

Tendencias Talento Humano 2023



¿Quiénes somos?



Firma global con más de 34 años de trayectoria en Executive Search, Board Search y Gestión de Talento, reconocida por FORBES y HUNT SCANLON como una de las 10 empresas con mayor prestigio en Executive Search del mundo por 5 años consecutivos.



+34

Años de experiencia mundial



+40

Países



+60

Oficinas



+1000

CEOs colocados por año

Introducción

Comprometidos con la idea de generar valor y contribuir a que las organizaciones y sus colaboradores sean su mejor versión, Cornerstone LATAM, con equipos presentes en Miami, México, Panamá, Colombia, Ecuador, Perú, Brasil y Chile, ha diseñado este documento que más allá de identificar las tendencias 2023 en Recursos Humanos, te ayudará a saber por dónde empezar o evolucionar según la madurez de tu organización.



Iniciamos un nuevo año, muchos nos preguntamos **¿Qué está pasando en el mundo del talento? ¿Qué esperamos para el 2023?** Te invitamos a revisar este documento donde partimos de entender el porqué de todos estos cambios en materia de talento humano, para luego hacer un recorrido sobre las 5 tendencias que debemos tener en cuenta en la planeación estratégica del año que entra.

Encantados de poder co-construir contigo, si tienes alguna duda o inquietud, puedes escribir al comité de investigación: contacto@cornerstone.com.pe para compartir tus reflexiones y desarrollar un documento dinámico y colaborativo.

Tabla de Contenido

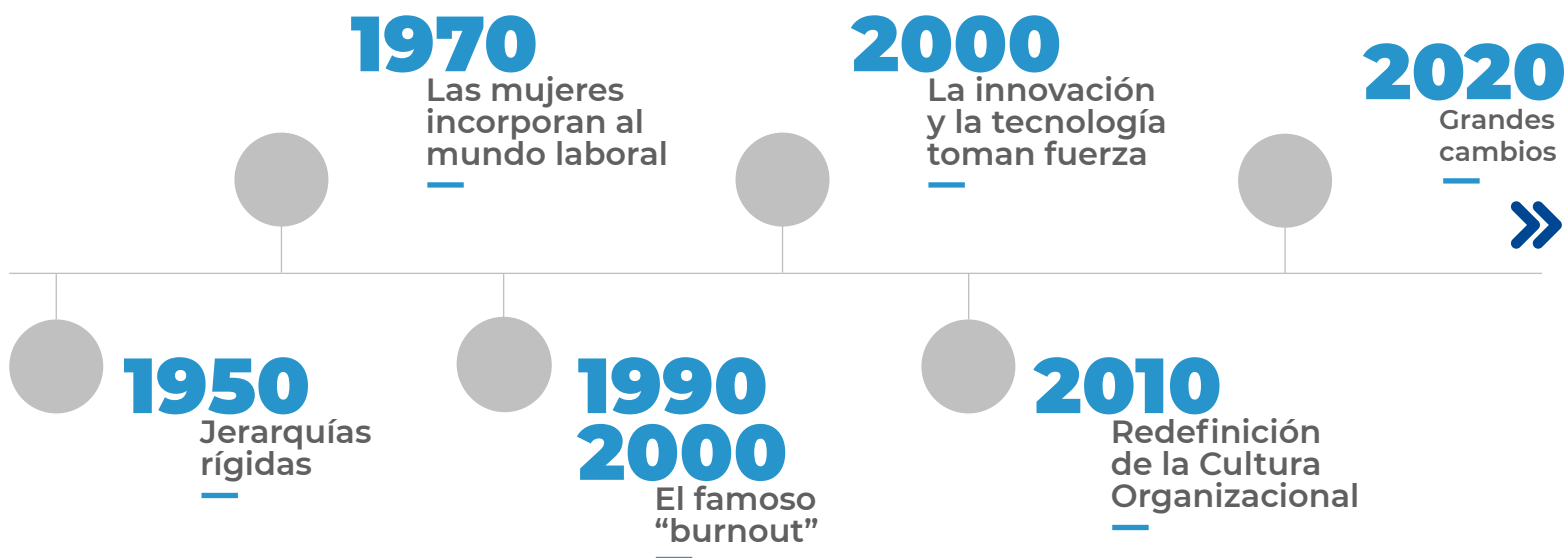
- 01** La evolución cultural de las empresas
- 02** Tendencias Talento Humano 2023
- 03** Estrategias para atraer y retener el talento
- 04** Conclusiones

01 La evolución cultural de las empresas

Los cambios son inminentes y muy visibles en la gestión de **TH** talento humano y el porqué de estos cambios obedece si bien a muchos fenómenos derivados de la pandemia; también a una evolución paulatina que se venía gestando a lo largo de más de 50 años. La evolución cultural de las organizaciones es un fiel reflejo, y nos explica cómo la sociedad ha ido cambiando.

La pandemia aceleró este proceso, haciéndonos **reevaluar** nuestros conceptos de productividad, nuestras reglas básicas de trabajo, equiparando una relación que en muchas oportunidades históricamente había sido desequilibrada, y nos enseñó que un equipo motivado, con un sentido de propósito, con los espacios para desarrollarse y conciliar su vida personal con el trabajo es un facilitador para cumplir los resultados.

Las empresas de hoy están buscando adaptarse a las personas, sus necesidades y requerimientos.



Henry Ford crea su empresa de carros Ford, los horarios de trabajo fueron estipulados en las organizaciones.

Las empresas buscan bajar costos, los colaboradores sienten inseguridad laboral y el clima organizacional comienza a tomar protagonismo.

El Internet toma protagonismo en las empresas. El "comienzo del fin" para los ambientes estructurados y poco flexibles.

La evolución cultural de las empresas

¿Y cómo se vio esto en la curva de evolución de Talento Humano, Pandemia y Post Pandemia?



