo hecho de digitalizar.



23 capacidades de las organizaciones con "ADN digital"

"El ADN digital" de **Deloitte** detalla 23 capacidades que las compañías podrían adoptar para ser "más digitales". Estos atributos se agrupan en 3 categorías de transformación: organizacional, operativa y de comportamiento ⁽⁷⁾.

El ADN de una empresa "define no solo quiénes somos, sino cómo y dónde trabajamos, a quién empleamos, la tecnología que utilizamos, cómo es la estructura, qué recompensa, etcétera". Contar con cierta madurez en estas áreas ayudará a que una organización pueda mantenerse en el tiempo y recuperarse hacia el futuro.



3. Piensa rápido. Actúa rápido.

1 2 3 4 5

Acelerar el logro de los objetivos que se ha planteado una organización —desde mejorar la eficiencia del equipo de trabajo hasta la manera de servir a sus clientes— requiere de “acciones simples”. Que, además, son de bajo riesgo e inversión y capaces de impulsar altos rendimientos.

Así concluyen en el informe [The drumbeat of digital: How winning teams play](#) de McKinsey (8), los investigadores Jacques Bughin, Tanguy Catlin y Laura LaBerge, quienes luego de consultar a más de 1.500 ejecutivos señalan que los líderes digitales de las compañías con mayor crecimiento en sus ingresos llevan a cabo ciertas prácticas con más frecuencia que otras empresas. Se trata de acciones propias de las **culturas adaptativas**, aquellas que están cómodas con el cambio, el aprendizaje continuo y las respuestas rápidas.

Prácticas frecuentes de compañías y líderes digitales de mayor crecimiento.



1. Aprenden continuamente *(de trimestral a mensual)*.

Estas empresas son voraces oportunistas. Para mantenerse a la vanguardia, sus líderes se toman el tiempo de aprender sobre las herramientas digitales y las prácticas de sus negocios. Los líderes de menor desempeño lo hacen cada tres meses; los más exitosos, mes a mes.



2. Revisan los datos *(de mensual a semanal)*.

Casi la mitad (44%) de los líderes digitales recopilan y analizan datos de sus clientes cada semana, o incluso con mayor frecuencia, para identificar nuevas maneras de mejorar sus negocios y ser más competitivos. En contraste, los líderes más “rezagados” revisan mensualmente los datos de sus clientes.



3. Comparten resultados *(de trimestral a mensual)*.

Para asegurarse de que los datos obtenidos permean en la organización, impulsan a sus empleados a compartir las lecciones aprendidas de los tests que dieron bajos resultados y de los que fueron exitosos. Los líderes de mayor desempeño hacen esto mensual y a veces semanalmente, en lugar de cada trimestre.

Sigue



4. Redistribuyen ágilmente el talento (de anual a trimestral).

Las compañías líderes reasignan su talento digital cada trimestre, mientras que la mayoría de las compañías espera un año para hacerlo. De esta manera, forman pequeños equipos multidisciplinarios alineados por objetivos comunes y actividades clave para alcanzar resultados críticos para la empresa.



5. Agilidad en acción (de cada 2 meses a cada 2 semanas).

Por ejemplo, ING Group formó pequeños equipos multidisciplinarios de 9 personas con una misión en común: dar solución a necesidades específicas de sus clientes (en hipotecas, créditos, etc.). Unió estos equipos a "tribus" de unos 150 empleados y a cada tribu le asignó un líder que, cada tres meses, le informaría a sus pares los logros de ese período, lo que no se pudo lograr y por qué, y los compromisos para el próximo trimestre. Así, pasó de lanzar 4 softwares por año a hacer 20.000 pequeños lanzamientos cada mes.



¿A dónde destinan sus recursos?

Los líderes digitales exitosos invierten⁽⁸⁾:

x3

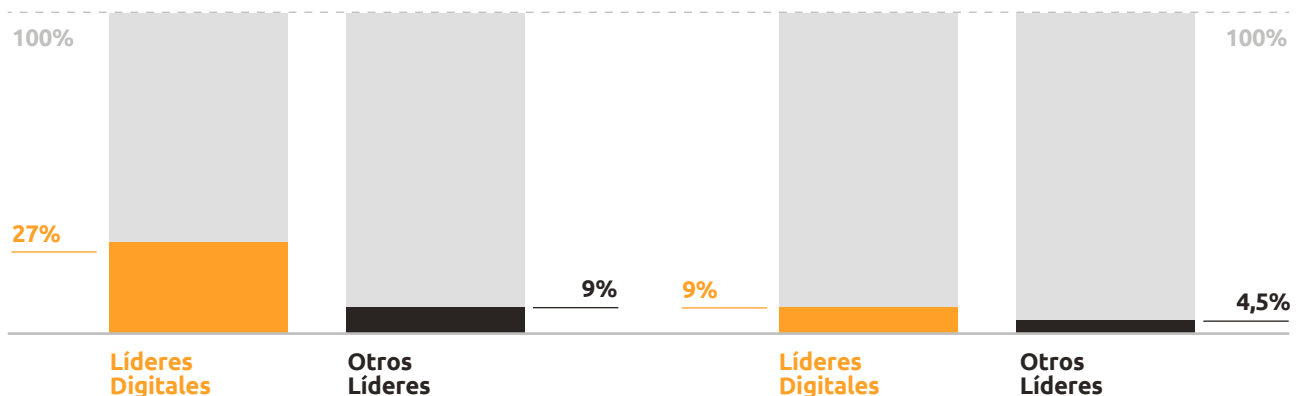
3 veces más recursos que otros líderes en la implementación de fusiones o adquisiciones (M&A, por sus siglas en inglés) para mejorar sus capacidades digitales.

27% de sus ingresos anuales vs 9% de sus pares

x2

El doble de presupuesto en esfuerzos de transformación digital, como por ejemplo, mejorar las herramientas de análisis o la automatización de procesos.

9% de sus gastos vs 4,5% de sus pares



4. La (r)evolución del C-suite.

El cambio también debe venir desde arriba. “Muchas organizaciones se apresuran a impulsar la plantilla y el presupuesto, a contratar equipos de talentosos ingenieros, científicos de datos y expertos en ciberseguridad. Pero para que la transformación sea exitosa también tiene que ocurrir en las instancias superiores, con los individuos que establecen las estrategias y distribuyen los recursos”.

Con esta frase, los investigadores Yo-Jud Cheng, Cassandra Frangos y Boris Groysberg resumen los resultados de su estudio *Is Your C-Suite Equipped to Lead a Digital Transformation?*, publicado en Harvard Business Review. Ahí aclaran que la pandemia dejó en evidencia a los ejecutivos que no estuvieron a la altura del rápido giro tecnológico. Mientras que en otros casos quedó muy claro que algunos líderes no eran los adecuados “y que lo único que impedía reemplazarlos era la falta de un sucesor apropiado” ⁽³⁾.

¿Cuáles son estos roles que, según indican, estarán experimentando una revolución en sus cargos? Aquí, los principales.



1. Director/a de Tecnología (Chief Technology Officer, CTO).

Antes, eran los expertos en identificar las oportunidades y limitaciones que presentaban las nuevas tecnologías. Ahora, además de formular nuevas estrategias digitales, tienen el rol de ayudar a construir una cultura digital, al motivar a los empleados a adoptar nuevas iniciativas y tecnologías.



2. Director/a de Marketing (Chief Marketing Officer, CMO).

Investigaban el mercado, armaban estrategias publicitarias y hacían relaciones públicas. Ahora, sus estrategias pasaron del marketing masivo al marketing focalizado basado en datos. Internamente, dan seguimiento a KPI's en tiempo real, automatizan reportes y aceleran la toma de decisiones. En lo externo, se aseguran de que haya consistencia en los mensajes difundidos en diferentes canales y de dar feedback inmediato, ya que sus empresas están bajo “el microscopio de las redes sociales”.

Segue →



3. Director/a general (Chief Executive Officer, CEO).

Antes, establecía la estrategia de la compañía, dirigía la visión y cultura de la organización, y tomaba decisiones importantes. Ahora, debe asumir estas responsabilidades en un escenario de cambios acelerados, desarrollar nuevos objetivos de negocio, asegurar que las áreas funcionales estén en consonancia con los principales stakeholders y servir de modelo a seguir para impulsar una cultura de transformación digital.



4. Director/a de Finanzas (Chief Financial Officer, CFO).

Antes, elaboraban presupuestos, balances, reportes, definían planes de inversión y manejaban la relación con inversores y accionistas. Ahora, se espera que usen la tecnología para automatizar y optimizar sus procesos de reportes y análisis. Serán los guardianes de muchos de los datos necesarios para armar planes de negocio estratégicos, análisis e inversiones, por lo que su rol será fundamental.



5. Director/a de Recursos Humanos (Chief Human Resources Officer, CHRO).

Han ocupado un rol muy importante en el futuro del trabajo y en la articulación de la agenda de los empleados con la estrategia del negocio. Ahora, están implementando sistemas de análisis de datos aplicados a RRHH y tienen el desafío de reclutar y retener talento a través de habilidades tecnológicas y digitales. Son socios estratégicos en la promoción de culturas ágiles e innovadoras.



6. Junta directiva.

Sus responsabilidades incluían supervisar asuntos regulatorios, monitorear declaraciones financieras, aconsejar sobre la estrategia de la compañía, contratar o despedir al CEO y nominar nuevos directores. Ahora, se espera que sea “tecnológicamente sofisticada”, capaz de sugerir inversiones tecnológicas necesarias, seleccionar a los CEO apropiados para el futuro y gerenciar su propio aprendizaje a través de capacitaciones y el reclutamiento de nuevos directores.



Bajo la lupa de las redes sociales

“Ha emergido un nuevo paradigma en el que algo que dijiste o enviaste puede ser compartido de forma digital con clientes o compañeros de trabajo sin tu conocimiento. La transformación digital (...) ha redefinido el concepto de privacidad”, advierte Curtis Odom, socio director de Prescient Strategists y profesor de la Northeastern University. “Un micrófono abierto en una reunión virtual puede poner fin a una carrera. Un punto de vista político publicado en línea puede llevar a una renuncia. Un mal comportamiento frente a la computadora pensando que la cámara está apagada puede exponer a la humillación pública”, ejemplifica. ⁽⁹⁾

5. Tecnología, talento y cultura.

Hoy en día, adquirir tecnología no es suficiente. El liderazgo actual requiere contar con la destreza necesaria para saber usarla y sacarle el mayor provecho posible; leer datos y poder extraer de ellos conclusiones valiosas.

Becky Frankiewicz, presidenta de ManpowerGroup Norteamérica, y Tomas Chamorro-Premuzic, profesor de psicología empresarial en la University College London y Columbia University⁽¹⁰⁾, lo resumen así:

“La innovación más brillante es irrelevante si no contamos con las habilidades para usarla. Incluso las mentes más impresionantes serán menos útiles si no hacemos equipo con la tecnología. (...) Cuando los líderes piensan en invertir tecnología, deben pensar primero en invertir en las personas que hacen que esa tecnología sea útil”.

El líder digital está llamado a aportar valor a sus clientes, tanto a los externos a la empresa como a los internos, sus trabajadores. A pasar de una gerencia basada en la autoridad a un liderazgo abierto a la comunicación y la experimentación, dispuesto a fracasar y mejorar, y a fomentar la colaboración. Un liderazgo empático, que inspire a su equipo y le muestre, con su ejemplo, los valores y la cultura de la organización.

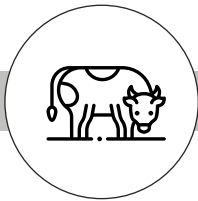
Tal como indica Steve Denning, autor de *The Age of Agile* “el liderazgo digital es casi lo opuesto a la gerencia de la era industrial. La empinada jerarquía vertical de autoridad necesita ser reemplazada por una red horizontal de competencias, compuesta por equipos autoorganizados, impulsados por un objetivo en común y capaces de cambiar de dirección con rapidez”⁽¹¹⁾.

Sigue 

Tres grandes eras.

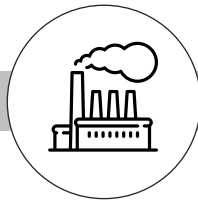
Era industrial.

Nuevas fuentes de energía: vapor, petróleo y electricidad. Los átomos se hacen más valiosos que el ganado. Mayor movilidad: por canales, trenes, autos y aviones. Producción en masa. El jefe mide resultados y eficiencia. Gerencia de castigo y recompensa.



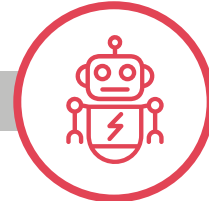
Era de agricultura.

Los animales y el poder humano eran usados para cultivar. Todo se movía lentamente. Era difícil trasladarse entre ciudades o países. Solo los barcos estaban en constante movimiento.



Era digital.

Nuevas tecnologías. Cambios rápidos, complejos. La jerarquía vertical empieza a cambiar por una más horizontal y con equipos ágiles. La eficiencia está en aportar valor a los clientes. El líder inspira y colabora.⁽¹¹⁾



Referencias.

1. Inam, Henna. Five Ways To Reinvent Yourself As A Digital Leader. Forbes. Dec. 12, 2020.
2. The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum. October 20, 2020.
3. Cheng, J. Yo-Jud; Frangos, Cassandra; y Groysberg, Boris. Is Your C-Suite Equipped to Lead a Digital Transformation? Harvard Business Review. March 12, 2021.
4. Bersin, Josh. Digital Leadership Is Not an Optional Part of Being a CEO. Harvard Business Review. December 01, 2016.
5. Link, Jim. Why Organizations Need Digital Leaders With These Five Key Strengths. Forbes. October 4, 2018.
6. Bryan, Jordan. 7 Traits of Highly Successful Digital Leaders. Gartner. November 11, 2020.
7. Digital DNA. How To Organize, Operate, And Behave For The Digital Age. Deloitte.
8. Bughin, Jacques; Catlin, Tanguy; y LaBerge, Laura. The drumbeat of digital: How winning teams play. McKinsey. June 27, 2019.
9. Odom, Curtis. Today's Leaders Are In Deep Shift: The Digital Transformation Of Our Work-Life. Forbes. March 22, 2021.
10. Frankiewicz, Becky y Chamorro-Premuzic, Tomas. Digital Transformation Is About Talent, Not Technology. Harvard Business Review. May 06, 2020.
11. Denning, Steve. How New Leadership Succeeds In The Digital Age. Forbes. March 14, 2021.



eBook

Jornadas de trabajo flexibles:

{ En busca de mayor
bienestar y productividad

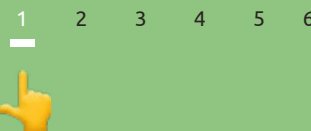
 VISMA

índice

Contenido.

1. La riqueza del tiempo [p3](#)
2. ¿Cuántas horas trabajas? [p5](#)
3. Días más cortos: de 6 horas [p7](#)
4. Semanas más cortas: de 4 días [p9](#)
5. Entre remoto y presencial: 3-2-2 [p12](#)
6. ¿Cómo hacer la transición? [p13](#)

1. La riqueza del tiempo



Levantarse, trabajar, comer y dormir. Y así sucesivamente cada día. Incluso los fines de semana, en los que te conectas “un momentito” para terminar algo que quedó pendiente.

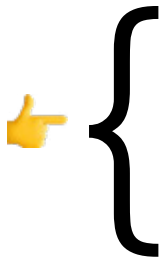
Pero, ¿por qué estás trabajando fuera de horario? ¿Consideras que fuiste realmente productivo de lunes a viernes, **en la jornada de 9 am a 5 pm?**

Si bien estas preguntas tienen múltiples respuestas, según sea el caso, Steve Glaveski, autor de *Time rich: do your best work, live your best life*⁽¹⁾, señala que hay varios factores que están afectando la productividad de los trabajadores hiperconectados de hoy:

- ➔ **Reuniones de una hora:** para discutir temas que podrían haberse abordado de forma virtual y asincrónica en el tiempo que disponga cada profesional.
- ➔ **Interrupciones:** notificaciones en el celular, plataformas de mensajería instantánea, etcétera. Todo parece urgente.
- ➔ **Correos electrónicos:** la aspiración a tener una bandeja “siempre limpia”.
- ➔ **Cambio constante de una tarea a la otra:** lo que deja al trabajador exhausto y disperso.
- ➔ **Tareas administrativas:** y repetitivas.

Glaveski advierte que “muchas de las organizaciones de hoy sabotean el flujo de trabajo al establecer expectativas de disponibilidad, respuesta y asistencia a reuniones”. Explica que en este estado de “hiperreacción” es difícil avanzar con fluidez, lo que se traduce en más horas de trabajo para terminar lo que tenemos agendado.

Sigue ➔



En este *e-book*, ofrecemos una guía para que líderes y colaboradores puedan encontrar, en conjunto, jornadas de trabajo flexibles que les permitan ser más productivos y a la vez tener más tiempo disponible para disfrutar de sus vidas privadas: compartir con sus familias, hacer algún *hobby*, comenzar una capacitación o simplemente descansar.

¡Menos horas de trabajo! Mayor productividad



Casi 3 horas por día

es el tiempo que los empleados son realmente productivos, una vez descontadas las distracciones (Vouchercloud).



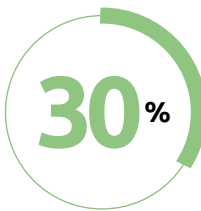
5 horas de total concentración

es lo que necesitamos a diario para hacer nuestro trabajo (Workforce Institute).



Más de 6 horas por día

dedicamos entre semana a revisar el correo del trabajo y el personal (Adobe).



Por la mañana, aún en la cama

30% de los trabajadores revisa el correo electrónico (Adobe).

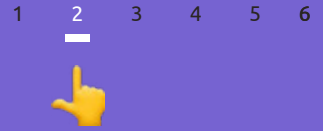


Más de 50 horas de trabajo semanal

hacen que la productividad por hora decaiga (Universidad de Stanford).

(2) (3) (4) (5)

2. ¿Cuántas horas trabajas?



