

People Analytics:

Descifrando el nuevo comportamiento
del colaborador digital





CONTENIDO

- 01** INTRODUCCIÓN
- 02** REFLEXIONANDO SOBRE LOS EMPLEADOS DEL FUTURO
- 03** RAZONES POR LA QUE ES UNA BUENA IDEA UTILIZAR PEOPLE ANALYTICS
- 04** METODOLOGÍA DE ANÁLISIS
- 05** ¿CUÁLES SON LAS PRIORIDADES DE CAPITAL HUMANO DE 2023 Y CÓMO ABORDARLAS?
- 06** TRANSFORMACIÓN DE HR: EL PODER DE LOS DATOS
- 07** EVOLUCIÓN HACIA 2024

01

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

Dentro de los modelos de trabajo nos hemos enfrentado a uno de los cambios más radicales en los últimos años, pues la pandemia y sus consecuencias socioeconómicas y culturales llevaron a un adelanto de 4 años en la integración de tecnologías. Se ha visto una rápida transformación a nuevas formas de trabajo, integrando elementos como el teletrabajo, reuniones y modelos de trabajo híbridos. Todo ello pensado en el bienestar de los colaboradores, ya que el 96.7% busca que sus experiencias laborales sean diferentes a un modelo tradicional y tal vez, en un futuro no tan lejano hasta un entorno en el llamado metaverso. ¹

Bajo este contexto es de suma importancia priorizar acciones que permitan la construcción de bases para una integración exitosa. Conocer la situación actual y los patrones de trabajo de la organización dará pie a una personalización de un plan alineado con las necesidades de la empresa en relación con la experiencia del colaborador.

La aplicación de las prácticas de **People Analytics** nos permiten recopilar datos tanto organizacionales como los de HR y transformarlos en información práctica que ayude a mejorar los resultados comerciales del negocio así como la toma de decisiones para demás áreas de la organización.

Desde NTT DATA buscamos modernizar la función de HR situando al empleado al centro de la estrategia, enfocándonos en su bienestar y productividad para la toma de decisiones, a través de la aplicación práctica de People Analytics.

¹ How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point--and transformed business forever. (2021). McKinsey & Company.





Este informe tiene el objetivo de brindar una guía a los equipos de HR y de todas las áreas del negocio para comprender la relevancia en la toma de decisiones basadas en datos, impulsando soluciones que doten de una estrategia encaminada hacia el futuro del trabajo. Para lograrlo, es importante

contar con herramientas que brinden un **contexto organizacional** como Viva Insights, **combinado con la experiencia consultiva** en People Analytics e indicadores específicos que nos ayudan a establecer una estrategia alineada a las tendencias que definirán futuras áreas de negocio y sus desafíos.



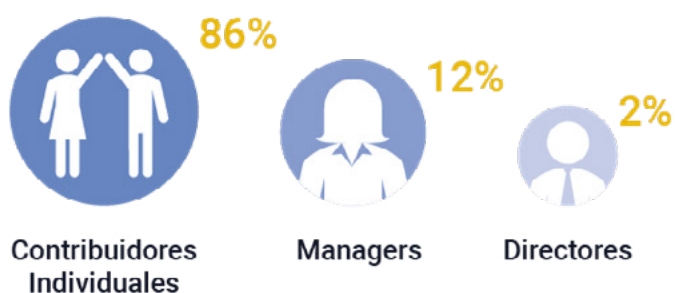
Mediante una metodología de análisis personalizado de los patrones de trabajo organizacionales a través de Viva Insights y un trabajo de consultoría realizado por NTT DATA, este informe plantea soluciones a los desafíos que plantean las tendencias de Capital Humano en 2023.

Para efectos de este estudio, analizamos los **patrones de trabajo** de los empleados pertenecientes a diferentes **organizaciones** que operan en **Latinoamérica**, evaluando a **3,370 personas**.

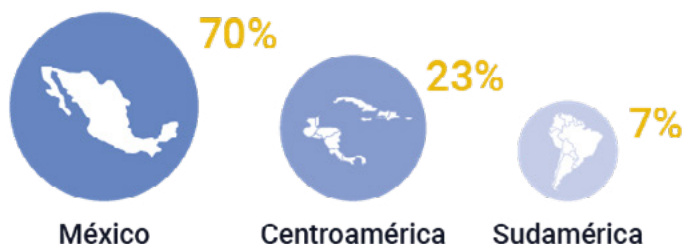
Países participantes



Participación por cargo



Participación por región



Organizaciones evaluadas

Con empleados colaborando en **9 países**

75%
empresas grandes y
transnacionales

6mil
millones de USD de
ingresos anuales en
promedio

02

REFLEXIONANDO SOBRE LOS EMPLEADOS DEL FUTURO



COMENCEMOS POR COMPRENDER A LOS EMPLEADOS DEL FUTURO

Durante 2021, NTT DATA llevó a cabo un análisis para conocer el perfil del empleado del futuro, que precisamente, estos son los elementos que están buscando potenciar y habilitar en las organizaciones los líderes de Recursos Humanos.