Entonces, es claro que surgirán desafíos en cada negocio y en cada área organizacional, pero para enfrentar la mayoría de esos retos lo que las organizaciones necesitan es el talento idóneo y es ahí cuando vemos también como Talento Humano en su evolución pasa de ser un administrador transaccional de talento a jugar hoy un rol estratégico convirtiéndose en uno de los puestos corporativos más exigentes en esta nueva era de relaciones laborales.

La evolución cultural de las empresas

Y... ¿Qué se viene para 2023?

Tras casi 3 años de mucho movimiento en el mercado laboral y fuga de talento, en el 2023 las organizaciones tendrán un foco importante en **atraer al mejor talento** alineado con su cultura y momento de vida organizacional. Sin embargo para hacer esto, **la promesa de valor tendrá que ser más robusta**, por lo que tendrán que diseñar y comunicar mecanismos que permitan construir relaciones de largo plazo reteniendo y desarrollando a su talento para estabilizar su cultura, darle continuidad a su desarrollo de negocio y mejorar su rendimiento.



Desde la perspectiva de los **colaboradores** en un estudio de Forbes en Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México) donde se recopiló información de más de 5.028 personas, **el 45% manifiesta estar abierto a propuestas** o tiene previsto retirarse por causas como compensación, agotamiento, salud mental, seguridad en su empleo, balance vida trabajo, mejores oportunidades de desarrollo y aprendizaje o incluso, en algunos casos, para tomar un tiempo sabático (Colombo, 2022).



Una cultura más flexible

O en otras palabras... Una cultura enfocada en el **Flex-Appeal**.

Disruptive Fact: Invitar a tu empresa y contratar a personas que puedan decirte que no, que reten tu cultura, que cambien ese pensamiento estructurado y te puedan hacer cambiar tu forma de trabajar y obtener resultados diferentes:



Adiós al famoso "Fit Cultural"

Es hora dejar de contratar solamente a personas que se parezcan a nosotros, pues, así pierdes innovación y nuevas ideas.



Frente a esto, las descripciones de puesto tienden a desaparecer y evolucionar hacia conceptos más integrales y empoderadores, como mapas de decisiones o matrices de contacto. Permitiendo a la persona que actúe, desarrolle y potencie su trabajo de acuerdo con su propio estilo.

En estos ambientes, la cultura se construye a través de la priorización de los comportamientos clave, tanto los aceptados como los que no, respetando las diferencias y animando a cada uno a ser como es.

02 Tendencias

Talento Humano 2023

- Experiencia del colaborador
- Analítica aplicada a Talento Humano
- Diversidad e inclusión D&I
- Comunicación y transparencia
- Bienestar 360°

Tendencia 1

Experiencia del colaborador

Experiencia del colaborador

¿Qué es?

Desde el momento en que alguien mira una oferta de trabajo hasta el momento en que esa persona deja su empresa, **todo lo que el trabajador aprende, hace, ve y siente** contribuye a su experiencia de empleado. Para poder gestionar la experiencia de los colaboradores, se debe partir por **escuchar a las personas que conforman la organización en cada etapa del ciclo de vida del empleado**, identificar lo que más les importa y crear experiencias personalizadas y a la medida. La experiencia del empleado es fundamental para el rendimiento empresarial (*Qualtrics, 2022*).

Somos en muchas oportunidades, buenos haciendo el “*social listening*” (término acuñado que hace referencia a oír lo que dicen de tu marca para co-construir el futuro), pero lamentablemente ese mismo sentido de importancia no lo aplicamos al interior. **Mantener los esfuerzos de experiencia del cliente, mejorar los productos y construir una marca sólida y de buena reputación requiere la ayuda de sus empleados.** Lo anterior, pues son sus experiencias (positivas y negativas) las que impactarán en qué tan duro trabajan, cuánto colaboran o si invierten en mejorar el rendimiento operativo.

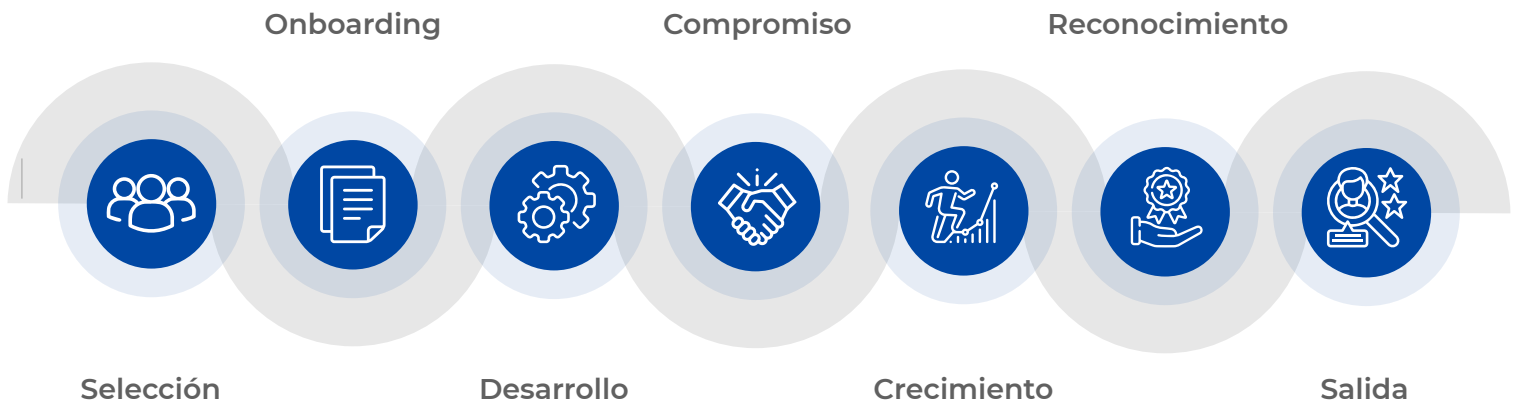
En general, el mensaje que se oye tiende a ser claro: la experiencia de los empleados es drásticamente diferente para los líderes ejecutivos (C-suite) en comparación con los colaboradores individuales (CI). Por lo tanto, el desafío para las organizaciones es abordar esta desconexión mediante la comprensión de lo que quieren los empleados.