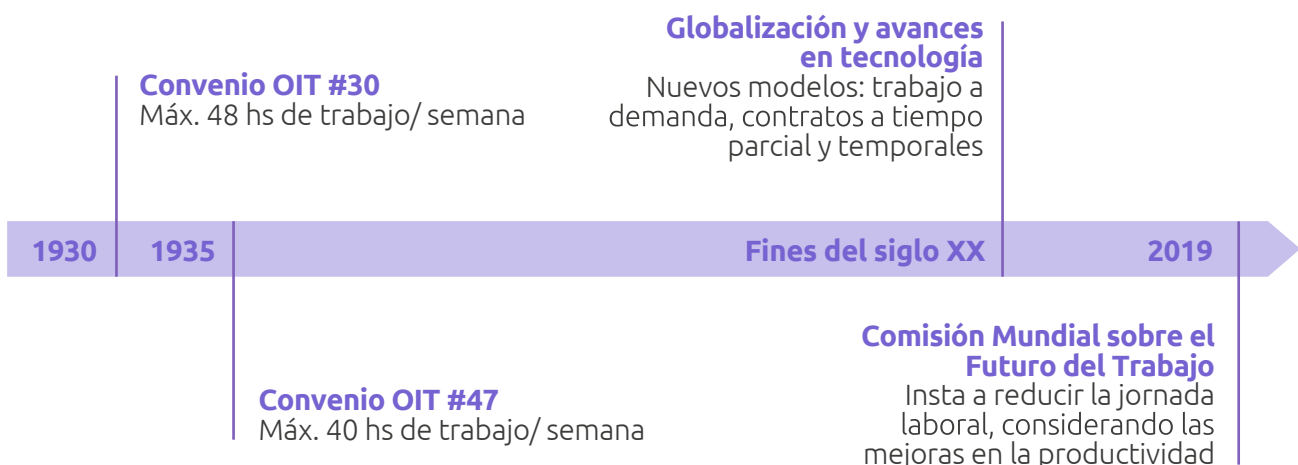
En 1935, el Convenio número 47 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) estableció un máximo de 40 horas semanales de trabajo para comercios y oficinas ⁽⁶⁾. En ese momento, se reducía la jornada como una manera de distribuir el trabajo existente y así mitigar la crisis económica y social durante la Gran Depresión. Además, se adoptaron normas sobre el descanso semanal y las vacaciones remuneradas.

Sin embargo, más de 80 años después, aún hay muchas personas que superan el máximo de horas acordado. Por ejemplo, según el informe **Trabajar para un futuro más prometedor** de la OIT, 36,1% de la mano de obra mundial trabaja más de 48 horas semanales ⁽⁷⁾.

Datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) indican que casi una cuarta parte de la fuerza laboral de Turquía (23,3%) y Corea del Sur (22,6%) trabaja 60 horas o más cada semana. Le siguen Colombia y México, donde más de 18% y 14% de los empleados, respectivamente, le dedican un mínimo de **60 horas** a la semana a su empleo principal ⁽⁸⁾.

Trabajar más horas no necesariamente se traduce en mayor productividad. La OCDE señala que en México, el país menos productivo de los 38 estudiados en 2015, se trabaja un promedio de 41,2 horas semanales, mientras que en Luxemburgo, el país más productivo de la lista, el promedio ronda las 29 horas semanales.

Asimismo, en otros países altamente productivos como Noruega, Dinamarca, Alemania y los Países Bajos, se trabaja un promedio de 27 horas por semana. Y en Francia, la jornada laboral oficial es de 35 horas semanales desde el año 2000 ⁽⁹⁾⁽¹⁰⁾.



Sigue →

2. Cuántas horas trabajas?

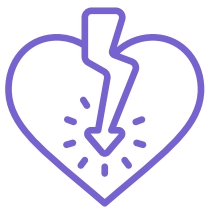


Más tiempo libre, más ventas

En 1926, en Estados Unidos, Henry Ford decidió otorgarles a sus trabajadores dos días libres cada semana con el fin de incentivar el tiempo de ocio y así motivar la venta de autos. La estrategia funcionó. ⁽¹⁰⁾

Largas jornadas y salud

Un estudio elaborado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) junto a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), entre los años 2000 y 2016, reveló que aquellas personas que trabajan 55 horas o más a la semana presentan:



35%

más riesgo de sufrir un accidente cerebrovascular.

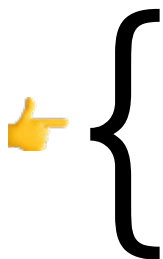
17%

más riesgo de morir por cardiopatía isquémica, en comparación con 35-40 horas de trabajo semanal.

72%

de las víctimas son hombres de mediana edad o mayores.

Advierten que la pandemia por el COVID-19 y el aumento del trabajo remoto podrían estar impulsando la tendencia hacia un mayor tiempo de trabajo. Frank Pega, funcionario técnico de la OMS, destaca: “Es realmente una decisión inteligente no aumentar las largas horas de trabajo en medio de una crisis económica”. ⁽¹¹⁾



“Los trabajadores necesitan mayor soberanía sobre su tiempo. La capacidad de tener más opciones y de ejercer un mayor control sobre sus horas de trabajo mejorará su salud y su bienestar, así como el desempeño personal y empresarial”, advierte la OIT. ⁽⁷⁾

3. Días más cortos: jornadas de 6 horas

1 2 3 4 5 6



El caso más citado sobre la reducción de la jornada laboral de 8 a 6 horas es el de las enfermeras del centro de retiro para personas mayores de la ciudad de Gotemburgo, Suecia. Ahí, entre febrero 2015 y diciembre 2016, se les permitió a 68 enfermeras contratadas a tiempo completo trabajar 6 horas. Al finalizar la prueba piloto, se las comparó con el grupo de control y se encontró que las enfermeras:

- Estaban 20% más felices y enérgicas durante y fuera de su jornada laboral.
- Hicieron 64% más actividades con sus pacientes en comparación con el grupo de control.
- Se reportaron enfermas 15% menos seguido.
- Durmieron, en promedio, 1 hora más por noche.
- Se sintieron menos estresadas.
- Pidieron menos tiempo libre de forma repentina.

(12) (13) (14)

A pesar de estos resultados, el estudio se suspendió y la jornada volvió a ser de 8 horas, debido a que durante ese tiempo hubo que contratar a 17 empleados más para cubrir las horas restantes —lo que significó una inversión de 1,47 millones de dólares. Sin embargo, varios investigadores aseguraron que el experimento no fue lo suficientemente extenso como para probar que, a largo plazo, los beneficios de contar con un personal más saludable se traducirían en una reducción de costos.



Derecho a la desconexión digital

La capacidad de conectarnos al trabajo en cualquier momento y desde cualquier lugar hace que la línea entre el trabajo y la vida personal se diluya, lo que a su vez puede contribuir a ampliar las horas de trabajo. Frente a ello, la OIT sostiene: “En la era digital, los gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores tendrán que encontrar nuevos medios para aplicar de forma eficaz a nivel nacional determinados límites máximos de las horas de trabajo, por ejemplo, estableciendo el derecho a la desconexión digital”.⁽⁷⁾

Segue →

Jornadas de 6 horas. Beneficios



1. Ayuda a reducir el estrés laboral.

Que, según el American Institute of Stress, es la principal causa de estrés en los adultos. Con una jornada de 6 horas, los empleados tendrán 10 horas libres por semana que podrían dedicar a actividades fuera del trabajo.



2. Evita el pensamiento grupal.

Pasar menos horas con los compañeros de trabajo “no solo evita que los miembros del equipo se cansen unos de los otros, sino que además los ayuda a mantener la independencia en sus pensamientos e ideas”, explica John Rampton, conferencista motivacional y asesor de negocios.



3. Mejora la satisfacción laboral.

Las investigadoras Leslie A. Perlow y Jessica L. Porter demostraron que desconectarse por completo del trabajo durante ciertos días y noches se traduce en una mayor satisfacción laboral, balance entre la vida personal y profesional, y disposición a aprender en el trabajo.



4. Impulsa la productividad.

El psicólogo organizacional Adam Grant, autor de *Originals: how non-conformists move the world*, indica que “podemos ser tan productivos y creativos en 6 horas de trabajo en las que estamos concentrados, que en 8 horas de trabajo en las que estamos desconcentrados”. Además, un estudio de la Universidad de Warwick encontró que los trabajadores más felices son 12% más productivos.



5. Disminuye el ausentismo.

Los empleados saludables se ausentan menos del trabajo. Una jornada laboral más corta, que ayuda a los empleados a sentirse menos estresados y más satisfechos, les permitirá tener más tiempo libre para hacer actividades al aire libre, ejercicio, *hobbies*, acudir a citas médicas, etcétera.



6. Menos errores y malentendidos.

Cuando estamos fatigados, tendemos a interpretar de forma negativa las reacciones de aquellos a nuestro alrededor y estamos más propensos a cometer errores. Trabajar menos horas nos dará la oportunidad de recargar baterías. ^{(12) (15) (16) (17) (18)}



Burnout frecuente

Una encuesta de Gallup, realizada en 2018 entre casi 7.500 empleados de oficina con jornadas de tiempo completo, reveló que 23% de los consultados asegura sentirse muy estresado siempre o casi siempre, mientras que otro 44% reportó sentirse muy estresado a veces. “Eso significa que dos tercios de los trabajadores de tiempo completo experimentan *burnout* en el trabajo”, indica Gallup. ⁽¹⁹⁾

4. Semanas más cortas: de 4 días

1 2 3 4 5 6



Se trata de reducir la semana laboral a 4 días. Para algunas empresas, significa trabajar 32 horas semanales con el mismo sueldo que equivale a 40 horas. Para otras, implica extender la jornada laboral diaria a 10 horas para completar un total de 40 horas semanales.

Sin embargo, la consultora de reclutamiento Change advierte que el concepto de 4 días tiene sentido si se reduce el tiempo de trabajo, no si se "comprimen" los horarios. Y asegura que lo más recomendable será trabajar 7 horas durante 4 días, para un total de 28 horas semanales ^{(20) (21)}.

Empresas que lo han implementado



2018 Perpetual Guardian, Nueva Zelanda.

Durante dos meses, la compañía redujo su jornada a 4 días, sin agregar horas diarias ni bajarle el sueldo a sus 240 empleados. Al finalizar la prueba inicial, la modalidad quedó disponible para cualquier empleado que quisiera seguir trabajando así.



2019 Microsoft, Japón.

El experimento duró un mes. La mayoría de los empleados aseguró estar contento con el cambio. No hubo recorte de sueldo.



2020 Unilever, Nueva Zelanda.

La prueba durará 1 año e incluirá a los 81 empleados de esta sede. Tampoco implicará reducción de sueldo. ^{(20) (22) (23)}

Sigue →

Semanas de 4 días. Beneficios



1. Ayuda a reducir el estrés.

En Perpetual Guardian, el nivel de estrés de los empleados pasó de 45% a 38%.



2. Contribuye al balance vida personal / profesional.

Tener un fin de semana de tres días, o un día libre entre semana, les permite a los trabajadores tener más tiempo disponible para compartir junto a sus familiares y amigos, dedicarse a sus *hobbies*, capacitarse, etcétera. En el equipo de Perpetual Guardian, se reportaron mejoras de 24% en el balance entre sus vidas personales y profesionales.



3. Aumenta la satisfacción laboral.

Nick Leighton, coach y autor del libro *Exactly where you want to be*, habla del “regalo del tiempo” cuando se refiere a recompensar al talento con un poco de flexibilidad. Son detalles que muestran aprecio y confianza por el personal. “Para algunos, este tipo de beneficios no monetarios son más valiosos que recibir dinero adicional”, asegura.



4. Mayor atracción y retención de personal.

Una investigación de la Henley Business School, que involucró a más de 500 líderes de negocios y 2.000 empleados en Reino Unido, encontró que las semanas de 4 días no solo ayudan a incrementar la satisfacción laboral y la productividad, y a reducir el porcentaje de empleados enfermos, sino que también contribuye a que las empresas puedan atraer y retener talento. Señala que todo esto representa un ahorro combinado de 92 miles de millones de libras al año.



5. Más tiempo disponible para compromisos importantes.

Al tener un día a la semana libre, los empleados pueden organizar mejor su tiempo para, por ejemplo, acudir a citas médicas, asumir el cuidado de familiares, etcétera.



6. Reducción de la huella de carbono.

Un estudio de la Universidad de Massachusetts (2012) indica que trabajar un día menos a la semana —lo que implica menos consumo de energía y transporte hasta la oficina, en el caso de trabajos presenciales— puede reducir la huella de carbono en más de 30%. Además, el experimento de Microsoft en Japón permitió bajar el consumo de electricidad en 23%.



7. Aumento en la productividad.

Una investigación realizada en 2019 por la Universidad de Reading señala que dos tercios de los negocios británicos que adoptaron las semanas de 4 días reportaron mejoras en la productividad del personal. En el experimento en Microsoft Japón, por ejemplo, hubo un aumento del 40% en la productividad.



8. Favorece el distanciamiento social en las oficinas.

Si los trabajadores acuden en días distintos a lo largo de la semana. ^{(22) (24) (25) (26)}

Consideraciones



1. Atención al cliente.

Al reducir la semana a 4 días, es importante considerar cómo mantener activa la atención al cliente durante los días laborables. Esto puede lograrse al manejar calendarios diferentes para cada trabajador, de manera que siempre haya alguien disponible para mantener el contacto con los clientes, o también a través del uso de la tecnología (chatbots, inteligencia artificial, etc.).



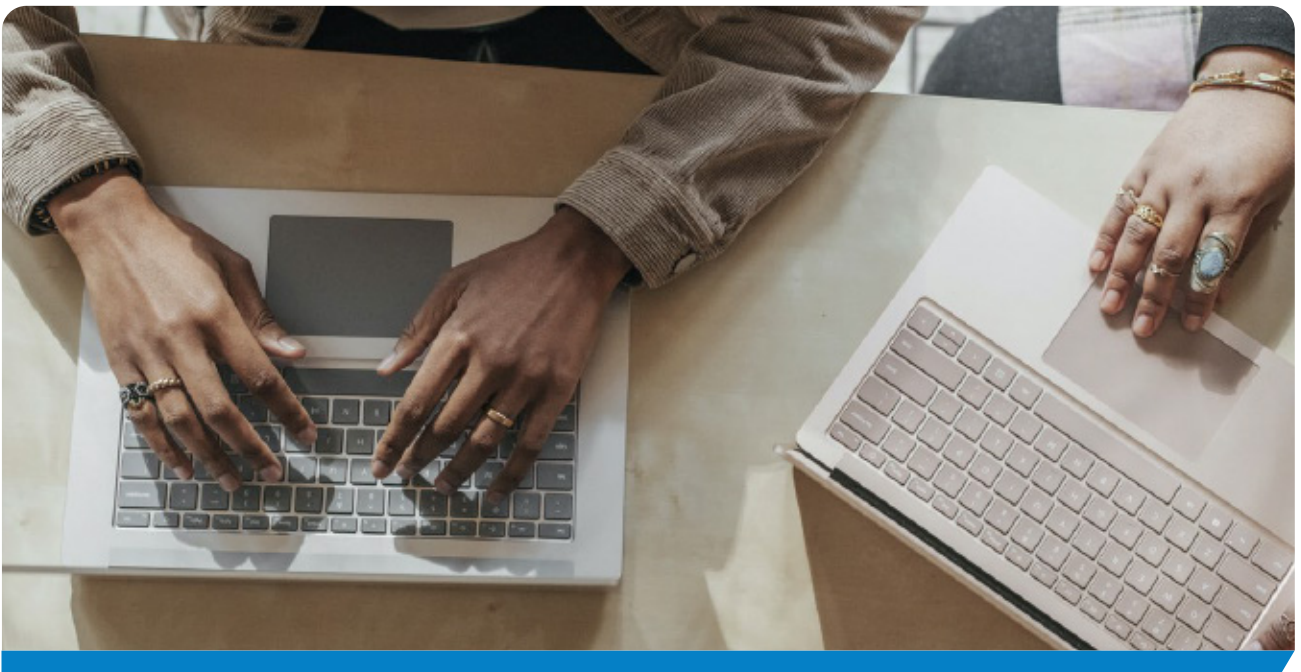
2. Vacaciones.

En lugar de definir y acumular las vacaciones tomando como medida los días o las semanas, podría ser más conveniente hacerlo en función de las horas. ⁽²⁰⁾ ⁽²¹⁾



Flexibilidad, ¡el factor decisivo al buscar trabajo!

La más reciente edición de la encuesta LinkedIn's Workforce Confidence revela que 50% de los más de 5.000 profesionales estadounidenses encuestados asegura que, a raíz de la pandemia por el COVID-19, "la flexibilidad de horas y locación" se ha convertido en el factor más importante al momento de elegir un trabajo. Incluso por encima del balance vida profesional/personal (45%), coberturas de salud (41%), sueldo (36%) y cultura organizacional (36%). ⁽²⁷⁾



5. Entre remoto y presencial: 3-2-2

1 2 3 4 5 6



“Para el momento en que sea seguro regresar a la oficina, muchos trabajadores habrán pasado un año o más trabajando desde casa. Y muchos están disfrutando el tiempo extra y la flexibilidad”, destaca Ashley Whillans, profesora de la Harvard Business School, para quien el futuro, una vez superado el COVID-19, contendrá una mezcla entre trabajo remoto y presencial.

Lo llama “3-2-2”, que significa: tres días en la oficina, dos días remotos y dos días libres. Indica que incluso algunas empresas aplicarán esta combinación y a la vez reducirán la semana a 4 días ⁽²⁸⁾.



Manejar el “tiempo colectivo”, no solo el individual

Leslie Perlow, profesora de liderazgo en la Harvard Business School y fundadora del Better Work Institute, aclara que, por más que nos organicemos individualmente cada día, avanzar en las tareas diarias es cada vez más difícil debido a las constantes interrupciones. “En el lugar de trabajo moderno, enfocado en la conectividad y la colaboración, el problema real no es cómo los individuos manejan su propio tiempo, sino cómo manejamos nuestro tiempo colectivo, cómo trabajamos juntos para lograr que el trabajo esté listo”. ⁽²⁹⁾



6. ¿Cómo hacer la transición?

En tu empresa, ¿están considerando implementar jornadas de trabajo alternativas a la tradicional de 8 horas, de 9 am a 5 pm? A continuación, presentamos algunas recomendaciones para que líderes y colaboradores puedan dar los primeros pasos: ⁽²¹⁾ ⁽²⁷⁾



1. Aclara en qué consistirá el cambio.

Conversa con tu equipo cuántas horas se van a trabajar, cuáles son los beneficios, los posibles inconvenientes, el impacto esperado, etcétera. La opinión de los empleados, en cuanto a sus expectativas y la manera de poner en marcha el plan, será vital en esta instancia.