01

Innovación:

Logra resultados creando nuevas soluciones.

02

Flexibilidad y adaptabilidad:

Entiende a los demás y se adapta al cambio cuando se requiere.

03

Balanceado:

Es resiliente y busca el equilibrio emocional.

04

Comunicativo y colaborativo:

Respeto a los colegas y es más colaborativo que competitivo.

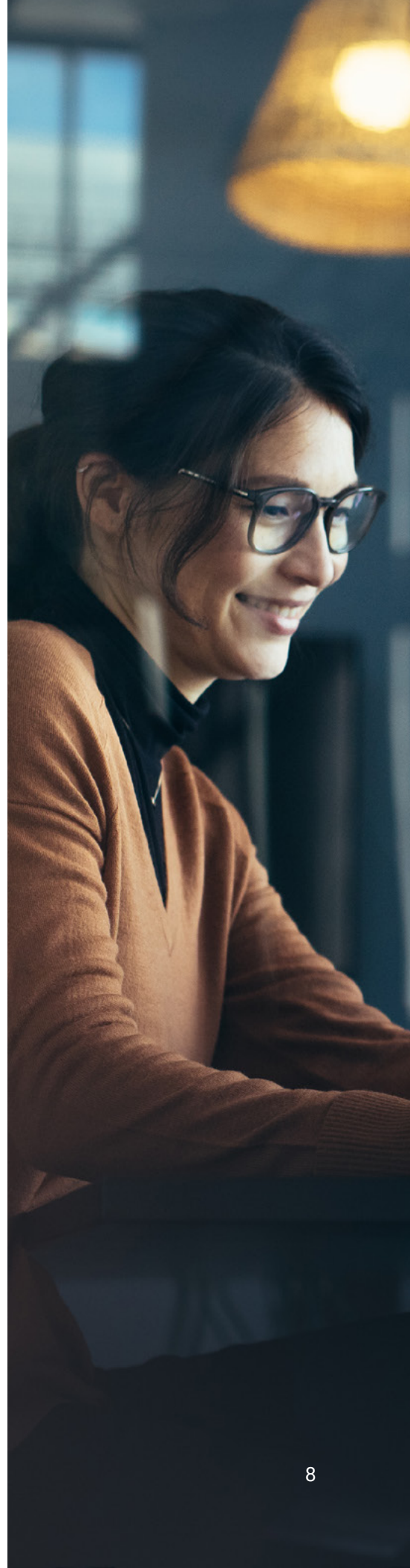
05

Orientado a resultados:

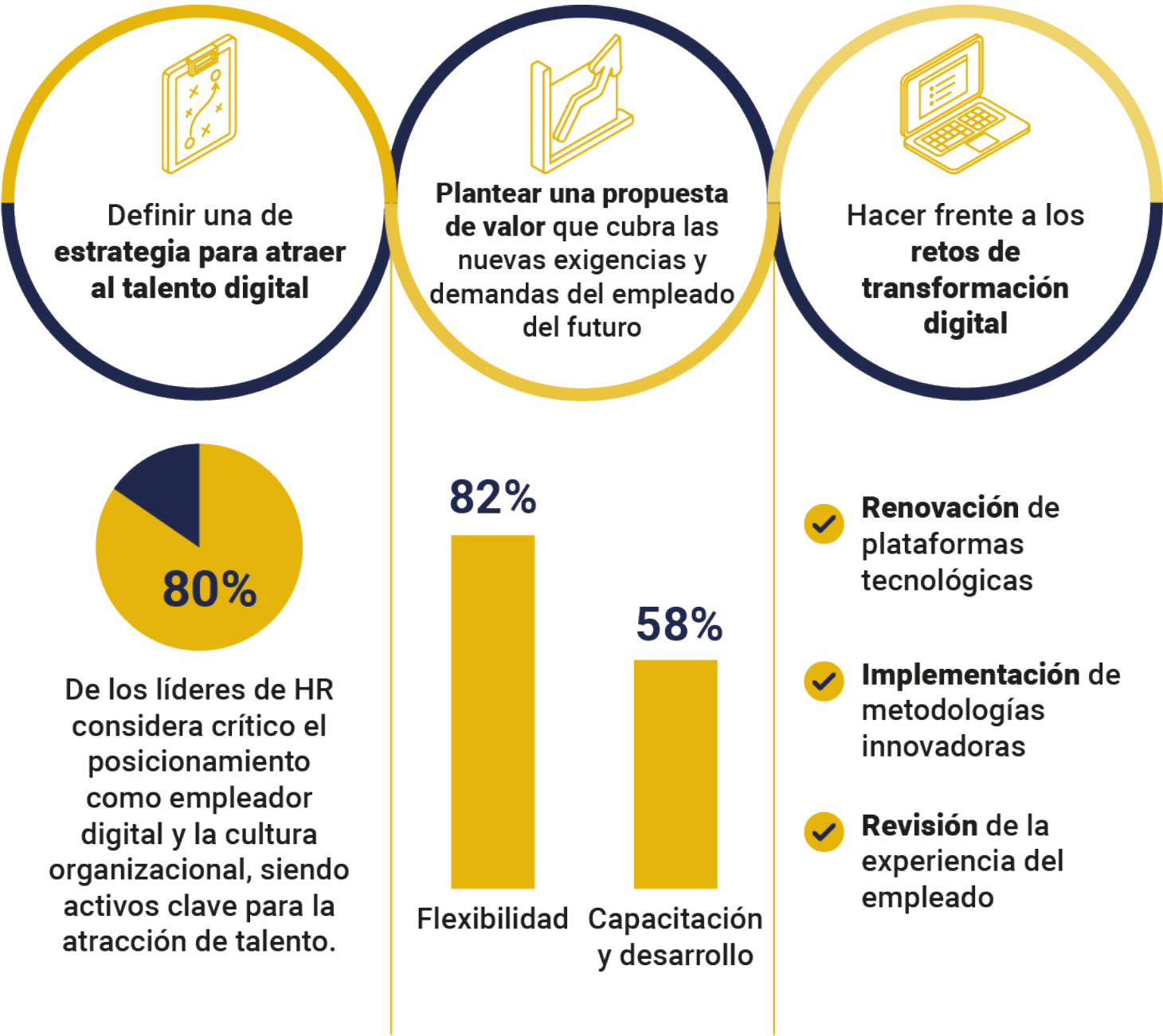
Enfocado en los resultados, objetivos y metas.

Por lo tanto, el empleado del futuro se define con un perfil flexible que se adapta a los cambios y la innovación, siempre esforzándose por aprender, con pensamiento y habilidades analíticas para comprender el mundo y el mercado donde opera.