En un mundo donde el dinero ya no es el principal factor de motivación para los empleados, centrarse en la experiencia del empleado es la ventaja competitiva más prometedora que pueden crear las organizaciones. (*Morgan, 2017, como citó en Qualtrics, 2022*).

Experiencia del colaborador

Ciclo de vida del colaborador



¿Qué hacer?

01 Reconoce a los colaboradores que hacen parte de cada una de estas etapas. Entiende: quienes son, que los une, que necesidades tienen, que buscan.

02 Crea experiencias memorables. Apaláncate en la amplia experiencia del equipo de Marketing en: Identificar y segmentar información, diseñar experiencias individuales, implementar social listening, personalizar sin dejar de ser rentables.

03 Mantén los datos recopilados actualizados, la información es valiosa si y solo si atiende a la realidad. Este punto lo veremos más a profundidad en la siguiente tendencia.

04 Identifica y mide:

1. El objetivo de cada estrategia en el ciclo de vida del colaborador.
2. Puntos de control donde evalúas el efecto de su implementación y “pivoteas” según sea necesario.
3. Abre la puerta a la co-creación, establece focus groups periódicos que te permitan oír a tu audiencia.

Experiencia del colaborador

Por qué invertir:

1

La generación Millennial y Z, que hoy compone aproximadamente el **40% de la fuerza laboral**, quiere más oportunidades para expresar su opinión *(Hinshaw, 2020)*.

2

Mejora el “engagement”: La guerra por el talento es más feroz que nunca, las experiencias son una de las formas de mayor impacto para diferenciarse como empleador. A nivel mundial, solo **el 20% de los empleados están comprometidos** *(Hishaw, 2020)*.

3

Estabilidad en los equipos de trabajo y la operación: Los equipos de bajo compromiso ven **tasas de rotación de 18% a 43%** más altas que las fuerzas de trabajo altamente comprometidas *(Hishaw, 2020)*.

4

Mejora la productividad: los estudios muestran que equipos comprometidos tienden a tener **hasta un 18% más de productividad** *(Morgan, 2017)*.

5

Impacto en los resultados organizacionales: La investigación de Gallup muestra que los equipos altamente comprometidos pueden ver hasta un **10 % más de lealtad y compromiso de los clientes** *(Gallup, s.f.)*.

Tendencia 2

Analítica aplicada a Talento Humano

Analítica aplicada a Talento Humano

¿Qué es?

Es la implementación de técnicas de Big Data como **herramienta** para generar valor en la administración de todo el ciclo del colaborador. Esto, a partir de datos que permiten comprender y predecir su comportamiento, buscando soluciones proactivas a puntos de dolor identificados y tomando decisiones cada vez más asertivas y rápidas que respondan al entorno.

Desde este enfoque, las herramientas de analítica de datos son un medio, pero para llegar al fin, se requiere de criterio en el diseño de estrategias integrales. Por lo tanto, las áreas de Recursos Humanos se enfrentan a dos grandes retos:

Desarrollo de competencias como:

- Habilidades básicas de analítica de datos (estadística básica, herramientas de reporte de datos, etc.)
- Pensamiento multidimensional para hacer análisis que permitan interpretar y analizar datos con múltiples criterios (macroeconomía, dinámicas del mercado laboral, análisis político, etc.)

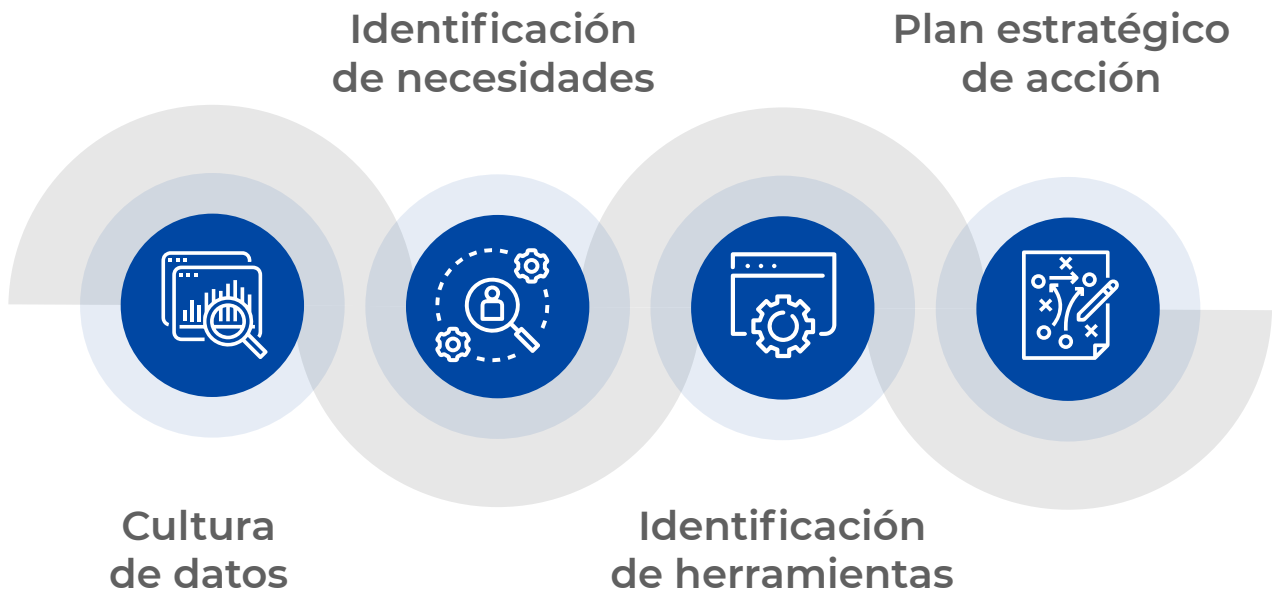
Generar un entorno propicio para una cultura de datos, es decir que:

- Los colaboradores que comprenden la importancia de la medición y se sienten cómodos con ello.
- Los líderes utilizan los datos para la toma de decisiones asertivas.
- Que transversalmente se entiende qué se mide para generar mejora continua e identificar oportunidades de innovación, no para sancionar.