2. Define cómo se medirá la efectividad.


¿Qué métricas indicarán si la nueva jornada es o no la adecuada para el equipo? Algunos parámetros podrían ser, según el caso, los ingresos de la empresa, su rentabilidad, la productividad laboral, el clima laboral, la opinión de los clientes, entre otros.



3. Cuida a tus clientes.

Andrew Barnes, fundador de la empresa Perpetual Guardian y autor de *The 4 day week: how the flexible work revolution can increase productivity, profitability and wellbeing*, asegura que hay que estar atentos al impacto que tendrá la nueva jornada sobre dos áreas críticas del negocio: la productividad y la atención al cliente.



Sigue 

6. Cómo hacer la **transición**?



4. Establece políticas.

En cuanto a horas extra, licencias, días libres, vacaciones u otros. Jennifer Donnelly, de la consultora Segal, aconseja ser flexibles en este punto, considerando que, por ejemplo, existe la posibilidad de que los empleados tengan que reajustar sus horarios en momentos de picos de trabajo o para responder a las necesidades de los clientes.



5. Entrena a **mánagers** y colaboradores.

¿Qué necesitan saber o conversar para que el cambio funcione?



6. Haz una prueba piloto.

En un departamento o en una sede en particular, antes de aplicar la nueva jornada en toda la empresa y a largo plazo.



“Sin duda, nos estamos moviendo hacia un futuro de prácticas más flexibles, un futuro que ha sido catalizado por la pandemia. (...) Las organizaciones tendrán que analizar con detenimiento cuáles prácticas podrían generarles mayor bienestar y productividad a ellos y a sus empleados”.

Rita Fontinha y James Walker, profesores de la Universidad de Reading⁽²⁷⁾.



En VISMA, podemos ayudarte a agilizar tus procesos de RRHH. Desde tiempos y asistencia hasta sueldos y vacaciones. **Contáctanos y te asesoramos.**

Referencias.


1. Glaveski, Steve. The Case for the 6-Hour Workday. Harvard Business Review. Diciembre 11, 2018.
2. Vouchercloud. How Many Productive Hours in a Work Day?
3. Workplace Insight. Nearly half of employees worldwide could do their jobs in 5 hours or fewer each day. Septiembre 14, 2018.
4. Naragon, Kristin. Subject: Email, We Just Can't Get Enough. Adobe Blog. Agosto 26, 2015.
5. CNBC. Stanford professor: Working this many hours a week is basically pointless. Here's how to get more done—by doing less. Marzo 20, 2019.
6. Marinakis, Andrés. Jornada de trabajo: ¿Dónde estamos cien años después del Convenio número 1? OIT. Octubre 18, 2019.
7. Trabajar para un futuro más prometedor. OIT. 2019.
8. Orus Gallego, Abigail Sharon. Las jornadas de 60 horas semanales, ¿todavía una realidad? Statista. Febrero 6, 2018.
9. Johnson, David. These Are the Most Productive Countries in the World. Time. Enero 4, 2017.
10. Nicola, Stefan. Tell Your Boss the Four-Day Week Is Coming Soon. Bloomberg. Marzo 2, 2021.
11. Las largas jornadas laborales son mortales: estudio OMS. Forbes Centroamérica. Mayo 17, 2021.
12. Rampton, John. 6 Ways Adopting a 6-Hour Workday Boosts Productivity by Fostering a Happier Workplace. Entrepreneur. Mayo 18, 2018.
13. Heath, Thomas. A six-hour workday could make you happier, healthier and more productive. The Washington Post. Abril 21, 2017.
14. Mikel, Betsy. Why the 6-Hour Workday Isn't as Impractical (or Expensive) as You'd Think. Inc. Mayo 1, 2017.
15. Workplace Stress. The American Institute of Stress.
16. Perlow, Leslie A. y Porter, Jessica L. Making Time Off Predictable—and Required. Harvard Business Review. Octubre, 2009.
17. Haden, Jeff. In Hindsight, 5-Day Workweeks and 8-Hour Workdays Will Be Considered the Dumbest Management Practices of All Time. Inc. Julio 3, 2019.
18. Revesencio, Jonha. Why Happy Employees Are 12% More Productive. Fast Company. Julio 22, 2015.
19. Wigert, Ben, y Agrawal, Sangeeta. Employee Burnout, Part 1: The 5 Main Causes. Gallup. Julio 12, 2018.
20. The Pros and Cons of a 4 Day Working Week. Change Recruitment Group.
21. Gensing-Pophal, Lin. 5 Steps for Adopting a Four-Day Workweek. SHRM. Febrero 14, 2020.
22. Torres, Mónica. 4 Reasons We Should Have 4-Day Workweeks, According To Research. Huffpost. Abril 14, 2021.
23. Paybarah, Azi. A 4-Day Workweek for 5 Days' Pay? Unilever New Zealand Is the Latest to Try. New York Times. Diciembre 3, 2020.
24. Hulett, Jessica. The pros and cons of a four-day workweek. WeWork.
25. Leighton, Nick. How To Reward Team Members Without Using Cash. Forbes. Julio 9, 2020.
26. Fontinha, Rita y Walker, James. Could the four-day week become the new normal? Foro Económico Mundial. Enero 15, 2021.
27. Anders, George. How the pandemic changed us: Our fastest rising priority is job flexibility. LinkedIn. Abril 14, 2021.
28. Stillman, Jessica. In 2021, the 9-to-5 Will Become the '3-2-2,' a Harvard Business School Professor Predicts. Inc. Diciembre 16, 2020.
29. Perlow, Leslie A. Manage Your Team's Collective Time. Harvard Business Review. Junio 2014.

eBook

Profesionales digitales:

{ Guía para mejorar la EX
con ayuda de la tecnología.



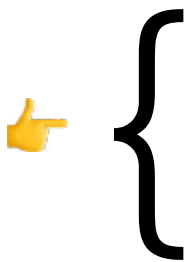
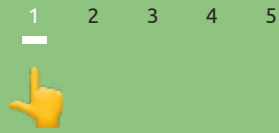
Sigue 

índice

Contenido.

1. Los trabajadores, tus clientes más valiosos [p3](#)
2. ¡Cambios audaces! [p6](#)
3. ¿Qué quieren tus colaboradores? [p8](#)
4. La era de la personalización: tecnología al servicio del empleado [p12](#)
5. Ética, tecnología y EX. Los datos bajo la lupa [p16](#)

1. Los trabajadores, tus clientes más valiosos



“Muchos empleadores no logran entender completamente el lado humano de los trabajadores”. *Deloitte* ⁽¹⁾.

“La experiencia del empleado está dando vuelta el mercado de la tecnología”. Con esta frase, el experto Josh Bersin señaló, en la Spring HR Technology Conference and Exposition de 2021, que hoy en día las compañías alrededor del mundo están reinventando su experiencia del empleado, por lo que se está haciendo cada vez más imperativa la búsqueda de herramientas que “simplifiquen, automaticen y digitalicen todo”.


Destacó que “necesitamos plataformas que no solo sean fáciles de usar, sino también fáciles de armar y personalizar”, es decir, tecnología que “encaje como las piezas de un rompecabezas”, que permita diseñar flujos de trabajo, programas de *onboarding* y de transición, programas para volver al trabajo y soluciones de bienestar a la medida de los requerimientos de cada trabajador y los objetivos de su empresa.

¿Te animas a darles a tus empleados lo que realmente necesitan para desarrollar todo su potencial en lugar de ofrecerles lo que la empresa cree que necesitan? ¿Te gustaría brindarles herramientas tecnológicas tan sencillas de usar y personalizar como las que utilizan en sus vidas cotidianas, desde Spotify hasta sus redes sociales preferidas?

En este e-book, te mostramos cuáles son los lineamientos más importantes para armar experiencias del empleado eficientes. Veremos ejemplos de soluciones tecnológicas exitosas y abordaremos las implicaciones éticas de contar con métricas y registros de cada una de las actividades de los trabajadores.



84% de los profesionales encuestados por Deloitte para el reporte *Tendencias Globales de Capital Humano 2019* calificó la experiencia del empleado (EX) como un tema importante. Sin embargo el 28% aseguró que se trata de uno de los tres principales problemas que está enfrentando su organización.

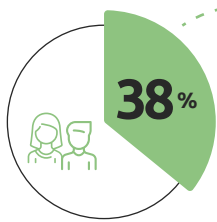
Segue 



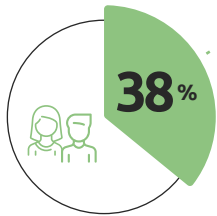
¿Qué es la experiencia del empleado (EX)?

El Harvard Business Review Analytic Services la define como cuán difícil o fácil es para los empleados hacer su trabajo de la mejor manera posible, tomando en cuenta puntos clave técnicos, culturales y físicos. Resalta que, si bien está directamente ligada a la cultura organizacional de una empresa, la tecnología es una gran facilitadora. ⁽²⁾

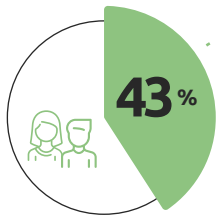
EX tiene un largo camino por recorrer



Solo **38%** de los profesionales encuestados está satisfecho con la tecnología y las herramientas utilizadas para desempeñar sus labores.

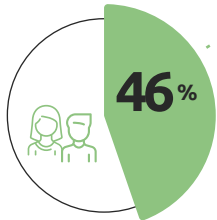


38% piensa que tiene suficiente autonomía para tomar buenas decisiones.

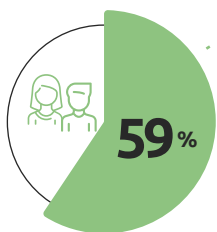


43% consideró que su empresa brinda oportunidades adecuadas de crecimiento.

La EX tiene un largo camino por recorrer



Solo 46% considera que su organización fomenta la confianza en el liderazgo.

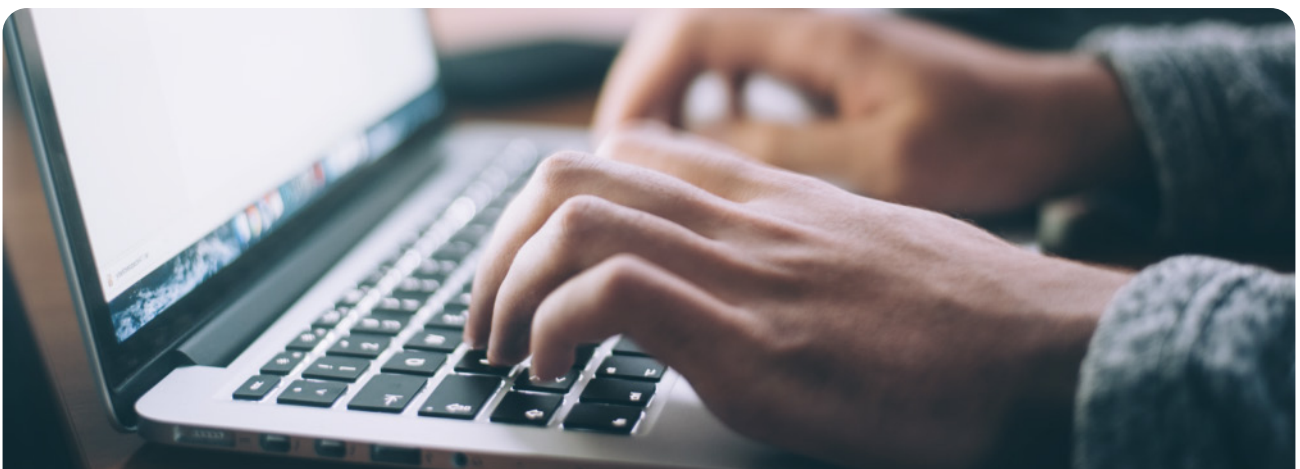


59% piensa que su compañía genera un ambiente de trabajo sano.



¿Cuidas a tus colaboradores tanto como a tus clientes?

Estudios del Instituto de Tecnología de Massachusetts revelan que las organizaciones que ofrecen una excelente experiencia del empleado tienen el doble de innovación, el doble de satisfacción del cliente y 25% más ganancias que aquellas que no priorizan la EX. ⁽¹⁾



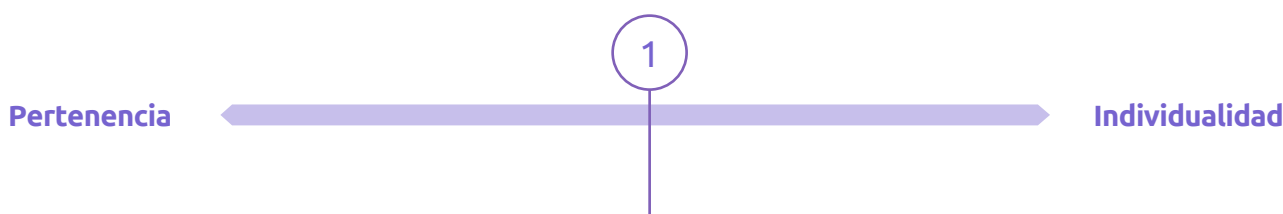
Sigue →

2. ¡Cambios audaces!

1 2 3 4 5

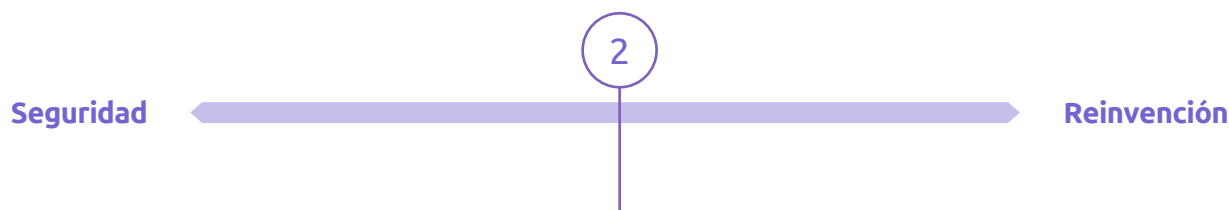


“¿Pueden las organizaciones seguir siendo humanas en un mundo impulsado por la tecnología?”, se pregunta Deloitte en su informe *Tendencias Globales de Capital Humano 2020* ⁽³⁾. Ahí señala que las empresas deberían hacer "tres cambios audaces" para poder comenzar a fusionar lo humano y lo tecnológico con miras a trascender los conflictos más desafiantes del mundo laboral actual.



Fomentar el sentido de pertenencia y también la individualidad.

“La tecnología crea un mundo donde todo puede ser individualizado. Sin embargo, las personas desean un sentido de pertenencia hacia un todo más amplio”. ¿Cómo combinar ambos? Entendiendo que la individualidad permitirá desarrollar habilidades únicas y complementarias para alcanzar objetivos compartidos. Para lograr esa fusión, Deloitte sugiere que las organizaciones optimicen el poder de las personas al conectarlas unas con otras a través de un propósito común en el trabajo.



Promover la seguridad a través de la reinvencción.

“La tecnología crea en las personas la necesidad de reinventarse constantemente, pero al mismo tiempo las personas desean un sentido de seguridad”. Deloitte recomienda dejar de percibir la reinvencción como una amenaza para convertirla en el medio para encontrar seguridad frente al cambio continuo: “Las organizaciones deben aprovechar la reinvencción como forma de aumentar el potencial de sus colaboradores para lograr el éxito a largo plazo en el trabajo”.

Segue →

Medidas
Audaces

3

Incertidumbre

Tomar medidas audaces en una era de incertidumbre.

“La tecnología crea la sensación de que cualquier cosa que pueda cambiar, lo hará. Sin embargo, los humanos desean un sentido de certeza para poder avanzar con seguridad”. ¿Qué hacer? “Las organizaciones deben transformar la incertidumbre en una perspectiva informada que las ayude a transitar el futuro del trabajo de manera confiada”.



El contacto humano hace falta

El trabajo remoto actual deja poco espacio para los encuentros casuales. Una charla breve en los pasillos, la búsqueda de consenso para elegir el almuerzo del equipo un viernes, una consulta breve en el escritorio de un colega son algunas situaciones espontáneas que hoy en día hacen falta.

De hecho, 56% de los empleados encuestados por PwC sienten que la tecnología les está quitando la interacción humana en el trabajo. Por su parte, Deloitte asegura en su informe *Tech Trends 2021* que “la pérdida de la serendipia, las interacciones inesperadas y oportunas que potencian la exploración y la invención, podría tener, a largo plazo, efectos negativos en la innovación”. ^{(4) (5)}

¿Qué podemos hacer? El coach ejecutivo Marcel Schwantes asegura que “la oportunidad —y el desafío— de los líderes está en preservar la colaboración en persona y al mismo tiempo darle la bienvenida a los beneficios de lo digital”. Y para ello es necesario repensar no solo la tecnología que hace falta incorporar en el trabajo, sino también reimaginar por completo la manera en la que trabajamos. ⁽⁶⁾

3. ¿Qué quieren tus colaboradores?



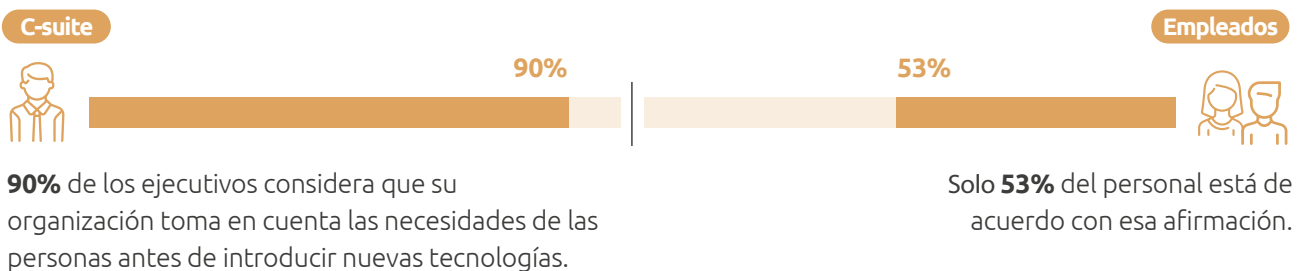
Gartner indica que aun cuando las compañías invierten un promedio de 2.420 dólares por empleado con el fin de mejorar su experiencia en el trabajo, **46% de los trabajadores encuestados está insatisfecho con su experiencia laboral.** ⁽⁷⁾

Los análisis de la consultora revelan que estos recursos generalmente son destinados al apoyo de planes de beneficios o a dotar al departamento de Recursos Humanos.