2 Professionals of the future. (2021). NTT DATA.

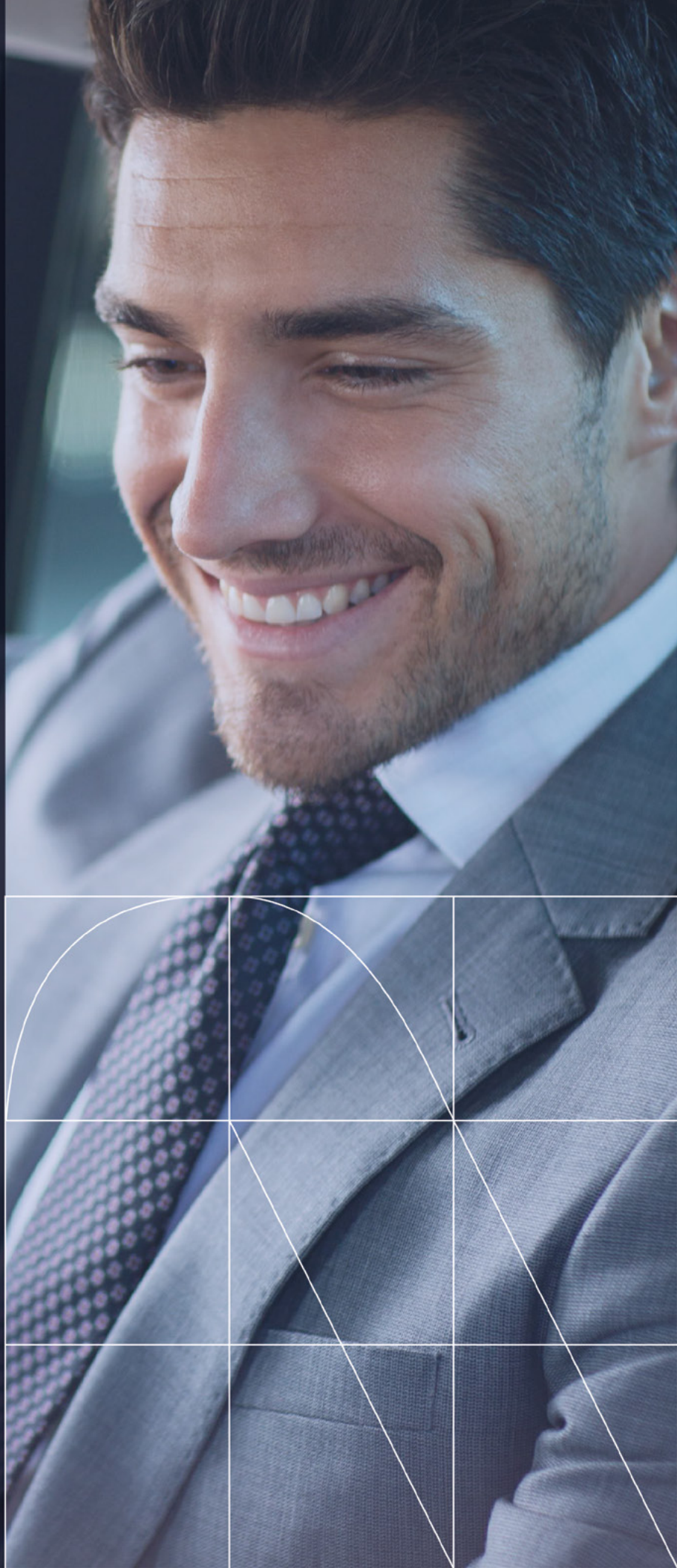


Los equipos de Capital Humano se enfrentaron al gran reto de conseguir que su organización se prepare para un nuevo perfil profesional, por ello deben plantearse una **transformación intrínseca** de la función de HR bajo el nuevo paradigma digital para lograr.



03

RAZONES POR LA QUE ES UNA BUENA IDEA UTILIZAR PEOPLE ANALYTICS





RAZONES POR LA QUE ES UNA BUENA IDEA UTILIZAR PEOPLE ANALYTICS

Alinear las necesidades e identificar un método de evaluación permitirá estar preparados para los retos que se identificaron como clave en el logro de objetivos por parte de los CHROs.

De acuerdo con el contexto actual y los cambios del mercado laboral es de suma relevancia satisfacer los siguientes objetivos:

01

Comprender cuáles son las tendencias de Capital Humano hacia el futuro y las expectativas de los empleados para crear estrategias integrales que atiendan ambas necesidades.

02

Observar cómo mediante los diversos análisis de People Analytics se planifica y alinean las acciones de una organización con los nuevos modelos de trabajo y el empleado del futuro.

03

Entender cómo utilizando People Analytics y la plataforma de Viva Insights resuelven las necesidades de una organización mediante el análisis de la información de los patrones de trabajo actuales para mejorar la productividad organizacional y bienestar de los empleados.