El futuro que proyecta la implementación de analítica de datos y Big Data supone la obtención de grandes cantidades de datos sobre lo que hacen los colaboradores, por lo cual es muy importante delimitar los alcances éticos del uso de esta información (Aguado, 2018).

Analítica aplicada a Talento Humano

¿Cómo implementarla?



¿Qué hacer?

01 Unifica la data que tienes para garantizar eficiencia y consistencia: Los datos de los empleados generalmente residen en diferentes sistemas de Recursos Humanos, hojas de Excel y hasta registros en papel. Acceder a datos a través de sistemas inconexos es ineficiente y requiere mucho tiempo.

03 Crea tableros de control: la visualización de los datos es clave para la analítica, crea un tablero que te permita medir todos los indicadores críticos con información en tiempo real.

02 Construye capacidades de analítica en el equipo de Talento Humano: Traer a alguien que tiene experiencia en áreas que típicamente están más dadas a la analítica (como el área financiera) acorta la curva de aprendizaje y le puede generar contexto de negocio a la toma de decisiones.

04 Pon tus capacidades en práctica: Identifica tus puntos de dolor, prioriza según impacto versus esfuerzo (inicia con las de + impacto – esfuerzo), diseña estrategias, implementa y mide su impacto en tiempo real (*Sen, 2021*).

Analítica aplicada a Talento Humano

Por qué invertir:

1

Más del 70% de los ejecutivos consideran que la analítica de datos en TH es una prioridad principal en su organización. Se espera que el mercado de análisis de Recursos Humanos **crezca un 90% alcanzando 3600 millones de dólares** en los próximos tres años (ET HRWorld From The Economic Times, 2022).

2

Medir permite tener impactos positivos en el costo del capital humano y un mayor retorno sobre la inversión. IBM utilizó datos sobre contratación, permanencia, desempeño, rol, salario, historial de promociones y ubicación para reducir sus tasas de rotación en roles críticos en un 25 % durante cuatro años. (ET HRWorld From The Economic Times, 2022).

3

Abordar rápida y eficazmente temas como motivación y satisfacción, clima, rotación, etc. Y **abordar estratégicamente todos los puntos** que hacen parte de la experiencia del colaborador (Aguado, 2018).

4

Tener **datos reales** permite realizar una prospectiva respecto al futuro y así anticiparse a situaciones internas o externas que puedan afectar la operación (Aguado, 2018).

5

En el caso de empresas que van a la vanguardia en temas de HR Analytics, esto les permite tener un **análisis multidimensional que se comunica** con otras fuentes de datos que dan explicación y plantean un pronóstico a los fenómenos organizacionales (Aguado, 2018).

Tendencia 3

Diversidad e Inclusión D&I

Diversidad e Inclusión D&I

¿Qué es?

Según un informe de Vargas (2022) en Great Place To Work (GPTW), la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo **“es aquel que hace que todos, independientemente de quiénes sean o qué hagan por la organización, se sientan igualmente involucrados y apoyados en todas las áreas.”**

Y, ¿por qué es importante que estos dos términos vayan de la mano? Pues según Myers (2012). **“la diversidad es ser invitado a la fiesta, la inclusión es ser invitado a bailar.”** Ahora bien, en un mundo de constante evolución, ya hablamos de otros dos términos que deben ir de la mano con estos y son:

Equidad:

Definido por Oxford Language como “Cualidad que consiste en no favorecer en el trato a una persona perjudicando a otra” y entendida en este ejemplo como, que te dejen llevar tu propia música.

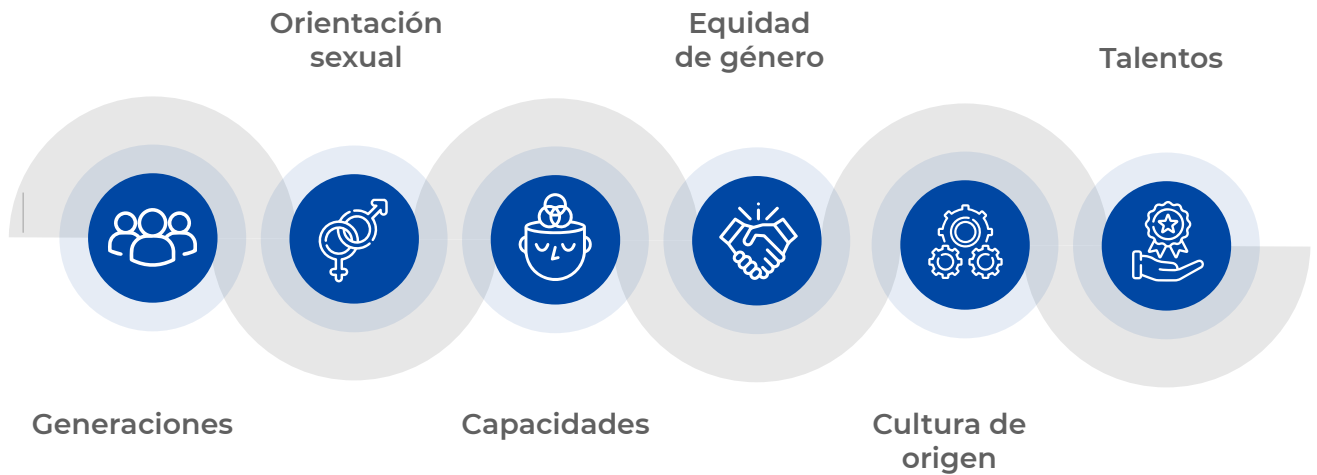
Accesibilidad:

Definido por Oxford Language como “Posibilidad de acceder a cierta cosa o facilidad para hacerlo”, y entendida en este ejemplo como “que puedas participar sin barreras”.