Caroline Walsh, investigadora y vicepresidente de personal en Gartner, señala que, para diseñar experiencias del empleado adecuadas, los equipos de RRHH deberán comprender mejor en qué consiste el trabajo tanto de líderes como de colaboradores. “Esto no significa que la compañía debería diseñar la experiencia del empleado deseada para que los empleados las adopten ciegamente”. Por el contrario, “hemos visto excelentes ejemplos en los que empleados, mángers y líderes de RRHH trabajan en conjunto para identificar qué tipo de experiencia es adecuada para ellos, en lo personal y luego para la compañía como un todo”.

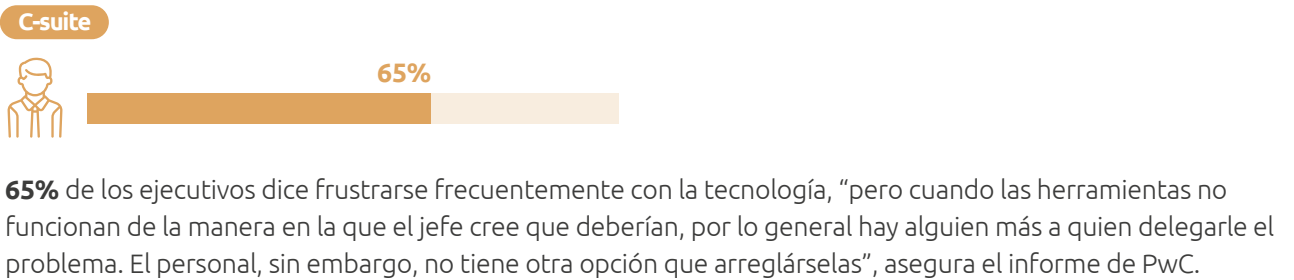
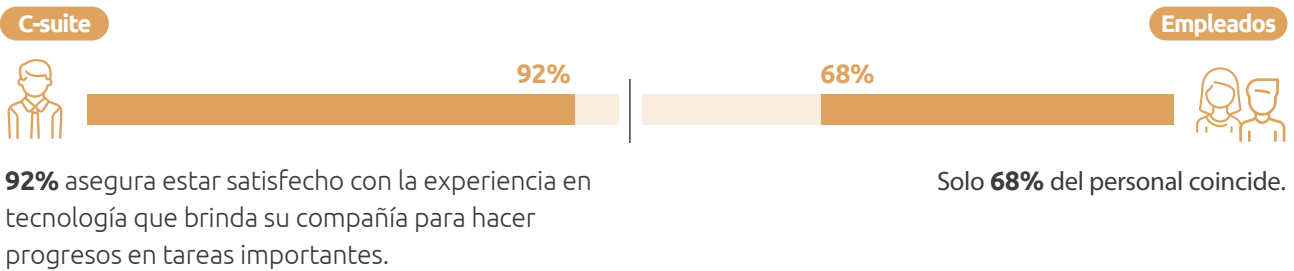
Una gran brecha

De acuerdo con el reporte *Our status with tech at work: It's complicated* de PwC —que incluyó las respuestas de más de 12.000 profesionales de Alemania, Canadá, China y Hong Kong, Estados Unidos, India, México y Reino Unido, procedentes de un amplio rango de industrias—, la percepción de los miembros del C-suite respecto a la EX es muy distinta a la del resto de los empleados. ⁽⁴⁾



Sigue

3. ¿Qué quieren tus colaboradores?



Tómalos en cuenta

"Cuando no tienes un conocimiento claro y preciso de cómo tu personal usa la tecnología en su trabajo, y de lo que necesita y desea de esas herramientas, su experiencia general se puede ver afectada", advierte PwC. Entonces, ¿qué es lo que tus empleados realmente quieren de la tecnología que usan en el trabajo?

Comencemos por conocer cómo es la fuerza laboral actual:

- **Curiosa** ante la tecnología.
- **Dispuesta** a invertir un promedio de 15 hs por mes en capacitarse para adquirir herramientas digitales.
- **Con ganas de aprender:** solo 50% del personal y 64% de los gerentes están satisfechos con los recursos que tienen a disposición para aprender cómo usar la tecnología.

Sigue →

3. ¿Qué quieren tus colaboradores?

Tres tipos de empleados

Según su relación con la tecnología, los trabajadores podrían agruparse en tres categorías:



1



Motivados por la curiosidad, la eficiencia y el trabajo en equipo. 34% de los trabajadores encuestados por PwC aseguran que su interés por adquirir herramientas digitales se debe a que desean resolver problemas y encontrar formas más ágiles de trabajar junto a sus equipos. Es el grupo más abierto a digitalizar procesos y a invertir tiempo en capacitarse: 20 horas por mes.

2



Motivados por el estatus. 37% de los profesionales adoptarían nuevas tecnologías si éstas los ayudaran a avanzar en sus carreras, obtener una promoción y ganar mayor reconocimiento. Este grupo es más propenso a frustrarse con la tecnología y prefiere un número reducido de aplicaciones y programas para hacer su trabajo (indica que ya lidia con muchos hoy en día). Pese a ello, está dispuesto a invertir un promedio de 17 horas por mes en capacitarse.

3



Motivados por el logro individual en un ambiente predecible. 29% de los empleados prefieren seguir con sus rutinas y, por lo general, muestran resistencia a la tecnología. Hará falta una mayor comunicación y más entrenamiento para ayudarlos a adquirir competencias digitales. Están dispuestos a dedicar 10 horas mensuales en capacitarse.

PwC, 2018⁽⁴⁾

Sigue →

3. ¿Qué quieren tus colaboradores?

Digital vs en persona

Al indagar un poco más en las preferencias de los profesionales, PwC encontró que hay diferencias marcadas entre las actividades que les gustaría hacer de forma online y las que optarían por hacer de forma presencial.

Prefieren interacciones cara a cara en situaciones como estas:

- Comunicarse con sus colegas.
- Evaluaciones de desempeño.
- Al solicitar ayuda para resolver problemas complejos.
- Hacerle preguntas al equipo de RRHH.

Empleados



40/45%



Así lo manifestaron entre **40% y 45%** de los empleados.

Prefieren medios digitales en situaciones como estas:

- Actualizar información personal o de RRHH.
- Inscribirse en el programa de beneficios o revisar información sobre estos.
- Agendar sus vacaciones.
- Buscar un nuevo trabajo dentro de la misma empresa.
- Recibir asistencia con un tema de TI.
- Recibir validación continua por su trabajo: a través “me gustas” y comentarios en redes sociales, por ejemplo.

Empleados



43/55%



Así lo manifestaron entre **43% y 55%** de los empleados.



Supervisores en apuros

46% de los gerentes se siente abrumado por la tecnología y **61%** dice que pasa más tiempo del que quisiera tratando de que la tecnología funcione, indica el reporte *Our status with tech at work: It's complicated.* (4)

4. La era de la personalización: tecnología al servicio del empleado

1 2 3 4 5



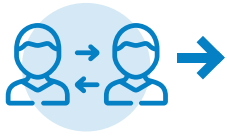
Así como pasamos de escuchar LPs, luego CDs y MP3s hasta llegar a los servicios en *streaming* que usamos en la actualidad, se espera que las herramientas tecnológicas destinadas a mejorar la experiencia del empleado atraviesen una evolución similar. Que sean portables, escalables, medibles y predictivas. Que no solo digitalicen los documentos y algunas tareas de los trabajadores, sino que además sean capaces de sugerirles soluciones inteligentes en función de sus preferencias, necesidades y habilidades, tal como lo hacen en la vida cotidiana aplicaciones como YouTube, Spotify, Instagram, entre otras.

“La digitalización abre una nueva era de personalización en el trabajo. De la misma manera como los servicios de música les ofrecen a los individuos experiencias a medida basadas en datos sobre sus gustos personales, los datos de la fuerza laboral remota y las analíticas predictivas pueden ayudar a las organizaciones a proveerles a sus empleados experiencias de alta calidad, personalizadas, con una mezcla de beneficios, recompensas, asignaciones y capacitaciones basadas en sus experiencias y preferencias tanto tácitas como explícitas”, explica Deloitte. ⁽⁵⁾



Segue →

9 tecnologías que están transformando el lugar de trabajo



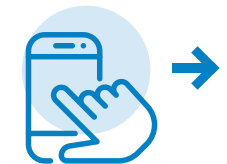
1. Soluciones para incentivar la interacción entre los empleados.

La recopilación de datos de los trabajadores puede dar lugar a mapeos muy precisos que muestren cuáles han sido las interacciones entre ellos. Al identificar estas relaciones, las organizaciones pueden comenzar a introducir herramientas que ayuden a generar intercambios interdisciplinarios entre individuos y equipos que no suelen conectar entre sí, con el fin de impulsar la innovación. También les permite hacer recomendaciones personalizadas para conectar empleados con colegas o mentores con mentalidades similares o mejorar las experiencias de *onboarding* virtual, al presentar a los nuevos talentos con sus compañeros de trabajo. Por ejemplo, la red social interna [VISMA Social](#) habilita una interacción fluida entre los colaboradores, para así facilitarles la comunicación y fortalecer tanto los vínculos como la cultura organizacional.



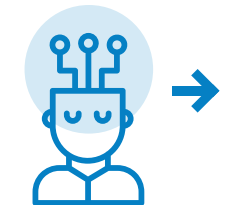
2. Soluciones para apoyar el bienestar del trabajador.

“Nuestros lugares de trabajo digitales necesitan hacer más que solo mantener la productividad del empleado”, destaca Scott Buchholz, director de tecnología de Deloitte Consulting. Con esta idea en mente, se han creado aplicaciones para agendar “café virtuales” entre colegas, y así fomentar encuentros más espontáneos. Asimismo, hay herramientas que promueven experiencias de *mindfulness* entre el personal y registran datos en tiempo real sobre su salud y estado físico.



3. Aplicaciones para facilitar el regreso a la oficina.

El enfoque en la salud de los empleados ha pasado a estar en primer lugar a partir de la pandemia (COVID-19). Ahora, además de proporcionarles una cobertura en salud, algunas empresas están recurriendo a aplicaciones que les permitan a sus profesionales saber si es posible o no regresar a la oficina. Desde sus celulares, pueden consultar cuáles instalaciones de la compañía están abiertas, hacerse un chequeo rápido de salud y obtener un pase para ingresar el día elegido. Otras Apps proporcionan encuestas para conocer el grado de comodidad de los empleados frente a la posibilidad de volver al trabajo presencial.



4. Coach digital para impulsar la capacitación de los profesionales.

Gracias a la Inteligencia Artificial (IA), este asesor virtual puede asignarles a los empleados determinadas tareas en función de sus intereses y cualidades. “El coach conoce las habilidades y la experiencia que cada empleado necesita para sentirse desafiado y hace sugerencias para mejorar comportamientos, colaboración y habilidades específicas en tiempo real”, explica Deloitte.



5. Soluciones de RRHH en la nube para agilizar la gestión del personal.

Se trata de herramientas que cubren prácticamente todas las áreas de RRHH y que permiten: automatizar tareas repetitivas, actualizar datos de los trabajadores en tiempo real, llevar un registro integrado de los beneficios de cada uno de los empleados y sus acuerdos en cuanto a horarios (tiempo parcial, completo, flexible), garantizar la validación y el reconocimiento oportuno de los trabajadores, medir el estado de ánimo de los colaboradores, y darles la posibilidad de revisar ellos mismos, de forma *online*, información clave (sobre sus sueldos, vacaciones, etcétera). Además, hay herramientas diseñadas para identificar sesgos en el trabajo y reportar quejas, problemas y acoso laboral.

Con [Tu Recibo VISMA](#), podrás firmar y visualizar todos los documentos de RRHH donde y cuando quieras. Además, la solución [VISMA Unite](#) te permitirá llevar tu sistema de reconocimientos, pulso y comunicación a otro nivel.

9 tecnologías que están transformando el lugar de trabajo



6. Soluciones para mejorar el reclutamiento.

Herramientas cuyo fin es impulsar reclutamientos ágiles y eficientes, reducir los sesgos y la discriminación en los procesos de contratación y promoción, habilitar procesos ordenados y sencillos de evaluación, selección y entrevistas, así como también plataformas basadas en video y en IA para analizar candidatos. **Nuestra Gestión de Reclutamiento VISMA** es una solución ideal para identificar, atraer y retener a los mejores talentos con ayuda de la tecnología.



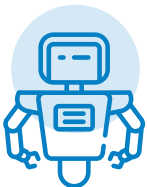
Descripción de vacantes ¡mejorada!

A través del uso de Textio, una plataforma que ayuda a las empresas a detectar sesgos en el lenguaje, Procter & Gamble pudo mejorar la descripción de sus vacantes y atraer 30% más candidatos calificados. Otras empresas, por ejemplo, lograron incrementar el número de aspirantes mujeres a través de esta herramienta. ⁽³⁾



7. Experiencias de inmersión para facilitar la comunicación y la colaboración.

Para evitar la llamada "fatiga del Zoom" y fomentar la sensación de contacto humano, han surgido soluciones de videoconferencias basadas en la realidad virtual y aumentada. En ellas, los participantes pueden encontrarse en un entorno *online*, parecido al de los videojuegos, en el que pueden interactuar y crear juntos de una manera más fluida que si lo hicieran a través de las pantallas de una conversación virtual tradicional.



8. Drones, chatbots e inteligencia artificial.

Empresas de servicios públicos están utilizando drones, helicópteros, satélites y sensores remotos para hacer inspecciones de infraestructuras; esos datos recopilados se almacenan luego en la nube y son combinados con inteligencia artificial con el fin de mejorar la capacidad de los seres humanos para detectar errores. Los chatbots no solo están agilizando la entrega de respuestas a las preguntas más comunes de los empleados y de los clientes, sino que también se están usando para preguntarles a los trabajadores sobre su estado emocional y brindarles apoyo. Y la IA está llevando a desarrollar, por ejemplo, compañeros de trabajo como el CIMON, un robot inteligente creado por DLR, Airbus e IBM para acompañar a los astronautas de la Estación Espacial Internacional y mitigar el aislamiento y el pensamiento grupal.



IA, un recurso subutilizado

Deloitte advierte que las organizaciones le están dando un uso muy limitado a la IA. Indica que más de la mitad de las empresas encuestadas la utilizan para "ayudar a mejorar la consistencia y la calidad" de sus productos o servicios, mientras que un poco más de la cuarta parte de los consultados recurre a ella para aumentar la productividad. Solo **16%** aprovecha la IA para ayudar a sus colaboradores a desarrollar conocimientos. ⁽³⁾

9 tecnologías que están transformando el lugar de trabajo



9. Analítica de datos para conocer mejor al talento.

De acuerdo con Deloitte, **97%** de los profesionales encuestados en 2020 aseguraron que les hacía falta datos adicionales sobre su personal. En un mundo cada vez más demandante, en el que las habilidades de los trabajadores se tornan obsoletas rápidamente, tener información actualizada sobre la preparación de la fuerza laboral es clave para contar con una visión más dinámica de sus destrezas y de sus necesidades de capacitación. Bersin afirma que las analíticas de los empleados están madurando y haciéndose cada vez más gráficas e integradas y recomienda a los empleadores seguir invirtiendo en soluciones de análisis de datos para obtener *insights* relevantes y oportunos. ^{(5) (6) (8)}



Las empresas suelen recopilar datos únicamente en estas tres áreas:

1. Plantilla, contratación y rotación.

2. Costos salariales.

3. Composición de la fuerza laboral.

Sin embargo, recaban poca información en áreas críticas para el negocio como lo son los avances en *reskilling*, marca empleadora, entre otras.

“Muchas organizaciones están estancadas en formas anticuadas de pensar, reciclando las mismas métricas que han utilizado por años. El reto no es obtener los datos, sino encontrar las preguntas estratégicas correctas”, advierte Deloitte.

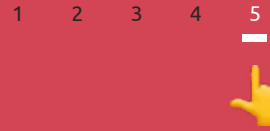


Datos integrados, *reskillings* exitosos

Al combinar a su equipo de análisis de personas con el equipo AI Garage, MasterCard logró analizar más de 17.000 cartas de evaluación de desempeño. De esa manera, pudo conocer la composición de su fuerza laboral, sus habilidades y fortalezas, y a raíz de ello desarrolló una estrategia de adquisición de talento acorde con las necesidades de la empresa, así como también una estrategia de reconversión de habilidades eficiente. ⁽³⁾ Incluso, esta información ayudó a impulsar la marca empleadora ⁽³⁾.

5. Ética, tecnología y EX.

Los datos bajo la lupa



El volumen de herramientas disponibles para recabar información sobre el personal son muchas: desde *employee listening* para entender mejor cómo se están adaptando los profesionales a la “nueva normalidad” del trabajo remoto y analíticas de textos, hasta dispositivos portables (*wearables*) que monitorean el estrés y la ansiedad. La cantidad y calidad de la información que pueden obtener las empresas es cada vez mayor.

Y si bien esto puede contribuir a mejorar significativamente la experiencia del empleado, es importante considerar el gran riesgo que implica manejar esos datos sin los lineamientos éticos y legales adecuados.

Al respecto, los investigadores Ian Bailie y Tomas Chamorro-Premuzic aseguran en *Harvard Business Review*: “No hay duda de que las nuevas tecnologías, junto con la casi ubicua digitalización del trabajo y de los comportamientos laborales, tienen el potencial de ayudar a las organizaciones a monitorear, predecir y entender los comportamientos de los empleados (y sus pensamientos) a escala como nunca antes”, pero “la tentación de forzar a las personas a adoptar ciertos comportamientos, o a usar sus datos personales en su contra, es más real de lo que podríamos pensar”.⁽⁹⁾

Señalan que en esta situación el departamento de Recursos Humanos tiene una labor crucial: la de propiciar una conversación profunda sobre “la confianza de los empleados, las responsabilidades corporativas y las implicaciones éticas de cualquier nueva tecnología, para así lograr un balance entre las necesidades del empleado, el mánager y el negocio”.