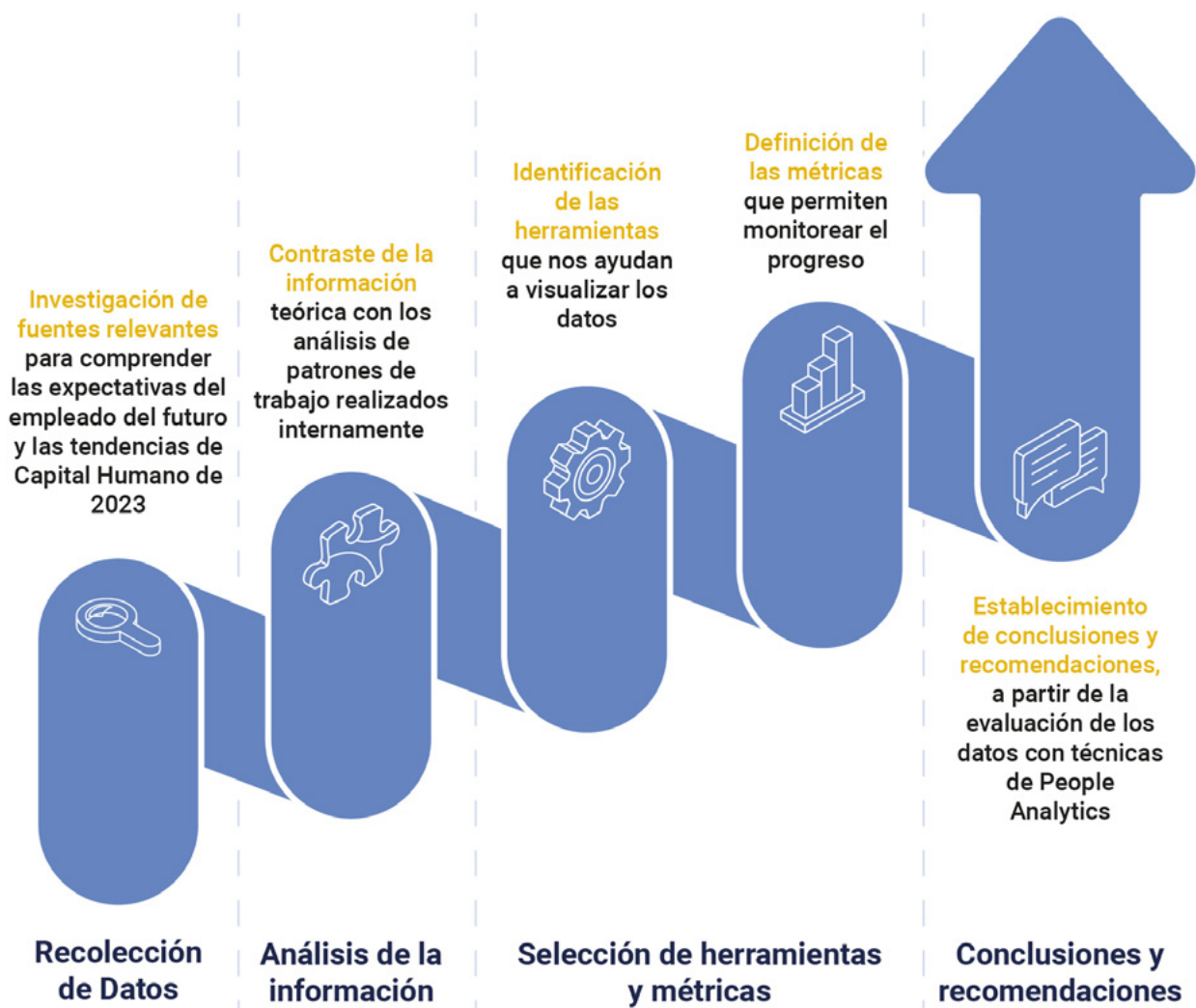
04

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS



METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

Para comprender cómo se puede **monitorear e implementar iniciativas** que cuiden el **bienestar de los empleados** y mejorar en su productividad, se llevaron a cabo las siguientes acciones.



Fuentes relevantes y herramientas claves

Estudios realizados por NTT DATA utilizando People Analytics y Viva Insights en 2021-2022 a organizaciones que operan en Latinoamérica: 9 países y 3370 empleados evaluados.

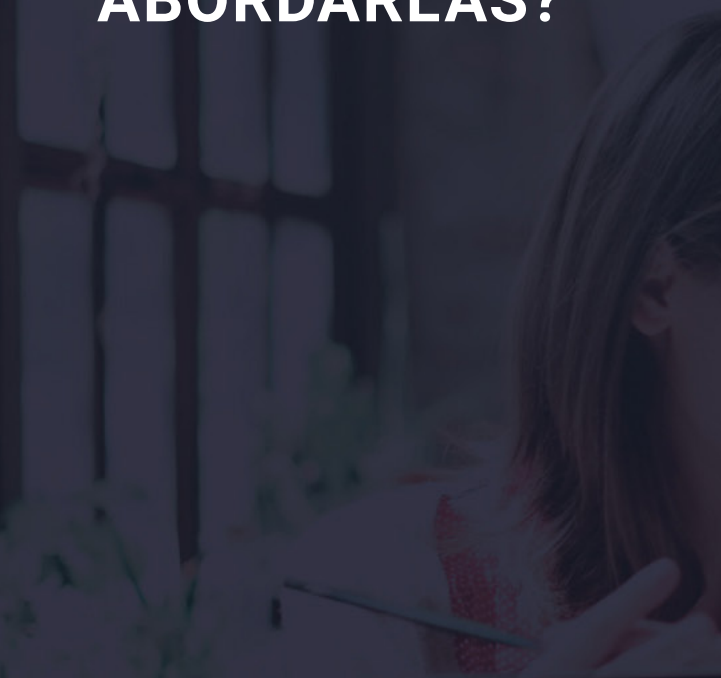
Estudio "Profesionales del futuro" por NTT DATA en 2021: evaluando a los principales líderes del área de HR de 51 empresas de diferentes industrias de 7 países de Latinoamérica.