Aunque **más del 40% de las compañías invierte en alguna medida en planes de diversidad e inclusión, solo el 17 % logra avances** (Bloomberg Professional Services, 2019), por lo que la gestión de la diversidad sigue representando un gran reto para el 2023. Esto se debe en gran parte a que las estrategias no están aterrizadas al propósito y a un lenguaje común, si bien medimos, no nos preparamos para administrar la diversidad (lenguaje inclusivo, gestión del cambio, herramientas para administrar las diferencias).

Diversidad e Inclusión D&I

Las dimensiones primarias son: sexo, edad, etnia, género, habilidades mentales y físicas, raza. **Las secundarias:** experiencia laboral, salario, religión, idioma, estatus laboral, estilo de comunicación, estatus familiar, estilo de trabajo, educación, ubicación.



¿Qué hacer?

01 Identifica el compromiso con la diversidad desde el propósito y valores organizacionales. Conviértelo en un lenguaje compartido entre los colaboradores.

02 Intégralo a tu sistema de gobierno corporativo y sostenibilidad. Ponle indicadores, midiendo el hoy y poniendo metas del futuro en términos de diversidad e inclusión.

03 Crea un entorno propicio, más allá de llevar métricas, garantiza que exista un buen entorno, que todos sepan sacarle provecho a la diversidad, que existe una escucha activa, que tenemos un lenguaje incluyente y que la diversidad esta percibida por todos en las múltiples dimensiones que existen.

04 Diseña un plan de comunicaciones apropiado para tu fuerza laboral, en donde todos se sientan identificados como colectivo por una cultura y marca empleadora, pero también como individuos que contribuyen a los resultados de la organización.

Diversidad e Inclusión D&I

Por qué invertir:

1

Fomenta la creatividad y la innovación: al tener un público al interior más rico y diverso, podemos entender mejor a nuestro amplio abanico de clientes. Un estudio de Harvard Business Review descubrió un impacto del **19 % más de ingresos por innovación en empresas con políticas de D&I.** (Flynn, 2019).

2

Para 2025, se estima que la **fuerza laboral será un 75% de millennials**, lo que seguirá siendo otra fuerza impulsora para D&I entendiendo que el 47% de los millennials buscan activamente la diversidad en el lugar de trabajo (Deloitte, 2022).

3

Hay un número importante de estudios e investigaciones sobre cómo la diversidad es buena para los resultados de una empresa; según McKinsey, **las empresas con diversidad étnica y cultural superan en un 36% la rentabilidad** (Hunt, Prince, Dixon-Fyle, & Dolan, 2020).

4

La diversidad en el liderazgo de una organización generan **un aumento del 19 % en los ingresos** (Lorenzo, Voigt, Tsusaka, Krentz & Abouzahr, 2018).

5

En Latinoamérica solo el **25% de los colaboradores** frente al 40% de las organizaciones sienten que está realmente instaurado una política de D&I en sus empresas según estudio de Deloitte.

Tendencia 4

Comunicación y transparencia

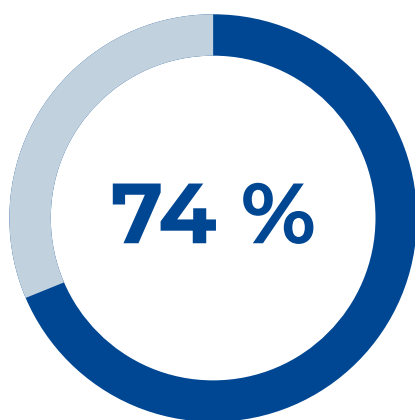
Comunicación y transparencia

¿Qué es?

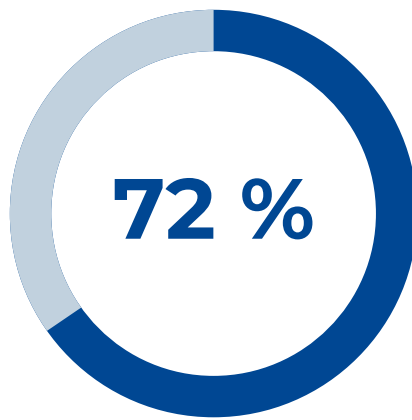
Con el costo de vida en su punto más alto (inflación a nivel global), las organizaciones y los mercados económicos volátiles, la necesidad y búsqueda de seguridad laboral y financiera se ha disparado la parte superior de la lista de prioridades de los colaboradores.

En épocas de turbulencia, las personas valoran la tranquilidad y certeza. Quieren saber que: 1) Si su compañía y por ende su trabajo este seguro 2) Cómo su organización continuara teniendo éxito en el corto y mediano plazo 3) La estrategia general, los puntos de pivote y su rol en ellos.

A partir de todo lo anterior, las organizaciones empiezan a promover entornos de transparencia y confianza con sus colaboradores, migrando de “ocultar información delicada” a un modelo de comunicación asertivo pero colaborativo, donde se invita a la co-construcción de las soluciones a los retos que enfrentan en el mercado. Esto, partiendo de la base de que ninguna organización es infalible, se convierte en una herramienta para ganar la credibilidad y lealtad de los colaboradores, generando sentido de pertenencia.



De los colaboradores sienten que se pierden de información valiosa de su empresa.



De los colaboradores sienten que no entienden la estrategia de su organización.

Según un estudio de Oak Engage, la plataforma de intranet líder en Estados Unidos:

Comunicación y transparencia

¿Qué hacer?

01 Haz una auditoría de la comunicación actual, que tiene, que no tiene, que canales son más efectivos, quien es la audiencia para la organización. Aplica el Social Listening e identifica con que indicadores medirás su éxito.