Si quieres promover el bienestar de tus colaboradores de una forma respetuosa y a medida, prueba **Visma Unite**, una solución de Reconocimientos, Comunicación y Pulso centrada en la Experiencia del Empleado.

Solicita un DEMO aquí.

Referencias.

1. Volini, Erica; Schwartz, Jeff; Roy, Indranil; Hauptmann, Maren; Van Durme, Yves; Denny, Brad; y Bersin, Josh. Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano. Tendencias Globales en Capital Humano. Deloitte. 2019.
2. Solis, Brian. In the rush to go all-digital, prioritize employee experiences. Forbes. March 15, 2021.
3. Volini, Erica; Schwartz, Jeff; Denny, Brad; Mallon, David; Van Durme, Yves; Hauptmann, Maren; Yan, Ramona; y Poyinton, Shannon. La empresa social en acción: la paradoja como camino hacia adelante. Tendencias Globales de Capital Humano 2020. Deloitte. 2020.
4. Duarte, Carrie; Staley, Dan; y Sethi, Bhushan. Our status with tech at work: It's complicated. PwC. 2018.
5. Hatfield, Steven y Jones, Robin. Tech trends 2021. Deloitte. 2021.
6. Schwantes, Marcel. 3 ways technology is rewriting the rules of work. Inc. April 13, 2021.
7. Lewis, Nicole. Shaping employees' experience. SHRM. June 18, 2020.
8. Stanton, Neal. Four technologies transforming the workplace. Forbes. Feb 10, 2021.
9. Chamorro-Premuzic, Tomas y Bailie, Ian. Tech is transforming people analytics. Is that a good thing?HBR. October 21, 2020.



eBook

¿Quieres implementar un **modelo híbrido**?

{ Guía para el mundo
pospandemia

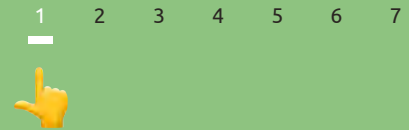


índice

Contenido.

1. El futuro es híbrido [p3](#)
2. Por dónde comenzar [p5](#)
3. Planificar el regreso a la oficina [p8](#)
4. Repensar la cultura organizacional [p11](#)
5. Reinventar la experiencia de las personas [p13](#)
6. Nuevas normas y protocolos [p16](#)
7. Tecnología: de la urgencia a la estrategia [p18](#)

1. El futuro es híbrido



“Para muchos, el brillo del trabajo desde casa se ha desvanecido. La fatiga virtual, el *burnout* y el aislamiento social están llevando a varios de vuelta a sus antiguas oficinas. Pese a ello, sería insensato ver el trabajo remoto como un experimento fallido”. KPMG, *The Future of Work* (1)

Los días de trabajar desde casa en pijama de lunes a domingo llegaron a su fin. También los de vivir encerrados en cubículos después de lidiar con las dificultades del tránsito.

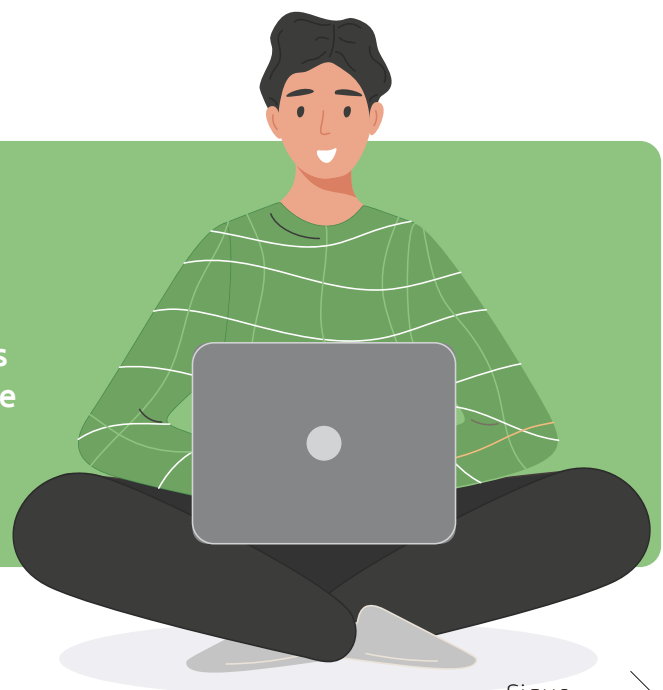
Los talentos de hoy exigen dinámicas distintas. No quieren volver a la oficina, tampoco seguir conectados a sus dispositivos (ya sean computadoras, celulares o chats laborales) 24/7. Conocieron la flexibilidad del trabajo remoto, y también el exceso de pantallas, los mensajes fuera del horario laboral y la imposibilidad de separar su vida profesional de la personal. Pero no por ello quieren regresar a la oficina.

Están dispuestos a probar un nuevo modelo: el híbrido, que intentará mezclar lo mejor de los dos mundos que conocemos hasta hoy. La flexibilidad de la virtualidad y el intercambio cara a cara de la presencialidad.

¿De qué se trata este modelo? ¿Cómo saber si nuestras organizaciones están preparadas para implementarlo? Y sobre todo, ¿cómo podemos configurarlo a la medida de las necesidades de nuestros equipos?



En este e-book encontrarás los lineamientos clave a tomar en cuenta antes de dar el gran salto hacia un modelo de trabajo híbrido.



Sigue →

Radiografía del trabajador actual



Salud laboral

- 39% se siente exhausto.
- 54% se siente saturado de trabajo.
- 1 de cada 5 dice que a su empleador no le importa si logra un balance trabajo-vida personal.
- 39% tiene dificultades para mantener una fuerte conexión con sus colegas, debido a que las redes informales de conexión se debilitaron con la pandemia.



Aspiraciones

- **Flexibilidad.** Más de 70% quiere que las opciones flexibles de trabajo continúen.
- **Contacto.** Más de 65% desea mayores encuentros en persona con sus equipos.



Modelo de trabajo esperado

- **Híbrido.** Más de 70% de los que pueden trabajar de forma remota prefieren una mezcla entre ambiente remoto y presencial.
- **¡A la oficina no!** Casi 20% no quiere regresar en lo absoluto a la oficina. Prefiere trabajar completamente de forma remota. (2) (3) (4)

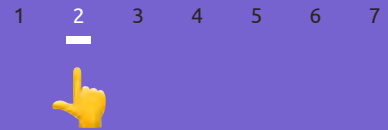


Profesionales latinoamericanos

En el reporte *The next great disruption is hybrid work – Are we ready?*, Microsoft señala que, en comparación con el promedio global, los trabajadores de América Latina experimentan: más sensación de aislamiento en sus relaciones interpersonales en el trabajo (49% vs 40%), menos *burnout* (31% vs 39% global), se sienten más libres de ser auténticos en el trabajo (54% vs 44%) y es menos probable que cambien de trabajo en el lapso de un año (36% vs 41%). 2

Sigue →

2. Por dónde comenzar

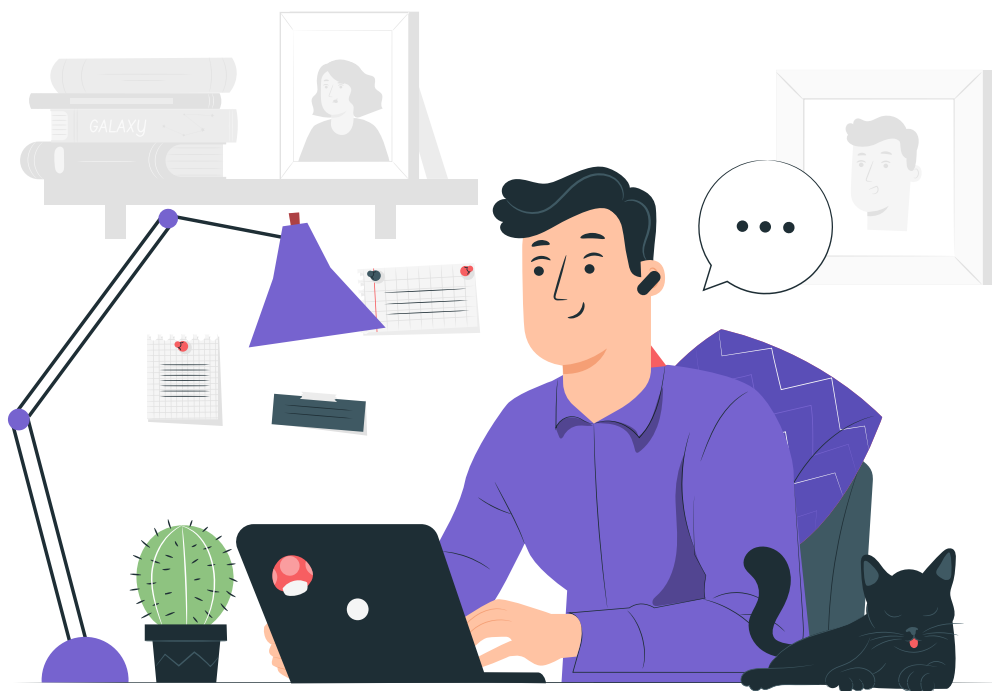


Cada vez que la humanidad se enfrenta a un evento de gran magnitud, el mundo laboral se ve irremediabilmente afectado por éste. Y esto, asegura McKinsey en su reciente informe *It's time for leaders to get real about hybrid*, ha traído diversas oportunidades para “reimaginar” la manera en la que trabajamos (3).

“Alrededor de 1800, la Revolución Industrial trasladó a muchos en Europa y Estados Unidos de los campos a las fábricas. En la década de 1940, la Segunda Guerra Mundial incorporó a las mujeres a la fuerza laboral a tasas sin precedentes. En la década de 1990, la explosión de la PC y el e-mail condujo a un incremento rápido en la productividad y la velocidad de la toma de decisiones, lo que dio lugar a la era digital tal como la conocemos hoy. Y en 2020, la pandemia del COVID-19 sacó a los empleados de la oficina para que trabajaran desde casa”, indica el reporte.



Luego de más de año y medio de este “gran experimento” mundial de trabajo remoto, tanto individuos como organizaciones están considerando la posibilidad de poner en marcha un modelo híbrido, que combine el modelo virtual con el presencial.

KPMG explica que, para lograrlo, es importante tener claras las ventajas y desventajas de ambos, para nuestros equipos y nuestras empresas. (1)



Segue →

2. Por dónde comenzar

| Buscan | ¿Quiénes? | | | |
|----------------|---|---|--|--|
| |  Individuos | |  Organizaciones | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Propósito - Pertenencia - Empoderamiento | <ul style="list-style-type: none"> - Desempeño - Eficiencia - Atracción de talentos - Innovación | | |
| Trabajo Remoto | Pros | Contras | Pros | Contras |
| | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evitar el traslado. Ahorro en tiempo y dinero. ✓ Habilidad para manejar mejor las distracciones. ✓ Mejor acceso, más equidad y menos estrés para algunos. | <ul style="list-style-type: none"> ✗ Aislamiento social. ✗ Exceso de reuniones. ✗ Expectativas ambiguas de parte del empleador. ✗ Menos colaboración y <i>feedback</i>. ✗ Desafíos en sus relaciones y desarrollo profesional. ✗ Distracciones en casa. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evitar viajes e inmuebles. ✓ Beneficios ambientales y sociales. ✓ Acceso a más talentos, proveedores y clientes. ✓ Ganancia o impacto neutral en la productividad. ✓ Caso de negocios sólido para la digitalización. | <ul style="list-style-type: none"> ✗ Complejidad para los <i>mánagers</i>. ✗ Desmotivación, renuncias. ✗ Puntos de referencia históricos de pagos. ✗ Cumplimiento de normativas legales e impositivas. |
| Oficina física | Pros | Contras | Pros | Contras |
| | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación eficiente. ✓ Conexión social. ✓ Visibilidad / acceso a líderes. ✓ Espacio de trabajo físico. | <ul style="list-style-type: none"> ✗ Tiempo y gastos de traslado. ✗ Distracciones. ✗ Barreras de accesibilidad, inclusión y equidad. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fácil supervisión y colaboración. ✓ Construcción de relaciones. ✓ Cohesión en los equipos, cultura organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> ✗ Necesidad de inmuebles y viajes. ✗ Impacto ambiental y social. ✗ Grupo reducido de talentos potenciales, proveedores y clientes. |

KPMG (1)

Sigue →

Primeros pasos

No hay un único modelo de trabajo híbrido. Las organizaciones que decidan transitar este nuevo camino deberán encontrar su propia dinámica: una que se ajuste a sus objetivos, expectativas, profesionales, procesos administrativos y la tecnología de la que disponen.

KPMG propone 6 puntos clave para ayudar a las empresas a delinear las particularidades de su modelo híbrido (1):



Objetivos de negocio.

Define las razones por las que quieres implementar un modelo híbrido. Pregúntate: ¿Por qué este modelo? ¿El objetivo es mejorar la productividad, atraer y retener talento, reducir las exigencias de la oficina o todas las anteriores?



Expectativas mutuas.

Los líderes deben asegurarse de conocer cuáles son las aspiraciones de sus trabajadores. “Esas respuestas, junto con las necesidades de la organización, darán información sobre las políticas y protocolos requeridos para que todas las partes entiendan qué se espera de ellas”, indica. Preguntas clave: ¿Cuáles son los roles que podrán trabajar de forma remota al menos parcialmente? ¿Qué esperas de los trabajadores remotos: disponibilidad, rapidez de respuesta, productividad? ¿Cómo se define el éxito de los equipos híbridos?



Entrenamiento a la gerencia.

Identifica cuáles son las capacidades de tus líderes y managers para dirigir a una fuerza laboral híbrida, así como también sus sesgos internos y puntos ciegos. Pregúntate: ¿Tus managers pueden mantener la moral del equipo alta, monitorear sus progresos y reconocerlos, leer el lenguaje corporal aun detrás de una pantalla? ¿Tienen la tecnología necesaria para promover la colaboración y el fortalecimiento de vínculos en los equipos híbridos?



Necesidades tecnológicas y seguridad digital.

Es fundamental que los equipos híbridos sean capaces de resolver cualquier asunto sin importar el lugar donde estén, y esto implica que los que trabajan desde sus casas tengan las mismas herramientas que aquellos que se conectan desde las oficinas de la empresa. Verifica cuáles son las tecnologías que tienes y cuáles necesitarás. Además, chequea el estado de riesgo de tus sistemas, sobre todo en lo que se refiere a la seguridad de tus datos cuando los equipos remotos acceden desde sus hogares.



Procesos administrativos.

Actualiza tus políticas y normativas para poder funcionar correctamente en un entorno híbrido. Esto incluye desde digitalizar procesos que antes estaban en papel, hasta aclarar políticas de viajes y reembolso de gastos.



Disposición de la oficina.

Reconsidera la distribución y el funcionamiento de tus sedes, de manera que promuevan prácticas seguras de trabajo y fomenten interacciones efectivas entre equipos geográficamente dispersos. Algunos cambios simples sugeridos: espacios de reuniones híbridas, salas de múltiples propósitos para los equipos y paredes y escritorios móviles.

Sigue

3. Planificar el regreso a la oficina

1 2 3 4 5 6 7



Aunque parezca lo contrario, **“la oficina no está obsoleta”**. Con esta frase, KPMG explica que tanto organizaciones como trabajadores aún quieren tener la posibilidad de acudir a un espacio físico de trabajo. Uno que les permita conectarse con sus colegas y que a su vez cumpla con los protocolos de salud necesarios.

La oficina, dice PwC, *“debe ser un lugar en el que tus empleados quieran estar. En vista de que no hay una tecnología que reemplace la comunicación cara a cara como una manera de conectarse y colaborar con equipos, las organizaciones tienen que pensar detenidamente cómo sus lugares de trabajo pueden apoyar esas necesidades”*. (5)

3 consideraciones para volver a la oficina

- 1 Haz una evaluación previa.** Para conocer si la organización está lista para reabrir la oficina y los trabajadores dispuestos a regresar a ella. Identifica cuáles son las actividades diarias, los tiempos de reapertura esperados, las áreas críticas y las dificultades.
- 2 Planifica y aborda los baches** encontrados en la evaluación inicial.
- 3 Reabre de forma gradual y por fases.** Esto permitirá evaluar qué está funcionando y qué no y optimizar los procesos y protocolos antes de abrir las instalaciones para un número amplio de trabajadores y visitantes. (1)



¡Maletas en proceso!

46% de los más de 30.000 profesionales encuestados por Microsoft están pensando en mudarse aprovechando que ahora pueden desempeñarse de forma remota. (2)

Sigue 

3. Planificar el regreso a la oficina

Chequeo antes de reabrir la oficina

- ✓ **Escucha a tus profesionales.** Reúne datos sobre lo que desean y sienten para así cocrear un nuevo lugar de trabajo.
- ✓ **Rediseña tu lugar de trabajo.** Una vez que conozcas en profundidad la manera en la que tus trabajadores quieren usar los espacios. Dale preferencia a las salas de colaboración y los espacios naturales para refrescar la mente, por encima de los cubículos.
- ✓ **Mira hacia el futuro.** Asegúrate de que haya suficiente espacio para el personal, revisa los aires acondicionados, implementa tecnologías de cero contacto, soluciones para coordinar los diferentes calendarios de cada trabajador y para llevar registro del estado de salud del personal. Diseña planes de contingencia para dar respuesta a futuras interrupciones. (5)



66% de los líderes está considerando rediseñar las oficinas para adaptarlas a ambientes de trabajo híbridos (1).



“Libertad de movimiento”

El estudio global *Hopes and fears 2021* de PwC encontró que solo 9% de los que pueden trabajar de forma remota quieren volver tiempo completo a la oficina (4).

De acuerdo con el reporte *The future of work is hybrid* de WeWork junto con Workplace Intelligence, los trabajadores quieren:

Sigue →

3. Planificar el regreso a la oficina



Menos oficina.

53% prefiere pasar 3 días o menos a la semana en la oficina y solo 5 horas (o menos) en ella.

Más espacios alternativos.

Esperan poder distribuir su jornada semanal entre: las oficinas de la empresa (36% del tiempo), sus casas (30%) y otros lugares (34%), como cafés, bibliotecas, espacios de *coworking*.