Estudio de "Top 5 Priorities for HR Leaders in 2023" publicado por Gartner en el 2022: más de 800 líderes de HR evaluados, 41% CHROs en 60 países.

Identificación de métricas, indicadores y herramientas que ofrece la Suite de Microsoft Viva para proveer visibilidad de los patrones de trabajo

05

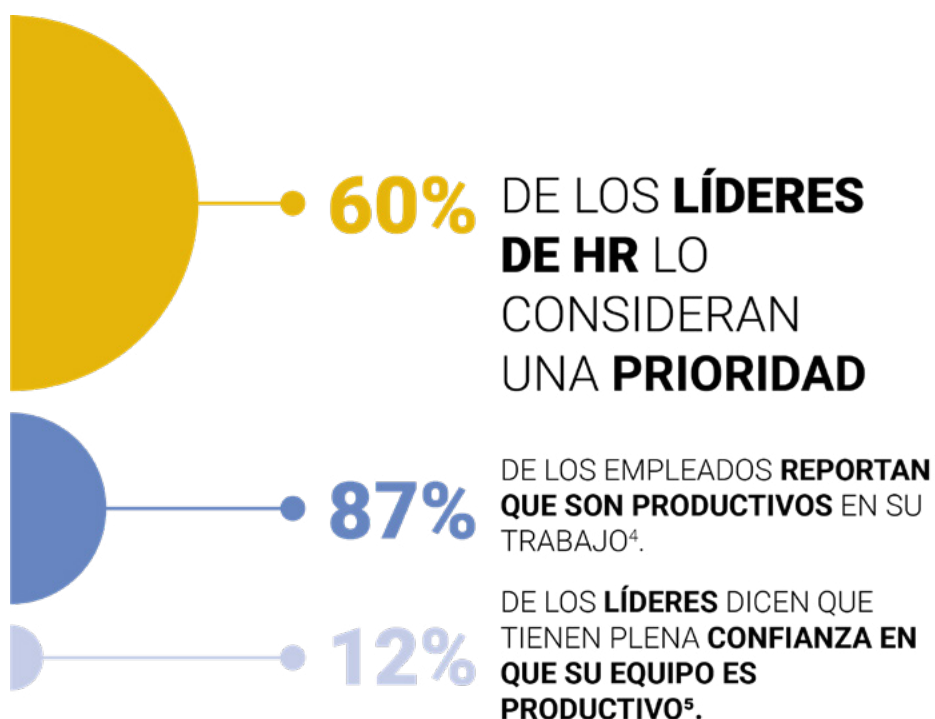
¿CUÁLES SON LAS PRIORIDADES DE CAPITAL HUMANO DE 2023 Y CÓMO ABORDARLAS?



1. Efectividad de los Líderes y Managers

Nos encontramos en un entorno laboral que demanda redefinir la dinámica de la relación entre líder-empleado para promover una fusión trabajo-vida que se enfoque en crear un equilibrio que promueva el bienestar de los miembros de su equipo de trabajo, estableciendo una constante comunicación y retroalimentación.

Por ello, es necesario adoptar un liderazgo centrado en el ser humano o lo que se conoce como “The Human-Centric Leader”. La dinámica de persona a persona en el lugar de trabajo empuja a los líderes a mostrar un comportamiento enfocado en los colaboradores, el cual está definido por tres características principales: autenticidad, empatía y adaptabilidad.³



3 Gartner Survey Reveals Leader and Manager Effectiveness Tops HR Leaders' List of Priorities for 2023. (2022). Gartner.

4 Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? (2022). Microsoft.

5 Work Trend Index Special Report. (2022). Microsoft.





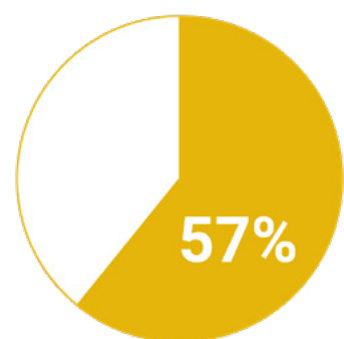
Fomentar la flexibilidad para el bienestar de los empleados

Para alcanzar los resultados deseados es necesario que los líderes busquen individualizar las formas de trabajo para administrar flujos flexibles y personalizados. La forma en la son capaces de adaptarse para las necesidades únicas de los miembros de su equipo será clave para alcanzar las metas planteadas.