02 Establece objetivos claros para ayudar a mantener informados a los empleados, mejorar el compromiso o ayudarlos a encontrar sentido en el trabajo. Esto lo defines según los puntos de dolor de tu organización y lo que recopilaste del Social Listenig.

03 Define los canales según tu audiencia, es importante garantizar que si tienes múltiples canales exista coherencia en el mensaje y que a todos tus stakeholders les llegas desde, al menos, dos fuentes. Es importante tener en cuenta que las personas aprendemos de formas diferentes, incluye textos, imágenes, resúmenes, contenido gráfico, etc.

04 Si bien, hoy más del 60% de las estrategias de comunicaciones son a través de plataformas (correos, intranet, redes, mensajes) es importante fomentar comunicación verbal. Identifica voceros de la marca y las comunicaciones, si construir confianza es crítico para tu organización, una comunicación verbal construye y fortalece las relaciones dentro de una organización al mantener un sentido de amistad, integridad y autenticidad entre sí.

Comunicación y transparencia

Por qué invertir:

1

Cuando las personas sienten que existen canales de **comunicación eficientes y efectivos** esto favorece la retención, el compromiso, el clima y la productividad al permitirles enfocar sus esfuerzos en su trabajo y generación de valor versus la especulación.

2

Los estudios muestran que la **productividad** de los empleados aumenta entre un 20% y un 25% en organizaciones en las que los **empleados están conectados** (*Chambers, s.f.*).

3

Tener una estrategia de comunicación clara permite alinear equipos hacia una meta en común, en donde el bien colectivo está por encima del individual (fomenta la colaboración entre áreas).

4

Tener canales establecidos y posicionados permite **tener un tiempo de respuesta más rápido** a situaciones que se puedan presentar.

5

Mejora el compromiso: la transparencia es fundamental para ayudar a los empleados a sentirse conectados con la empresa. Según Forbes, "**Los equipos altamente comprometidos** muestran un 21% más de rentabilidad". (*Ivey, 2022*).

Tendencia 5

**Bienestar
360°**

Bienestar 360°

¿Qué es?

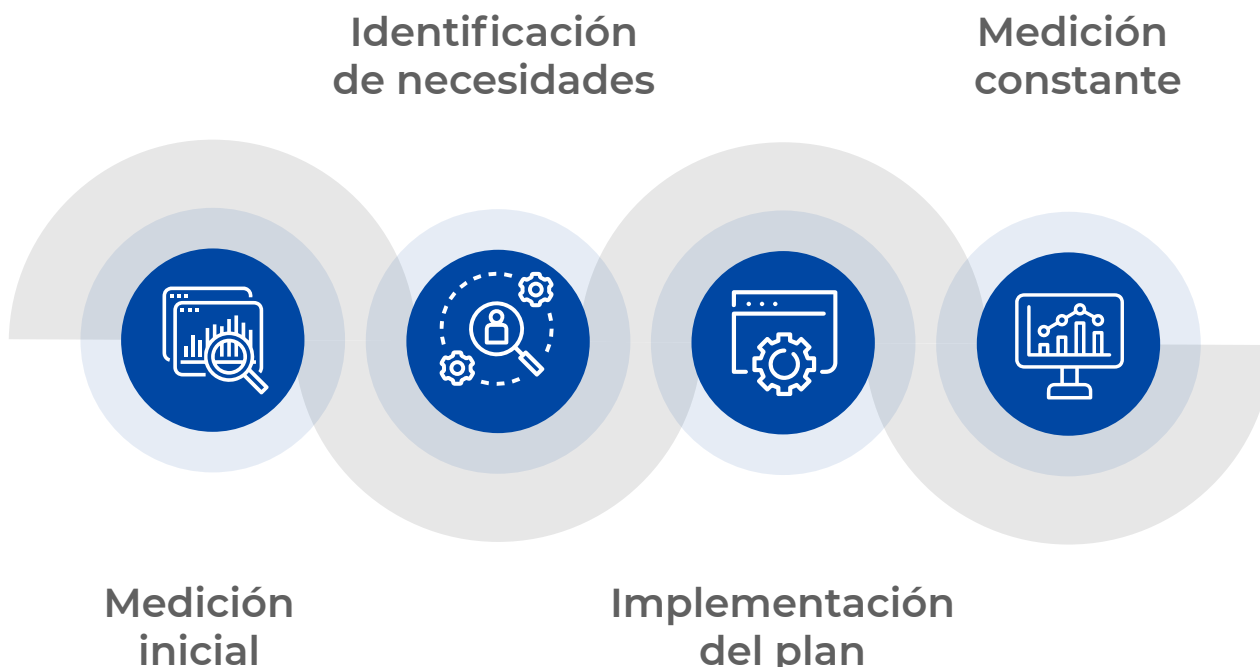
Como hemos visto a lo largo de este informe, hoy los colaboradores le dan un peso importante al balance vida-trabajo, reconociendo la necesidad de no descuidar el entorno personal y familiar, un movimiento resultado de las exigencias en la pandemia y post pandemia que llevaron a muchos a reconsiderar sus prioridades. Recuerda que más allá de prácticas y políticas el bienestar 360° empieza con el trato humano y empático (Volini, et al., 2021)

A nivel organizacional y a partir de un estudio realizado por Volini, et al., (2020) para Deloitte, se encontró que el **80% de las organizaciones identificó el bienestar de sus colaboradores como un factor determinante para su éxito** ya que impacta el compromiso y disfrute con el trabajo, así mismo, su desempeño.

Por lo tanto, el bienestar 360° consiste en abordar problemáticas como la alta rotación, bajo desempeño organizacional, satisfacción y clima laboral, etc., soportado en la implementación de políticas de bienestar e incluso flexibilizando las políticas existentes, las cuales buscan atender a las necesidades de los colaboradores por medio de planes integrales que cubren tanto la salud física, mental y financiera junto al desarrollo de entornos de trabajo saludables. Un ejemplo de estas prácticas es la implementación de:

- Horarios flexibles.
- Modalidades híbridas de trabajo.
- Integrar la perspectiva de los colaboradores identificación y mitigación del riesgo.
- Cuidado de la salud física y mental incorporando diversos tiempos de actividades y acompañamiento en el contexto laboral.
- Construcción de mapas de beneficios y bienestar que responden a las necesidades reales de los colaboradores.
- Oportunidades de formación y desarrollo.