Más poder de decisión.

75% sería capaz de renunciar a al menos un beneficio (incluida la cobertura en salud, bonos en efectivo y tiempo de vacaciones) con tal de tener la libertad de elegir su lugar de trabajo. (6)



54% de los trabajadores encuestados por Deloitte en todo el mundo considerarían renunciar si no se les proporciona flexibilidad en cuanto dónde y cuándo trabajar una vez superada la pandemia. (7)

Sigue →

4. Repensar la cultura organizacional

1 2 3 4 5 6 7



La mayoría de los ejecutivos del C-suite entrevistados por McKinsey aseguraron que, si bien “el experimento del trabajo desde casa fue sorprendentemente efectivo”, lastimó la cultura organizacional y el sentido de pertenencia en los equipos.

“Previamente, la cultura estaba centrada en lograr que el trabajo se hiciera. Pero en los últimos 15 meses, nos hemos enfocado en los trabajadores, lo que ha estresado algunas culturas”, señala Bill Schaninger, socio principal de McKinsey en Philadelphia, para quien la solución no está en volver a la manera como se hacían las cosas, sino en aprovechar esta “increíble oportunidad” de rehacer nuestras dinámicas laborales. (8)

Estos son algunos de los cambios que McKinsey ha notado en la cultura organizacional a raíz del COVID-19:




Búsqueda de propósito. Schaninger indica que “muchos empleados se están preguntando ‘¿este trabajo me sirve?, ¿me importa lo que hago para ganar dinero?’. La vara está subiendo y las personas están diciendo ‘mi trabajo tiene que ser más que un trabajo. Tiene que encajar con mi propósito’”. Frente a ello, los empleadores tienen la oportunidad de ayudar a la gente a encontrarle sentido a lo que hace, lo que a su vez se traducirá en mayor retención, motivación, satisfacción, compromiso y productividad.



Deseos de participación. El personal quiere dejar de ser un actor secundario para convertirse en partícipe de cada decisión del negocio: “Nuestras investigaciones sugieren que, mientras planeamos el regreso a las oficinas, los empleados quieren estar involucrados en lugar de mantenerse en la oscuridad”, dice el experto.



Dificultad para “percibir” cómo está el clima. Antes de la pandemia, los managers podían interactuar cara a cara con sus equipos, notar el lenguaje corporal, hacerle seguimiento a sus profesionales con un espontáneo “ey, vamos a hablar” o caminar por los pasillos para tener una idea de cómo estaba todo. “Ahora, incluso en los chequeos de seguimiento agendados, todos están preparados. Es todo más formal y es más difícil notar las señales más sutiles”, ejemplifica Bryan Hancock, socio de McKinsey en Washington, DC.

Sigue 



Cultura organizacional.

Se refiere al “grupo de comportamientos comunes” y las “actitudes de fondo que moldean la manera como trabajan e interactúan las personas a diario”. Brooke Weddle, socia de McKinsey Washington D.C. (8)

Sentido de pertenencia debilitado

“Muchos empleados reportan que trabajar desde casa, junto al estrés de la pandemia, les ha traído fatiga, dificultad para desconectarse del trabajo, ha deteriorado sus relaciones sociales y ha debilitado su sentido de pertenencia en el trabajo” en el último año, indica McKinsey (3).

¡Fortalecer vínculos!

“Si vamos a dedicar un tercio de nuestras vidas adultas al trabajo, es importante encontrarle sentido”, afirman el psicólogo organizacional Tomas Chamorro-Premuzic y la directora de Recursos Humanos de Spotify, Katarina Berg (9).

Además, indican, “cuando los empleados sienten que pertenecen a un equipo o a una organización que se alinea con sus valores y les permite expresar aspectos importantes de su identidad, no solo tienden a desempeñarse mejor, sino que además experimentan mayores niveles de compromiso y bienestar. En contraste, la falta de pertenencia aumentará el riesgo de alienación, *burnout* y bajo desempeño”.

Los expertos ofrecen 3 sugerencias para generar un sentido de comunidad en el trabajo:

- 1 Desarrollar una cultura sólida con prácticas efectivas de diversidad, inclusión y pertenencia.** “Las compañías necesitan promover una cultura inclusiva en la que las personas se sientan valoradas y respetadas, y en la que incluso sean reclutadas por sus diferencias”, sostienen. Aconsejan pasar del enfoque de contratar o ascender al personal en función de si “encaja con la cultura” de la empresa (“culture fit”) a hacerlo en función de su aporte a la cultura de ésta (“culture add”).
- 2 Preservar el elemento social del trabajo, incluso con el trabajo remoto.** La razón principal por la cual las personas extrañan la oficina es por el deseo de recuperar “la magia perdida”, la que hace que el trabajo sea más humano. Tal como indicó Gianpiero Petriglieri, profesor de comportamiento organizacional en INSEAD, la motivación de volver a la oficina es un cóctel de dos ingredientes: 50% placer social (el deseo de ver gente) y 50% presión (no queremos que no nos vean).
- 3 Permitir que la cultura evolucione.** Si bien todas las culturas son producto de legados, los grandes cambios externos y las crisis las obligan a evolucionar. Invitan a los líderes y los miembros de Recursos Humanos a “reemplazar las viejas prácticas por las nuevas, en lugar de entusiasmarse por la posibilidad de volver al pasado”.

Sigue →

5. Reinventar la experiencia de las personas

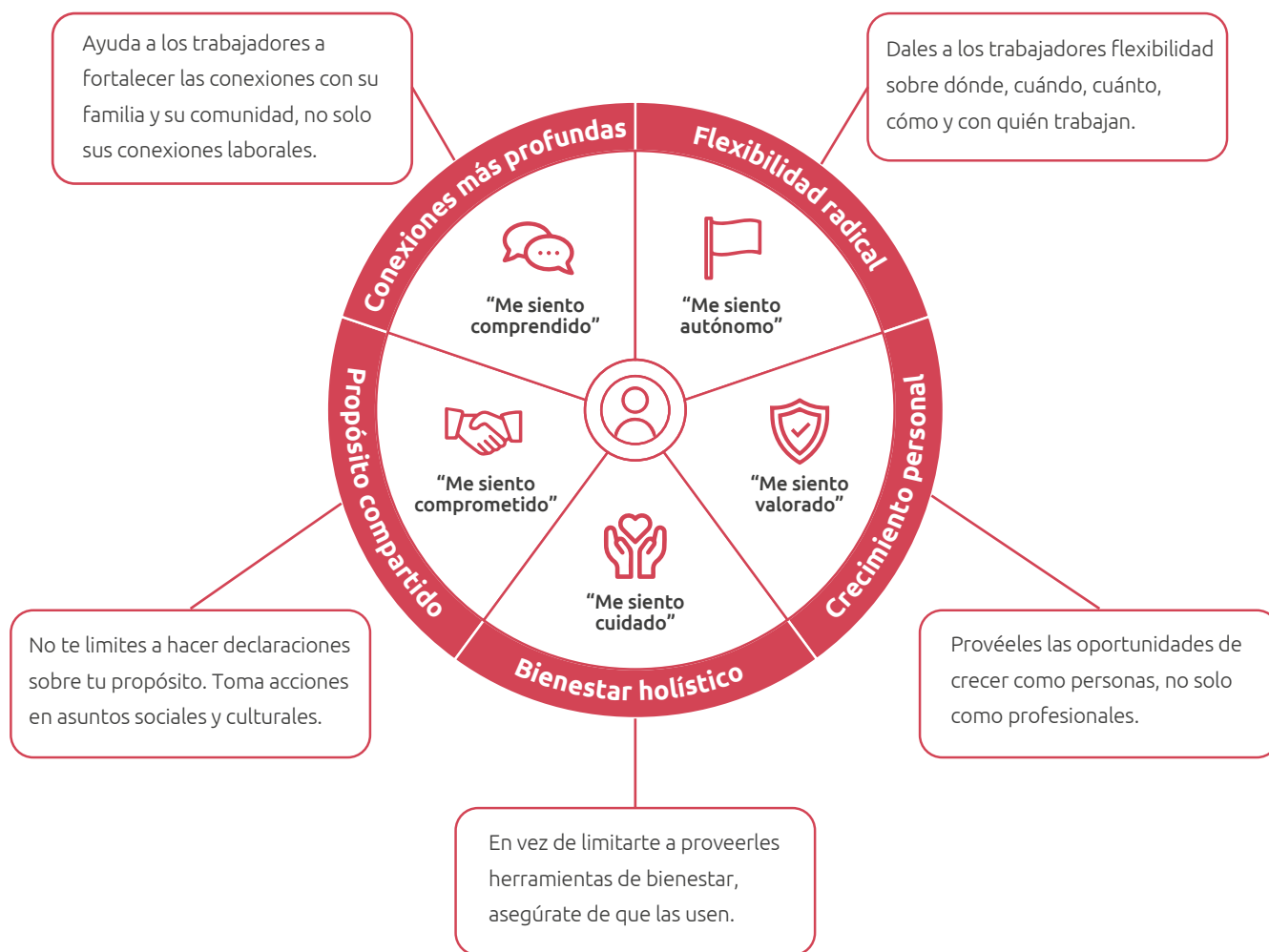
1 2 3 4 5 6 7



Gartner habla de “reinventar la propuesta de valor del empleado” a través de lo que llama el “acuerdo humano” (*The human deal*): “Un acuerdo humano está orientado hacia los empleados como personas, no como trabajadores; provee atributos que son críticos para la experiencia de vida de esa persona, no solo experiencia laboral; y entrega una respuesta emocional positiva”. (10)

Se trata de apoyar al talento de forma integral, independientemente de si se desempeña de forma presencial o virtual. El enfoque de Gartner abarca 5 áreas:

El acuerdo humano



Sigue →

Un plan de acción

Estas son algunas de las sugerencias que hace Gartner para abordar las 5 áreas del “acuerdo humano” (10):



1. Conexiones más profundas

- Recurre a datos del talento y resultados de encuestas de motivación y compromiso para identificar los segmentos subrepresentados o que se sienten poco incluidos.
- Desarrolla vías en las que los trabajadores puedan reportar, de forma anónima, sus experiencias en la organización.
- Entrena a los líderes sobre la importancia de apoyar a sus colaboradores, sus familias y las comunidades en las que viven.



2. Flexibilidad radical

- Impulsa a los equipos a cocrear sus propias normas de flexibilidad para así poder alinearse y colaborar mejor.
- Divide los roles en actividades para determinar cuáles se pueden completar con acuerdos de trabajo flexibles.
- Permite que los managers de equipos remotos compartan sus mejores prácticas.



3. Crecimiento personal y profesional

- Identifica en tu empresa individuos capaces de proveer *coaching* profesional libre de sesgos y crea oportunidades para que puedan asumir el rol de mentores.
- Permite que los trabajadores comuniquen sus preferencias de crecimiento personal y profesional (cuándo, con quién, dónde y qué resultado esperan obtener).



4. Bienestar holístico

- Promueve conversaciones frecuentes sobre la salud mental en el trabajo.
- Conoce las preferencias de tus trabajadores en cuanto a bienestar para así diseñar planes personalizados.



5. Propósito compartido

- Ten claros el propósito y los valores de la empresa, para asegurarte de que sus acciones se alinean con la cultura organizacional.
- Establece una reunión frecuente con expertos de la organización para discutir asuntos sociales emergentes.

Sigue

La cercanía del entorno digital

En el último año y medio de interacción mayormente digital:

- 1 de cada 6 trabajadores ha llorado con un compañero de trabajo.
- 1 de cada 5 conoció virtualmente a la familia y las mascotas de sus colegas.
- 39% siente que puede ser más auténtico en el trabajo de lo que era hace un año.

“Incentivar la inclusión y la autenticidad entre todos los grupos, especialmente en los ambientes híbridos, será crucial en la próxima fase del trabajo”, señala Microsoft. (2)



¿Quieres promover el bienestar de tus colaboradores?

¡Prueba Visma Unite!

Una solución de Reconocimientos, Comunicación y Pulso centrada en la experiencia de los trabajadores.

[Solicita un DEMO aquí.](#)

Sigue →

6. Nuevas normas y protocolos

1 2 3 4 5 6 7



“La pandemia puso de cabeza los modelos de oficina tradicionales y, ahora que el polvo se está asentando, es importante comprender el impacto legal de estos cambios en tu organización”. KPMG (1).

Desde el punto de vista legal y logístico, ¿es lo mismo contar con varias oficinas alrededor del mundo que tener una o muchas en un solo país? ¿Cuáles son los derechos laborales de los trabajadores remotos y qué diferencias hay entre las normativas de esos equipos y las normativas de los equipos presenciales?

La complejización de los modelos de trabajo trae consigo preguntas como estas, cuya respuesta dependerá de cada organización y cada situación en particular (1).

Al respecto, PwC señala: *“Trabajar en múltiples lugares puede ser complejo y difícil de navegar. Las organizaciones deben proteger y apoyar a los trabajadores, particularmente aquellos que trabajan de forma remota, mediante el cumplimiento de sus obligaciones legales. El desafío estará en hacerlo de una manera que asegure sus procesos y sistemas de apoyo, sin comprometer el desempeño o la productividad en un ambiente laboral disperso”.* (5)

Casas poco preparadas

Microsoft destaca que, aun después de un año de trabajo desde casa, muchos trabajadores se enfrentan a estos desafíos cotidianos:

- 42% dice que en su casa no tiene los equipos de oficina esenciales.
- 1 de cada 10 no cuenta con una conexión a internet adecuada para hacer su trabajo.
- Solo 50% asegura que sus empleadores colaboran con los gastos que resultan del trabajo remoto. (2)

Segue 

Normativas clave en un ambiente híbrido

Aquí te presentamos una guía para comenzar a revisar las normas de tu empresa.



Define los derechos y las obligaciones del personal.

Desde consideraciones en cuanto a ergonomía y políticas sobre comunicaciones electrónicas, hasta conocer qué tan expuestos están los trabajadores remotos a violencia doméstica o a problemas que afecten su salud mental.



Aclara las responsabilidades de tu empresa.

En áreas como remuneración, medición del desempeño, temas relacionados con migración, impuestos, privacidad y leyes de protección a los negocios.



Sé estratégico, justo y bázate en los datos.

El entorno híbrido puede traer consigo todo tipo de sesgos, desde determinar quién asiste o no a la oficina, hasta cómo se desarrolla el *onboarding* o cómo se aborda el desempeño de los trabajadores remotos. Lo recomendable es actualizar las políticas en la junta directiva, basándose en los datos para tomar las decisiones necesarias. (5)



¡Atención! El sesgo de proximidad

En un entorno híbrido, es fundamental asegurarse de que el personal que asiste a la oficina no resulte favorecido por encima de aquellos que trabajan de forma remota. McKinsey sostiene que el surgimiento de “grupos de la oficina” y “grupos remotos” podría conducir a que los primeros tengan mayores posibilidades de interactuar con personas en posición de poder que los segundos. “Si pasamos a un modelo remoto, no queremos entorpecer las ganancias que hemos logrado en cuanto a inclusión”, asegura. (5) (8)



¿Tienes la tecnología que necesitan tus equipos para trabajar fácilmente desde cualquier lugar?

¡En VISMA, podemos ayudarte!

Escríbenos a info.latam@visma.com o contáctanos haciendo

[click aquí.](#)

Sigue 

7. Tecnología: de la urgencia a la estrategia

1 2 3 4 5 6 7



Definir cuáles son las necesidades de nuestros equipos y negocios será la base para decidir la tecnología que hará falta en nuestras empresas. En *Digital workplaces and the hybrid work model*, Deloitte lo explica así: “En 2020, estuvimos resolviendo el trabajo remoto e implementando herramientas de colaboración y productividad basados en la urgencia. En 2021 y los años que vienen, debemos construir estratégicamente el nuevo ecosistema de trabajo digital a través de los lentes de los resultados del negocio” (7).

Las herramientas a disposición son muchas. Desde aquellas que permiten digitalizar nuestra nómina, hasta plataformas para facilitar el intercambio entre pares y la entrega de *feedback* uno a uno de forma frecuente.

De acuerdo con un estudio de KPMG (11), la mayoría de los ejecutivos encuestados considera que no hay nada más urgente hoy en día que ayudar a los trabajadores a conectarse entre sí. Y es por ello que más del 80% reportó, a mediados de 2020, que sus empresas estaban invirtiendo en herramientas de colaboración que permitan “replicar las interacciones cara a cara”. Microsoft Teams, Zoom y pizarras para hacer tormenta de ideas, como Limnu, Mural, Miro y Stormboard, son algunos ejemplos.

Le siguen muy de cerca las herramientas de cloud computing, la integración de sistemas, el Internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés) y el manejo de servicios de Tecnología de Información.

Tecnología clave en la que están invirtiendo las empresas



Sigue

¿Buscas herramientas digitales para tu equipo de RRHH?

Te presentamos **6 soluciones VISMA** ideales para que líderes, mánagers y colaboradores puedan hacer una transición fluida hacia un entorno híbrido.

| Herramienta Visma | Objetivo | Ventajas |
|------------------------|--|---|
| Visma People | Contratación de talento. | Gestiona contratos a gran escala y cuenta con información actualizada de todo el ciclo de vida de los colaboradores, desde la contratación hasta el retiro. Cumple con las leyes y regulaciones vigentes. |
| Visma Talent | Capacitaciones y desempeño. | Atrae a nuevos talentos. Ofrece a tu equipo procesos de aprendizaje modernos y atractivos. Establece objetivos de trabajo y proporciona <i>feedback</i> en tiempo real. |
| Visma Payroll | Pago de nómina. | Garantiza que se pague siempre el importe correcto de la nómina con las correspondientes deducciones y normativas legales. |
| Visma Unite | Reconocimiento, comunicación interna y pulso. | Una solución centrada en tres puntos clave de la experiencia del colaborador. |
| Visma Time | Tiempo y asistencias. | Automatiza el seguimiento de la asistencia, las tareas y todo tipo de licencias. Ideal para empresas que manejan diferentes jornadas de trabajo. |
| Visma Tu Recibo | Firma de documentos, onboarding y gestión de licencias. | Gestiona y firma documentos laborales desde cualquier lugar y en cualquier momento. |

“Es muy probable que este cambio [hacia el modelo híbrido] se quede, y es bueno para democratizar el acceso a las oportunidades. Las compañías en las grandes ciudades pueden contratar talento de grupos subrepresentados que tal vez no tengan los medios o el deseo de mudarse a una ciudad grande. Y en las ciudades más chicas, las compañías ahora tendrán acceso a talentos que podrían tener diferentes habilidades de las que ya tenían”. Karin Kimbrough, economista principal en LinkedIn (2).