De acuerdo con Microsoft existe un riesgo creciente de que el trabajo sea una prioridad en las

horas de comida, en las noches o incluso los fines de semana.⁶

En este sentido, el análisis de datos mediante People Analytics posibilita comprender cómo el trabajo fuera del horario laboral afecta a las personas que conforman una organización provocando el burnout, bajo compromiso y eventualmente la fuga de talento.



De incremento en envío de mensajes instantáneos entre las 6 PM y la medianoche.⁶

+252%

tiempo semanal dedicado a reuniones en Microsoft Teams desde febrero de 2020.⁷

Dentro de los resultados que hemos obtenido identificamos:

25% De los empleados trabajan **más de 5 horas** a la semana fuera del horario laboral.

52% De los empleados trabajan **de 1 a 5 horas** a la semana fuera del horario laboral.

23% De los empleados trabajan **de 0 a 1 hora** a la semana fuera del horario laboral.

Monitorear las horas que los empleados trabajan fuera del horario laboral, no solo permite ver que tan flexibles son los modelos de trabajo, si no también, conocer si se está provocando el agotamiento y desgaste laboral.

⁶ Microsoft Analyzed Data on Its Newly Remote Workforce. (2020). Harvard Business Review.

⁷ Work Trend Index Special Report. (2022). Microsoft.



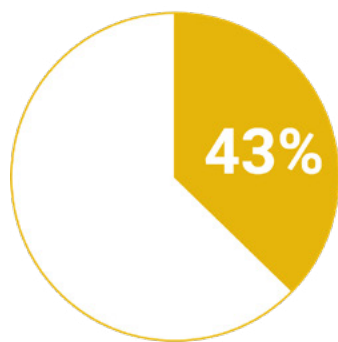
Liderazgo centrado en las personas para el desarrollo de los equipos

Cuando los managers se enfocan en un liderazgo centrado en el ser humano para abordar las necesidades de vida de las personas, la empatía se vuelve clave para desarrollar un interés, respeto y preocupación genuino por el bienestar de cada uno de los miembros del equipo.

Al momento de generar una fusión de vida-trabajo es necesario invertir tiempo de calidad con cada uno de los colaboradores, lo que en consecuencia, mejorará el compromiso y el desempeño laboral.



Con la información que nos otorga Viva Insights y la aplicación de People Analytics es posible relacionar los datos para identificar por ejemplo, el tiempo de reuniones que tienen los managers con los hombres y mujeres de sus equipos con la finalidad de impulsar planes de acción para fomentar la diversidad organizacional.

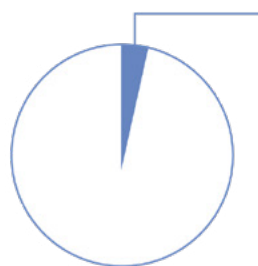


De los líderes dicen que la **construcción de relaciones** es el **mayor desafío** en el trabajo remoto e híbrido.⁸



Para contrarrestar este reto: **“En promedio un manager invierte 30 minutos cada 3 semanas con cada uno de sus empleados”.**⁹

Dentro de los resultados que hemos obtenido identificamos que:



De los empleados tienen una **relación de coaching** con su manager.*

*Pasan por lo menos 15 minutos de tiempo 1:1 con su manager y en menos del 50% de sus reuniones se encuentra presente su manager.

Involucrarse en el desarrollo de los colaboradores ha tomado mayor importancia para los líderes, mejorar el tipo de relación que se tiene con cada miembro disminuye la fuga de talento y aumenta el compromiso.

⁸ Work Trend Index Special Report. (2022). Microsoft.

⁹ What Great Managers Do Daily. (2016). Harvard Business Review



El comportamiento de un líder como un modelo a seguir

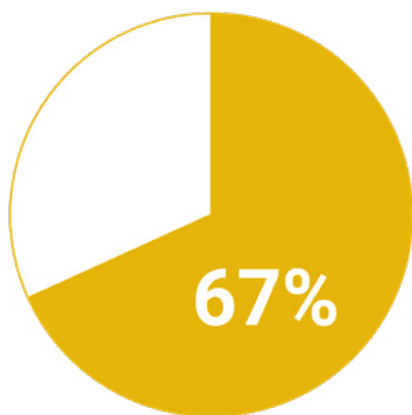
A medida que el entorno laboral evoluciona, la manera de liderar debe cambiar para adaptarse a las necesidades que demanda los acontecimientos sociales y políticos a los que nos enfrentamos día a día.