Bienestar 360°



¿Qué hacer?

01 Inicia con la medición e identificación de aspectos críticos del bienestar organizacional en tu organización. Para esto hay encuestas de riesgos psicosociales que ayudan a identificar puntos de dolor.

03 Comunica y fomenta la importancia del compromiso del equipo con los planes de bienestar y su impacto en el logro de los objetivos organizacionales. Es crítico que los líderes entiendan su importancia y fomenten dichas políticas.

02 A partir de los principales hallazgos, diseña un plan de bienestar organizacional a la medida, que responda a las necesidades identificadas involucrando la perspectiva de los colaboradores para asegurar que el plan realmente genere impactos positivos y duraderos en la organización.

04 Identifica puntos de medición en el camino haciendo uso de la tecnología junto a la analítica de datos y cambia tu estrategia conforme los hallazgos y datos.

Bienestar 360°

Por qué invertir:

1

Reducción de costos asociados a remediar los efectos negativos de la ausencia de planes de bienestar organizacional como son la alta rotación, baja satisfacción laboral y productividad y enfermedades laborales.

El estrés, el burnout y los problemas de la salud mental agravados por la pandemia son los principales retos de la fuerza de trabajo.

ARG	BRA	CAC	CHI	COL	MEX
77%	90%	80%	88%	93%	82%

2

Aumento significativo en el desempeño organizacional por un mayor sentido de pertenencia.

4 de cada 5 empleados ambicionan diferenciar sus programas de beneficios y personalizar la experiencia de sus empleados en los próximos dos años.

Fuente: 2021 Benefit Trends Survey

Copyright © 2021 Willis Towers Watson. Todos los derechos reservados.

3

Mejoras sustanciales en la experiencia de los colaboradores.

4

Disminución del efecto de fenómenos como “Quiet Quitting”.

5

Cultura de colaboradores con mayor resiliencia frente a los retos del mercado laboral.

(Will Tower Watson, 2021).

Fuente: 2021 Benefit Trends Survey Copyright © 2021 Willis Towers Watson. Todos los derechos reservados.



03

**Estrategias para
atraer y retener el
talento**

¿Qué es lo que más valoran los colaboradores en Bienestar 360°?



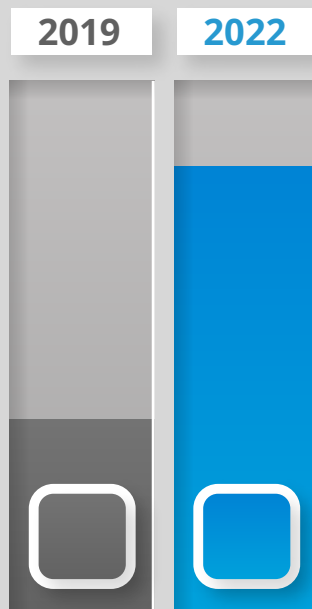
Flexibilidad laboral

La flexibilidad ha pasado a ser uno de los beneficios mejor valorado de las organizaciones.

Más del

83%

anuncios de empleos mencionan sobre la flexibilidad laboral.



Según los datos compartidos de LinkedIn, los colaboradores se sienten más satisfechos cuando existe la flexibilidad horaria y las opciones de teletrabajo en una empresa, sea cual sea la posición.

Se sienten 2,6 veces más probabilidades de sentirse realizados.

Son 2,1 veces más propensos a recomendar trabajar en la empresa.

¿Cuáles son las generaciones que buscan la flexibilidad laboral?

Generación Z:

77%

Millennials:

30%

Generación X:

-5%

Generación Baby Boom:

-31%



04

Conclusiones

Conclusiones:

La experiencia del colaborador juega un papel crítico en las estrategias de talento humano para el 2023. Este se convierte en una verdadera ventaja competitiva más aún cuando esta alineado con datos reales donde podemos medir qué funciona y que no.

Más allá de recopilar datos, Data Analytics nos permite ser estratégicos a la hora de tomar decisiones y medir su impacto.

Es clave definir los puntos de control y tomar decisiones a tiempo, “pivotear” en un momento oportuno nos permite ser más eficientes (tener en cuenta: oportuno no es ni muy rápido ni muy demorado).

No existen fórmulas mágicas, cada organización es un mundo, con culturas, colaboradores, estructuras y otros elementos diferentes. Si bien hacer benchmarks nos permite identificar mejores prácticas, la analytica y el “social listening” nos permite diseñar soluciones a la medida.

Las organizaciones promueven entornos cada vez más orientados a la co-construcción de alternativas para afrontar los retos de corto, mediano y largo plazo. Esto a su vez genera transparencia, confianza y sentido de pertenencia.

Las descripciones de puesto tienden a desaparecer y evolucionar hacia conceptos más integrales y empoderadores, más enfocados en la definición de un marco de acción que permita que la persona actúe, desarrolle y potencie su trabajo de acuerdo con su propia forma y en armonía con las formas particulares de los demás.

¿Cómo te puede ayudar Cornerstone?