Sigue →

Referencias.

1. McCann, Meadhbh; Newton, Aoife; y Franck, Richard. The Future of Work: a playbook for the people, technology and legal considerations for a successful hybrid workforce. KPMG. 2021.
2. Microsoft. Work Trend Index: 2021 Annual report. The next great disruption is hybrid work – Are we ready? 2021.
3. De Smet, Aaron; Dowling, Bonnie; Mysore, Mihir; y Reich, Angelika. It's time for leaders to get real about hybrid. McKinsey. July 2021.
4. PwC. Hopes and fears 2021. The views of 32,500 workers. 2021.
5. Goldstone, Lawrence y Hamer, Ben. PwC. The Future of Work. Changing places: how hybrid working is rewriting the rule book. 2021.
6. WeWork y Workplace Intelligence. The future of work is hybrid. 2020.
7. Brownridge, John; Campbell, Laura; y Grant, Roni. Digital workplaces and the hybrid work model. Deloitte. Julio 2021.
8. Hancock, Bryan; Weddle, Brooke; Schaninger, Bill; y Rahilly, Lucia. McKinsey. Culture in the hybrid workplace. Junio 2021.
9. Chamorro-Premuzic, Tomas; y Berg, Katarina. Harvard Business Review. Fostering a culture of belonging in the hybrid workplace. Agosto 3, 2021.
10. Gartner. Location Strategy for a Hybrid Workforce. 2021.
11. KPMG. Anthony, Steven y Wang, Grace. From remote to hybrid work. 2021.
12. Braier, Alexander; Garrett, Matt; Smith, Sarah; Datar, Amrita; y Eggers, William D. Designing adaptive workplaces. Deloitte. Febrero 10, 2021.



eBook

Atraer y retener talento IT.

{ Remuneraciones y
compensaciones en 2022.

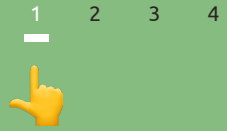


índice

Contenido.

1. La carrera por el talento IT. **p3**
2. Competencia mundial y fuga de talento. **p5**
3. Sueldos en recuperación. **p9**
4. Batalla de compensaciones. **p13**

1. La carrera por el talento IT



La competencia por el talento tecnológico está en un punto álgido. Si bien en 2019 la lucha por atraer y retener personal en empresas digitales, de software o de tecnología financiera (fintech) era ardua, la llegada de la pandemia agudizó la problemática.

Ahora, compañías de todos los sectores están en la búsqueda de expertos en ciberseguridad y big data, así como también analistas, desarrolladores, entre otros especialistas capaces de continuar la transformación digital que emprendieron o profundizaron en los últimos dos años.

Y en medio de esa carrera, las organizaciones están preguntándose cómo encontrar a estos trabajadores, cuánto pagarles y qué tipo de compensaciones es conveniente darles para **evitar que encuentren un pasto más verde en otro lugar.**

“El sector de la alta tecnología está transitando un período muy bueno de negocios, por lo que está teniendo mucha dificultad para atraer y retener ciertos perfiles y roles sumamente críticos y necesarios para el funcionamiento del negocio, lo que hace que las compañías deban ser mucho más competitivas e innovadoras”, explica María Marcela Angeli, directora de talentos y beneficios en Willis Towers Watson (1).

De hecho, según la consultora, el **90% de las organizaciones tiene dificultades para captar y conservar talento digital** clave para su funcionamiento (2).

Este e-book ofrece un panorama general sobre la situación actual del talento en el sector de la alta tecnología, especialmente en América Latina. Exponemos cuáles son los perfiles más demandados en la región y qué estrategias estarán adoptando las empresas de cara al 2022 para incorporar estos profesionales a sus equipos y combatir la alta rotación en un contexto de alta demanda y poca oferta. La tarea es maratónica, pero no imposible.



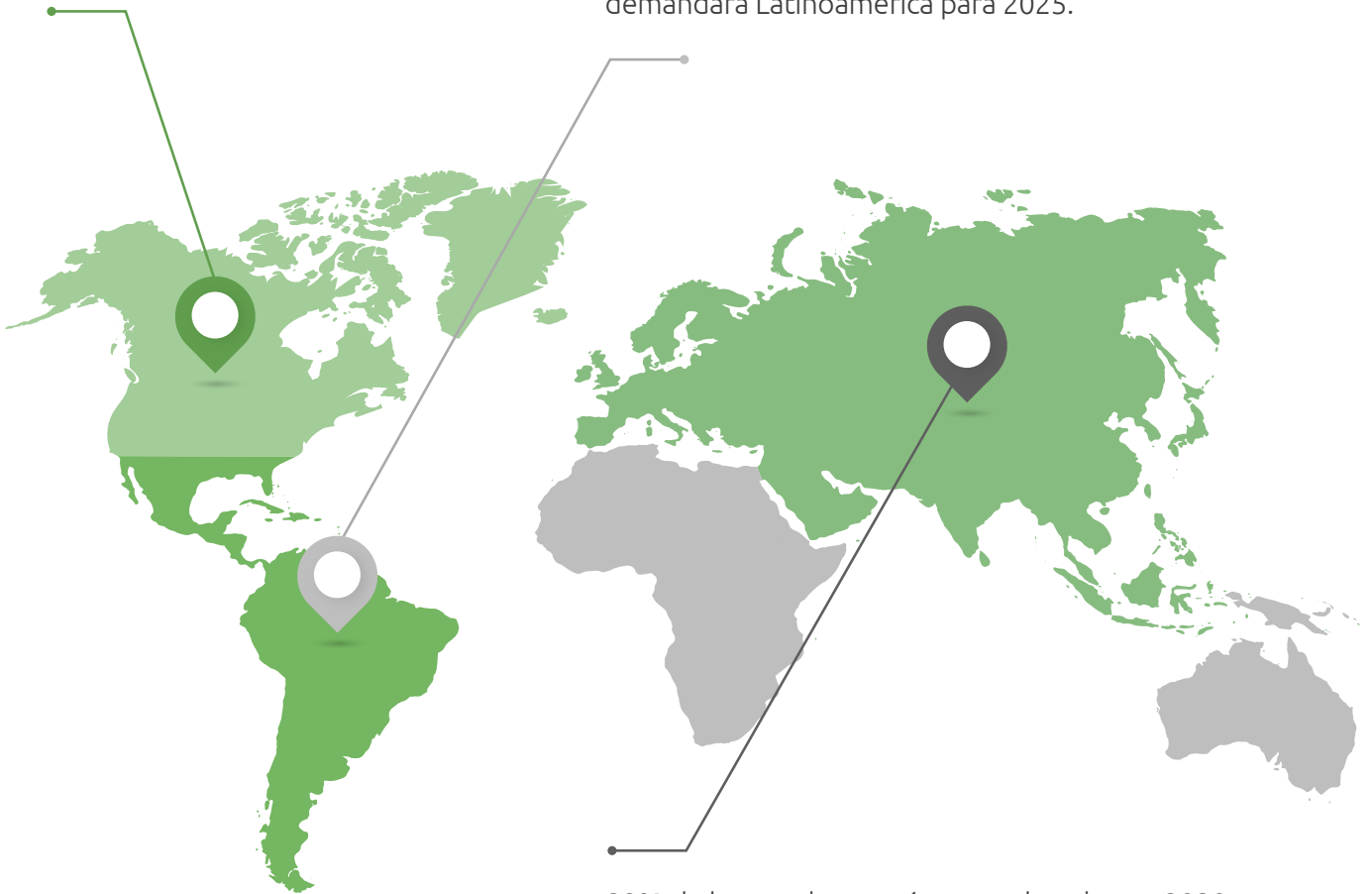
La demanda supera a la oferta

\$160 mil millones de ingresos anuales podría perder Estados Unidos si para 2030 no consigue más trabajadores de alta tecnología.

48% es la escasez actual de talento digital en América Latina.

40% del PBI de la región estará digitalizado para 2022.

3,5 millones de profesionales especializados en STEM demandará Latinoamérica para 2025.

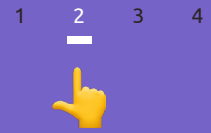


80% de los empleos serán reemplazados en 2030 por carreras STEM (OCDE).

90% de las empresas tienen grandes desafíos para atraer y retener talento digital crítico.

* STEM: Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas.
(2) (3) (4)

2. Competencia mundial y fuga de talento



“Para el sector de Tecnología de la Información (TI, o bien IT, por sus siglas en inglés), **la pandemia supuso un antes y un después en el reclutamiento de perfiles tecnológicos y digitales:** en cuáles son los perfiles más demandados, las habilidades que más buscan las empresas y dónde encontrar a estos perfiles”, destaca Álvaro Ruiz, director de IT y reclutamiento digital en Robert Walters en México (5).

Hoy en día, la búsqueda de talento tecnológico trasciende las fronteras. La pandemia ha demostrado que contratar personal para trabajar a distancia desde cualquier parte del mundo no solo es posible, sino que además resulta beneficioso para las organizaciones, tanto en términos económicos como de productividad.



“La alta demanda de talentos tecnológicos en el mercado está aumentando la fuga de este tipo de profesionales y las compañías se encuentran hoy en una tarea maratónica por evitar la rotación excesiva”. PageGroup en su informe **Talento TI. Competitividad STEM en América Latina.** (3)

2. Competencia mundial y fuga de talento

México es un ejemplo claro de esto. En 2021, grandes empresas de tecnología de Estados Unidos y Europa estuvieron reclutando profesionales del país latinoamericano, ofreciéndoles salarios hasta 20% y 30% más altos de los que podían darles las empresas locales. (5)

Así, al déficit de personal que presenta el sector digital en la región, se le suma la fuga de talento, que encuentra en organizaciones de otras latitudes una remuneración mucho más atractiva. “La globalización del mercado laboral y la posibilidad de trabajar para el extranjero, cobrando en moneda dura, es una de las principales razones por las que el mercado local se encuentra en plena competencia, siendo muy demandados los perfiles con inglés avanzado y conocimiento en arquitectura de software e infraestructura de nube, ingeniería de datos, ciberseguridad e inteligencia artificial”, indica la consultora PageGroup en su [Estudio de remuneración 2021](#) sobre el mercado laboral argentino y uruguayo (6).

Frente a ello, las compensaciones parecen ser el factor que podría ayudar a las empresas a captar y retener al personal del sector digital. En [Talento TI. Competitividad STEM en América Latina](#), PageGroup advierte que “si bien el salario es un factor decisivo para aceptar un nuevo cargo, los beneficios no monetarios están cobrando cada vez mayor relevancia” (3). Desde jornadas y lugares de trabajo flexibles, hasta mejores coberturas médicas y actividades que promuevan el bienestar del colaborador.



¡Más egresados!

PageGroup asegura que “la cantidad de profesionales graduados en STEM versus el potencial de empleabilidad y la fuerza laboral actual en tecnología evidencia la necesidad de graduar más talento de este tipo en América Latina” (3). Veamos cómo luce el panorama actual en este sentido.

Países con más egresados STEM en LATAM



45%
Chile



42%
México



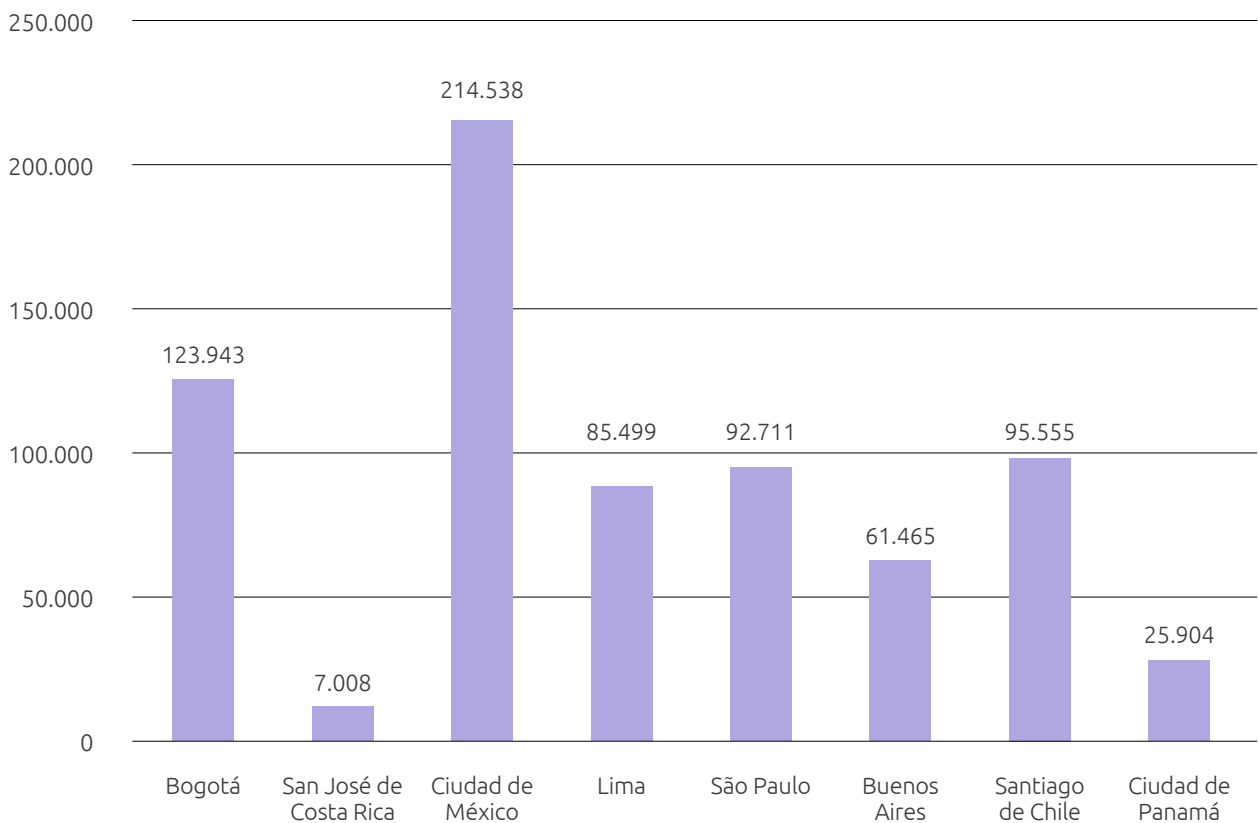
41%
Argentina



34%
Colombia

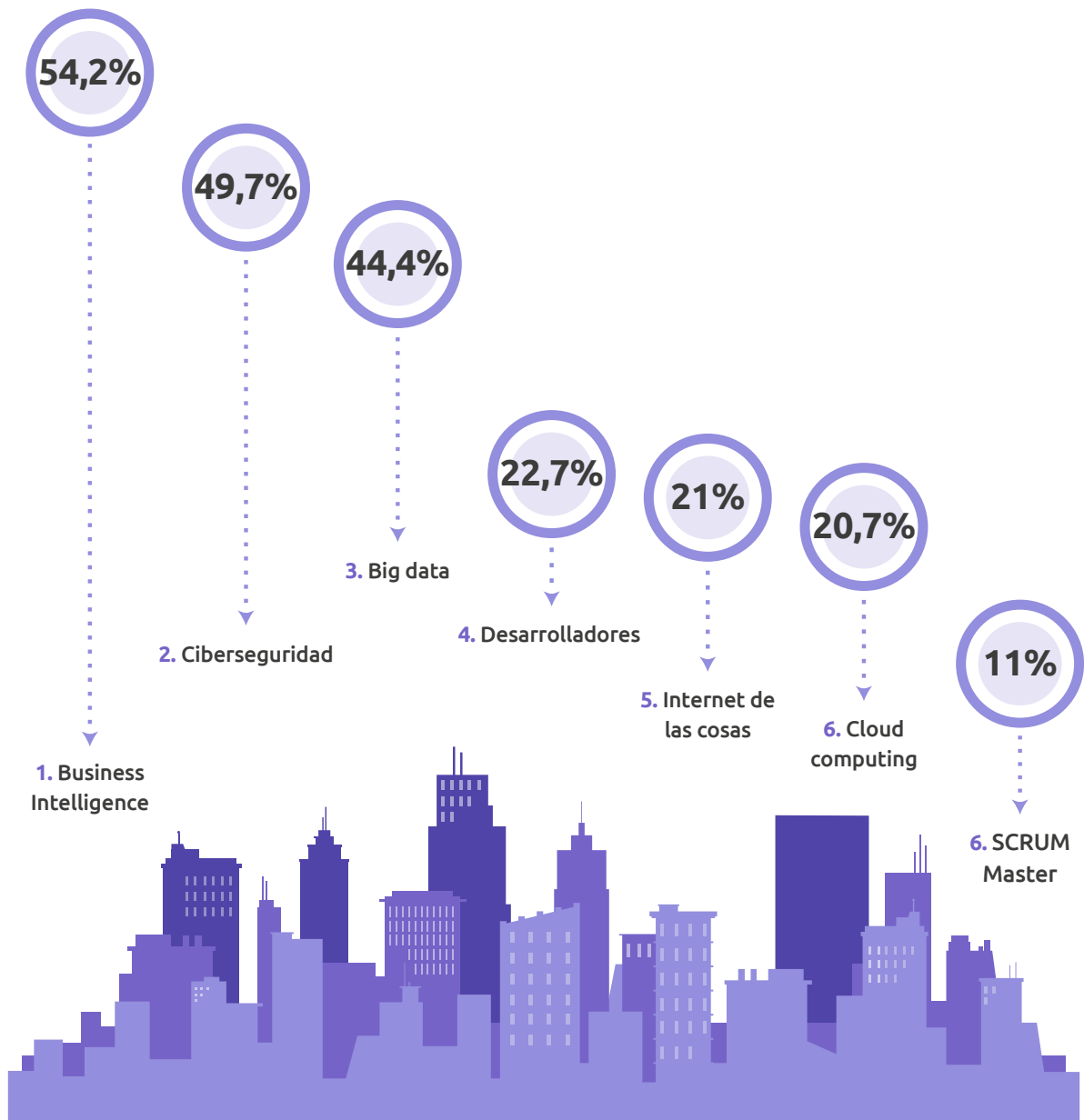
Mientras que el promedio de graduados en STEM entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es de **25%**, los promedios de estos 4 Estados latinoamericanos **superan el 30%**.

Ciudades con más profesionales en IT en LATAM



Perfiles más demandados en tecnología

En el **Estudio de perspectivas LATAM 2022**, PageGroup indica que este año los mercados emergentes estarán enfocados en el sector de tecnología, donde los perfiles más destacados serán: (7)



Desarrollo de software: 5 posiciones clave

En el informe **Talento TI. Competitividad STEM en América Latina** (3), PageGroup señala que los 5 cargos que han sufrido un mayor incremento salarial entre 2020 y 2021 en el desarrollo de software en la región son: JavaScript Angular (+78%), JavaScript Ember (+67%), Objective-C iOS (+63%), JavaScript Vue (+49%) y Java Android (+44%).

3. Sueldos en recuperación

1 2 3 4



“Compañías de todos los tamaños e industrias quieren saber cómo y por qué las empresas de alta tecnología le pagan a su personal lo que le pagan. Una de las principales razones de este interés es que las compañías que están fuera de la industria de la alta tecnología quieren saber cuánto pagarles a sus propios trabajadores”.

Mercer (8).

El impacto económico de la pandemia llevó a las empresas en 2020 a congelar sueldos, o bien, a ajustarlos por debajo del aumento que habían presupuestado originalmente. Según datos del **Reporte de planeación de presupuesto salarial** de Willis Towers Watson, Panamá fue el país latinoamericano que menos reducción hizo al incremento salarial (-0,2%), mientras que Argentina hizo modificaciones mayores (-1,9%). (9)

3. Sueldos en recuperación

Sin embargo, en 2021 la recuperación fue evidente. Los salarios “volvieron a aumentar en línea con los niveles previos a la pandemia”, según reportó la consultora (10). Y en ese recorrido de los dos últimos años, algunas industrias resultaron mucho más afectadas que otras. Mientras que para el turismo y las ventas minoristas en lugares físicos ha sido un camino difícil, los sectores tecnológico y de **servicios financieros y profesionales** se enfrentaron a un panorama más favorable gracias a la naturaleza de sus modelos de negocio y a la tendencia al trabajo flexible incluso antes de la crisis sanitaria.

¿Qué se espera para 2022?

Según el análisis de Willis Towers Watson, se prevé un crecimiento general en los aumentos salariales de entre 0,3% y 0,7% en gran parte de América Latina, en comparación con el año anterior.



En Estados Unidos, las compañías de **alta tecnología y farmacéuticas** proyectan los mayores aumentos (3,1%), seguidas por las de salud, medios y servicios financieros (3%). En el polo contrario se encuentran las empresas del sector petrolero, hotelero y ventas al por menor, que tendrán incrementos de entre 2,4% y 2,9% en los próximos 12 meses. (11)



48% de las organizaciones norteamericanas encuestadas por Willis Towers Watson aseguran que uno de sus grandes desafíos para 2022 será brindarles a los trabajadores digitales los altos sueldos a los que aspiran. (12)



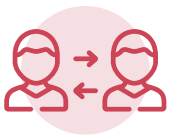
Remuneración en la alta tecnología. ¿De qué depende?

En el reporte ***The truth about pay in the high-technology industry***, Mercer identificó tres factores que suelen generar diferencias entre el salario y las compensaciones de un trabajador de la alta tecnología y otro del mismo sector (8).



Desempeño.

Este factor es el que más inclina la balanza en la remuneración. Los trabajadores de mayor desempeño reciben un mejor salario, lo que a su vez trae consigo mayores compensaciones directas (TDC, por sus siglas en inglés). Así, por ejemplo, "el desempeño está ligado al pago de bonos", indica la consultora.



Experiencia general.

Ésta es más importante que acumular tiempo en una misma empresa. Incluso, los cambios de trabajo y las transiciones entre carreras podrían traducirse en aumentos significativos para el sueldo de un profesional.



Segmento.

Algunos segmentos, como por ejemplo el de computadora/hardware y el de software/SaaS, recompensan más el desempeño que otros.

“Estate preparado para pagar por el desempeño si quieres competir con otros empleadores en tecnología, y asegúrate de hacerlo especialmente en forma de bonos y acceso a las acciones de la compañía”, sugiere Mercer.

Rango de sueldos en desarrollo de software 2021

| País | Salario inferior <small>(para Back End, de 3 a 5 años de experiencia)</small> | Salario superior <small>(para Objective-C/iOS, de 8 a 12 años de experiencia).</small> |
|------------------|--|---|
| Argentina | 150.000 pesos argentinos. | 450.000 pesos argentinos. |
| Brasil | 4.500 reales brasileños. | 22.000 reales brasileños. |
| Chile | 1.500.000 pesos chilenos. | 4.500.000 pesos chilenos. (*) |
| Colombia | 4.000.000 pesos colombianos. | 18.000.000 pesos colombianos. |
| México | 35.000 pesos mexicanos. | 149.000 pesos mexicanos. |
| Perú | 11.000 soles peruanos. | 16.000 soles peruanos. |

Datos: PageGroup (3)

(*) Para una experiencia de 5 a 8 años.

Argentina, un caso aparte

En Argentina, la alta inflación lleva a los empleadores a considerar aumentos salariales mucho más elevados, en términos porcentuales, y más frecuentes que en el resto de la región. Sin embargo, estos incrementos se van quedando cortos conforme va avanzando el año, cuando la diferencia entre el nuevo sueldo y la inflación comienza a achicarse.

“En países más estables, el 65% del presupuesto está compuesto por inflación y el 35% restante es para dar aumentos por desempeño o mercado. En cambio, en Argentina el 99% del presupuesto es inflación y queda solo un 1% para dar aumentos. Entonces, el desempeño termina perdiendo entidad porque el presupuesto salarial apenas alcanza a la inflación”, explica María Marcela Angeli, directora de talentos y beneficios en Willis Towers Watson, en conversación con **Visma Latam**. Esta situación, señala, ha convertido al bono en “una parte importante de la remuneración en Argentina” (1).

La consultora estima que en 2022 entre un 45% y un 48% de las empresas darán **dos incrementos salariales en el año**, aproximadamente un 30% lo hará en tres oportunidades y otras pocas lo ofrecerán una única vez o más de tres veces en el año.

Agrega que, si bien Venezuela y Argentina presentan las mayores tasas de inflación en la región, el escenario de tranquilidad que antes se veía en los demás países está comenzando a cambiar. Es el caso de Brasil, que está teniendo aumentos de inflación importantes.

“Además de tener algunos de los mejores sueldos del país, somos un sector con escasez de talento, ya que históricamente suelen quedar unos 5.000 puestos sin cubrir, **un número que puede crecer a 15.000** si se toma en cuenta la demanda insatisfecha de profesionales IT en otras industrias”. **Sergio Candelo**, presidente de la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI) (13).

Rebote en todos los sectores

Willis Towers Watson (1) indica que, antes de la pandemia, la variación en el pago de nómina en Argentina era muy homogénea entre las distintas industrias: la diferencia entre las que más daban aumentos de sueldo y las que menos daban era de solo 5%. Pero la llegada del COVID-19 hizo que esa brecha se ampliara: ahora, entre las fintech (top en el *ranking*) y el turismo (al fondo en el *ranking*, por ser el sector menos recuperado) hay una distancia de 15 puntos porcentuales.

Para 2022, se espera un rebote en los sueldos de todos los sectores, pues se prevén incrementos bastante parejos en todos ellos: el petrolero y de comunicaciones encabezará la lista (47%), el de alta tecnología le seguirá de cerca (45%) y los de logística y transporte, construcción y aseguradoras estarán al final (40%).

4. Batalla de compensaciones

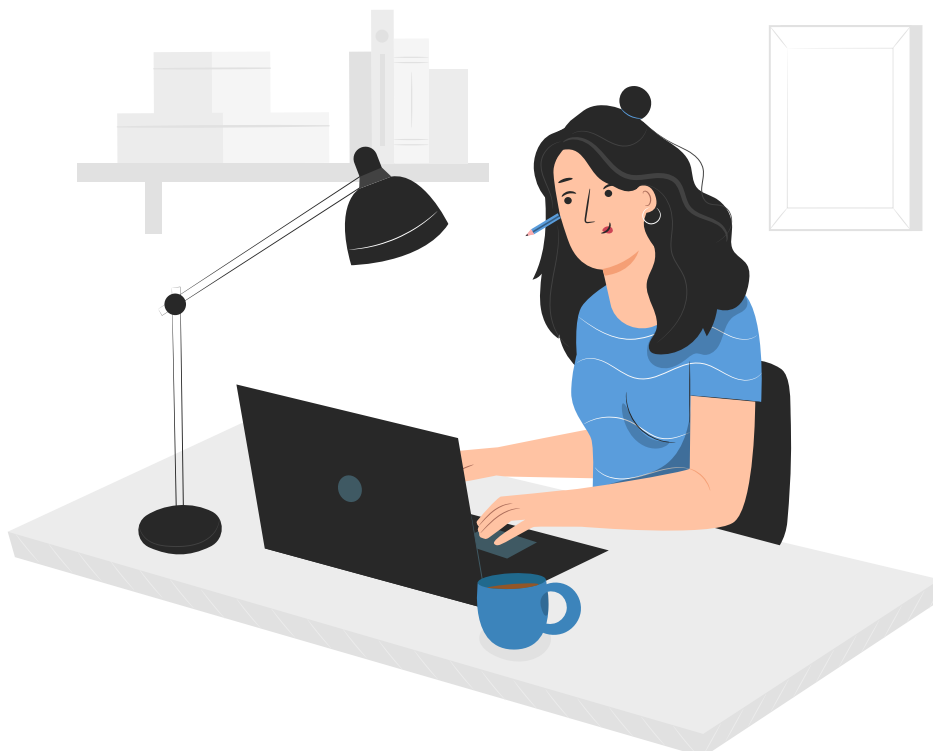
1 2 3 4



“Los bonos pueden ayudar a los empleadores a sacar ventaja en el corto plazo, pero esas iniciativas son temporales”, afirma Lesli Jennings, directora senior de manejo de talento y alineación organizacional de Willis Towers Watson (14).

Sostiene que, si las empresas quieren contratar y retener a los mejores talentos, tendrán que implementar políticas y programas de largo alcance, que provean poderosas experiencias del colaborador, permitan reimaginar las oportunidades profesionales y ofrezcan flexibilidad acorde con las demandas de una fuerza laboral cada vez más diversa y exigente. “Es una oportunidad de hacer un ‘gran despertar’ en la experiencia del empleado”, reflexiona.

Ruiz, representante de la consultora Robert Walters, explica que en México, por ejemplo, la competencia por el talento IT no se libraré en el campo de los sueldos, sino en el de las compensaciones: “En 2022, se espera que los sueldos sean muy parecidos a los del 2021, porque las organizaciones han visto que es imposible competir contra empresas extranjeras que vienen aquí a pagar salarios multiplicados por dos o por tres. Por eso, van a invertir en políticas de bienestar, estrategias de *e-learning* para que sus talentos sigan aprendiendo y, sobre todo, en herramientas de comunicación efectiva para que sus profesionales tecnológicos se sientan escuchados y valorados”. (5)



5 compensaciones clave

Aquí presentamos algunas de las compensaciones que estarán implementando las organizaciones en 2022 para atraer y retener al personal tecnológico:

- 1 Horarios flexibles y modalidad híbrida o 100% remota.** “Aquellas empresas que mantengan un esquema 100% oficina verán cómo sus trabajadores serán tentados o contratados por empresas de la competencia e incluso empresas extranjeras que vienen a reclutar su talento tecnológico” a América Latina, indica Ruiz. Además, las compañías están apuntando a ofrecer horarios flexibles.
- 2 Mayor cobertura en salud.** La pandemia nos recordó la importancia de cuidar de nuestra salud, y los trabajadores tecnológicos lo tienen muy presente. Por ello, proporcionar un buen seguro de gastos médicos podría inclinar la balanza a favor de una empresa.
- 3 Políticas de bienestar.** Algunas organizaciones están incorporando sesiones de pausa activa en sus equipos, talleres de diversas actividades culturales, cubriendo parcial o totalmente los gastos de equipamiento ergonómico, fomentando encuentros deportivos, *networking* entre sus colaboradores o incluso enviándoles bolsones de frutas hasta la puerta de sus casas. Es fundamental comunicar que existen estas iniciativas en la empresa, para que los trabajadores sepan que cuentan con ellas.
- 4 Capacitaciones.** Los talentos quieren trabajos con propósito, que les permitan crecer profesionalmente, desarrollar nuevas habilidades y mantenerse actualizados. Para ello, el *e-learning* será un gran aliado.
- 5 Mejorar la experiencia del colaborador.** Conoce a tu personal: investiga cuáles son sus necesidades, qué valora de la empresa y qué le gustaría que fuera diferente. Implementa entrevistas de salida, para conocer la razones por las cuales los trabajadores dejan la compañía. Promueve una cultura organizacional que apoye y proteja la diversidad y la inclusión e invierte en capacitar a los líderes para que puedan comunicarse de una forma más empática y efectiva con sus equipos. “La falta de comprensión de su trabajo y la falta de apoyo de sus superiores son las principales razones por las que los expertos en ciberseguridad abandonan la compañía en la que trabajan”, indica Willis Towers Watson. (5) (15)



#ChequeoRápido | Claves para mejorar la atracción y retención del personal IT

- ✓ Revisar el *employer branding*.
- ✓ Acudir a ferias de empleo.
- ✓ Verificar cuántos candidatos del sector tecnológico se postulan a nuestras ofertas: ¿son muchos?, ¿pocos?
- ✓ Asegurarse de que la empresa cuenta con tecnología de vanguardia.
- ✓ Tener una buena política de bienestar.
- ✓ Promover el aprendizaje continuo.

El futuro de las compensaciones

PageGroup recomienda **personalizar el salario emocional** de acuerdo con las motivaciones de los colaboradores, de manera que las empresas logren alinearse con el propósito que tienen sus trabajadores dentro de la organización. Asegura que esto es fundamental en un contexto laboral como el actual, en el que confluyen múltiples generaciones. (3)

Motivadores no salariales por generaciones

Centennials



Generación X



Millennials



Baby Boomers



Fuente: PageGroup.

“Un profesional del sector tecnológico dura entre un año y medio a dos años y medio en cada compañía. Está demostrado que aquellas organizaciones que tienen políticas de bienestar eficientes hacen que su ratio de rotación disminuya y que estos profesionales lleguen a durar entre 4 y 5 años” en una misma empresa.

Álvaro Ruiz, director de IT y reclutamiento digital en Robert Walters en México (5).

Referencias.

1. Hereñú, Eugenia y Angeli, Marcela. Compensaciones y remuneraciones 2021 - 2022. Visma Webinar con Willis Towers Watson. Noviembre 2, 2021.
2. Willis Towers Watson. Las 5 tendencias que marcarán las compensaciones de los empleados en 2021. Febrero 11, 2021.
3. PageGroup. Talento TI. Competitividad STEM en América Latina. 2021.
4. English, Larry. The tech talent war has no end in sight. Here's what you need to know. Forbes. June 1, 2021.
5. Robert Walters. Estudio de remuneración IT & Digital México. 2021.
6. PageGroup. Estudio de remuneración 2021. Argentina y Uruguay.
7. PageGroup. Estudio de perspectivas LATAM 2022. 2021
8. Mercer. The truth about pay in the high-technology industry. 2021.
9. América Economía. Un tercio de empresas en América Latina congelan incrementos salariales debido al COVID-19. Agosto 7, 2020.
10. Willis Towers Watson. 2021 Salary Budget Planning. Key trends for planning. 2021.
11. Willis Towers Watson. U.S. employers planning larger pay raises for 2022, Willis Towers Watson survey finds. July 20, 2021.
12. Willis Towers Watson. Difficulty hiring and keeping workers will last into 2022, Willis Towers Watson survey finds. August 25, 2021.
13. CESSI. La evolución de los salarios en la industria IT. Noviembre 26, 2021.
14. Willis Towers Watson. Difficulty hiring and keeping workers will last into 2022, Willis Towers Watson survey finds. August 25, 2021.
15. Willis Towers Watson. Claves para la contratación y retención del talento en ciberseguridad. 2020.

En VISMA, podemos ayudarte a mejorar la experiencia de tus colaboradores y a encontrar el talento especializado que necesitas. [Contáctanos y te asesoramos.](#)

¿Deseas mayor **información**?

¿Quieres potenciar tu liderazgo digital? En VISMA, podemos ayudarte. Contáctanos haciendo [click aquí](#) o escríbenos a info.latam@visma.com. ¡Será un gusto asesorarte!

Acerca de **Visma Latam**.

En VISMA, buscamos forjar el futuro de la sociedad a través de la tecnología.

Hacemos posible el progreso, creando soluciones que impactan, impulsan y empoderan a las personas. Nuestras soluciones en la nube simplifican y digitalizan los procesos de las organizaciones, ahorran tiempo y esfuerzo en tareas difíciles y complejas, impulsando su crecimiento al lograr más con los mismos recursos.

La tasa de digitalización continúa aumentando en el planeta; las organizaciones buscan nuevas formas de mantener y transformar sus operaciones de forma remota. VISMA trabaja arduamente para promover estos cambios positivos y contribuye activamente con el desarrollo de soluciones innovadoras para las necesidades del mundo real.

En VISMA, amamos lo que hacemos. Nuestro trabajo tiene un sentido que trasciende la mera solución para un cliente, somos agentes de cambio y transformación. Hacemos crecer al cliente, a nuestra propia empresa y a nosotros mismos. Somos emprendedores, responsables, dedicados e inclusivos.

Somos una compañía global de rápido crecimiento formada por más de 200 empresas, con más de 12.000 empleados, presentes en más de 20 países.

En Visma LatAm, ofrecemos software que simplifica y digitaliza los procesos de Recursos Humanos de organizaciones grandes y medianas de cualquier sector. Contamos con más de 1.500 clientes y más de 1.200.000 usuarios utilizan nuestras soluciones.