Soluciones estratégicas:

Executive Search
Board Search
Leadership Assessment
Cornerstone 4Women

Digital Leadership
Talent Advisory

Números LATAM



98%

Índice de
colocación



96%

De recurrencia



95%

Grado de
permanencia



+18mil

Procesos de
Selección
Ejecutiva



4mil

Procesos de
Alta Dirección



1mil

CEOs y
Gerentes
Generales

Oficinas LATAM



Cornerstone Perú

www.cornerstone.com.pe
contacto@cornerstone.com.pe



Cornerstone México

www.cornerstonegroup.mx
contacto@cornerstone-group.com



Cornerstone Panamá

www.cornerstone.pa
maria-llamazares@cornerstone-group.com



Cornerstone Colombia

www.cornerstone.com.co
info@cornerstone.com.co



Cornerstone Ecuador

www.cornerstone.ec
contacto@cornerstone.ec



Cornerstone Miami

www.cornerstonegroup-miami.com
contact@cornerstonegroup-miami.com



Cornerstone Brazil

www.cornerstone-group.com
fabio-fonseca@cornerstone-group.com



Cornerstone Chile

www.cornerstone-group.com
ornella-bono@cornerstone-group.com

Comité de Investigación



Paulina Cobo

Country Head en
Cornerstone
Ecuador



**Maria Amalia
Arizaga**

Manager Sector
Lead GYE en
Cornerstone
Ecuador



Diego Cubas

Chairman Latin
America | CEO &
Managing
Partner en
Cornerstone Peru



Lina Sintés

Partner &
Managing Director
en Cornerstone
Colombia



Paola Chocano

CEO en Career
Partners Perú



Sandra Cubas

Managing
Director en
Cornerstone Peru
& Ecuador



Ornella Bono

Partner & Manager
Director en
Cornerstone Chile



**Guadalupe
Villavicencio**

Director en
Cornerstone
Mexico

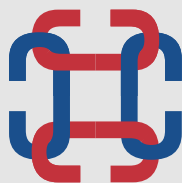
Bibliografía

- Aguado, D. (2018). HR Analytics: Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto. Madrid: ESIC Editorial.
- Bloomberg Professional Services. (2019). Accelerating D&I is essential to remain competitive and attract a new generation of investors. Recuperado de: <https://www.bloomberg.com/professional/blog/accelerating-di-essential-remain-competitive-attract-new-generation-investors/>.
- Chambers, T. (s.f.). Por Qué Su Empresa Debería Invertir En Comunicación Interna. Collective Campus. Recuperado de: <https://www.collectivecampus.io/blog/why-your-business-should-invest-in-internal-communication#:~:text=By%20investing%20in%20a%20strong,way%20for%20greater%20business%20success.>
- Colombo, D. (2022). ¿Qué dice el último índice de satisfacción laboral en Latinoamérica?. Forbes México. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/que-dice-el-ultimo-indice-de-satisfaccion-laboral-en-latinoamerica/>
- Deloitte. (2022). Striving for balance, advocating for change: The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey. Recuperado de: https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf?icid=learn_more_content_click?icid=learn_more_content_click
- ET HRWorld From The Economic Times. (2022). Here's Why 70% Of Executives Treat People Analytics As Top Priority. Recuperado de: <https://hr.economic-times.indiatimes.com/news/industry/heres-why-70-of-executives-treat-people-analytics-as-top-priority/92820257>.
- Flynn, J. (2019). Diversity And Inclusion: A Worthy Business Investment With Strong Returns. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2019/11/05/diversity-and-inclusion-a-worthy-business-investment-with-strong-returns/?sh=ceb44c324559>
- Gallup. (s.f.). How to Improve the Employee Experience. Recuperado de: <https://www.gallup.com/workplace/323573/employee-experience-and-workplace-culture.aspx>.
- Hinshaw, M. (2020). Why Invest In Employee Experience? Six (Proven) Reasons. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/31/why-invest-in-employee-experience-six-proven-reasons/?sh=14bf70437d42>
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S. & Dolan, K. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey&Company. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Ivey, A. (2022). How To Optimize Internal Communications And Engage The Workforce. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2022/08/01/how-to-optimize-internal-communications-and-engage-the-workforce/?sh=258c17415593>
- Lorenzo, R., Voigt, N., Tsusaka, M., Krentz, M. & Abouzahr, K. (2018). How Diverse Leadership Teams Boost Innovation. BCG. Recuperado de: <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
- Morgan, J. (2017). Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little. Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2017/03/why-the-millions-we-spend-on-employee-engagement-buy-us-so-little>
- Myers, V. (2012). Moving Diversity Forward: How to Go From Well-Meaning to Well-Doing. Estados Unidos: American Bar Association.
- Qualtrics. (2022). La Guía Definitiva Sobre La Experiencia Del Empleado (EX). Recuperado de: <https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia-empleado/experiencia-del-empleado/?rid=ip&prevsite=en&newsite=es-la&geo=CO&geomatch=es-la>
- Sen, D. (2021). 5 Steps to Get Started with HR Analytics. SpiceWorks. Recuperado de: <https://www.spiceworks.com/hr/hr-analytics/articles/5-steps-to-get-started-with-hr-analytics/>
- Will Tower Watson (2021). Las empresas revisan sus estrategias de beneficios frente al creciente interés por el bienestar y la EX Conclusiones de la encuesta "2021 Benefit Trends". Recuperado de: <https://www.wtco.com/es-CO/Insights/2021/09/employers-re-shape-benefit-strategy-amid-increasing-focus-on-wellbeing-and-the-employee-experience>
- Vargas, M. (2022). ¿Por qué es importante la diversidad y la inclusión en las organizaciones?. Great Place To Work. Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/por-que-es-importante-la-diversidad-y-la-inclusion-en-las-organizaciones>
- Volini, E., Schwartz, J., Eaton, K., Mallon, D., Van Durme, Y., Hauptmann, M., Scott, R. & Poynton, S. (2021). La Empresa Social en un mundo disruptivo, liderando el cambio de sobrevivir a prosperar. Tendencias Globales De Capital Humano 2021. Deloitte. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articles/Tendencias-globales-de-capital-humano-2021.html>
- Volini, E., Schwartz, J., Denny, B., Mallon, D., Van Durme, Y., Hauptmann, M., Yan, R. & Poynton, S. (2020). La Empresa Social en acción: la paradoja como camino hacia adelante. Tendencias Globales de Capital Humano 2020. Deloitte. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-de-capital-humano-2020.html>



RRHH

2023



CORNERSTONE