En la búsqueda de redefinir y cultivar una relación dinámica entre los líderes y los miembros de

su equipo, es de suma importancia visualizar el tiempo invertido en este tipo de formas de desarrollo. Los managers pueden ser más eficaces para realizar su trabajo cuando capacitan a sus empleados para que tomen decisiones y enfrenten nuevos desafíos.



El análisis de tiempo y frecuencia permite identificar el nivel de involucramiento de los managers con los empleados de nuevo ingreso.



Menor probabilidad de que exista una desconexión del equipo de trabajo cuando un empleado obtiene el doble de reuniones individuales con su manager.¹⁰

Dentro de los resultados que hemos obtenido identificamos que:



37%

De los empleados pasan **0 minutos** en reuniones individuales con su manager a la semana.



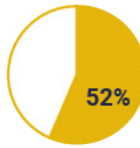
48%

De los empleados pasan menos de **30 minutos** en reuniones individuales con su manager a la semana.

Cuando un líder comienza a centrarse en su equipo y tiene reuniones individuales con cada uno constantemente, aquellos que le rodean se vuelven más autónomos y empoderados.

¹⁰ What Great Managers Do Daily. (2016). Harvard Business Review.

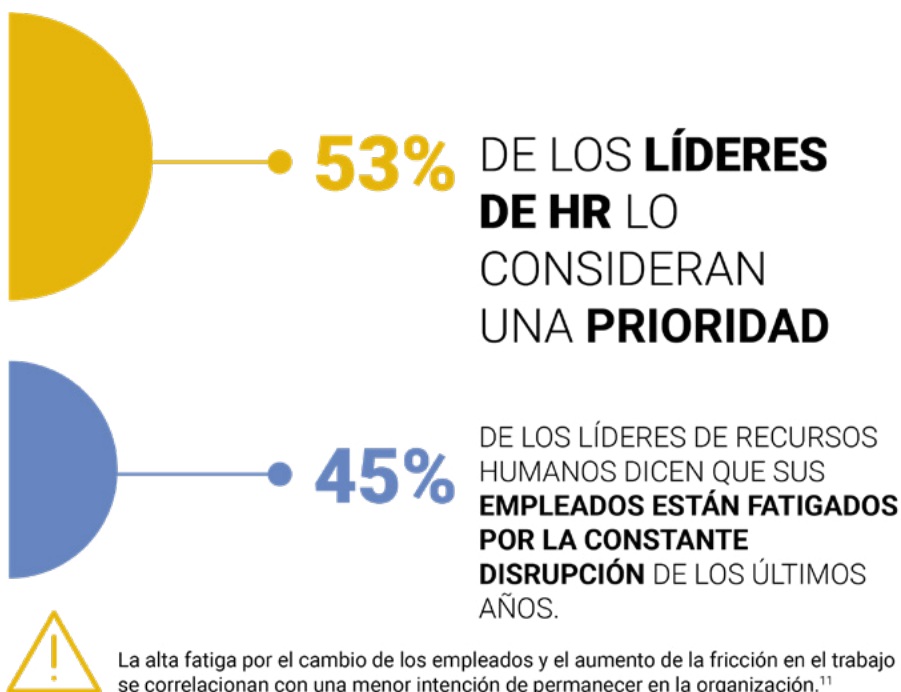
¿Cómo podemos mejorar la efectividad de los líderes y managers?

	 FOMENTAR FLEXIBILIDAD Y AUMENTAR NIVELES DE BIENESTAR	 DESARROLLO DE EQUIPOS	 CREAR UN MODELO A SEGUIR
 HALLAZGO	 De los empleados trabajan de 1 a 5 horas a la semana fuera del horario laboral.	 De los empleados tienen una relación de coaching con su manager.	 De los empleados pasan 0 minutos en reuniones individuales con su manager a la semana.
 TIP	Identifica los patrones de trabajo actuales en tu organización ya sean de teletrabajo, híbridos o presenciales.	Fomenta reuniones individuales entre los managers y los miembros de su equipo.	Promueve reuniones individuales constantes entre manager-colaborador.
 MÉTRICAS	- Horas de colaboración (llamadas, reuniones y mails) fuera del horario laboral - Niveles de agotamiento en la organización	Tiempo semanal que inventen los managers en reuniones individuales con los miembros de su equipo	- Frecuencia con la que los managers se reúnen individualmente con los miembros de su equipo - Porcentaje de reuniones a las que asisten el colaborador y manager
 HERRAMIENTAS	 Viva Insights Aprende cómo los hábitos de trabajo afectan a tu equipo mientras recibes sugerencias sobre cómo fomentar la cultura del equipo.	 Viva Insights Utiliza Permanecer conectado para mantenerse en contacto con tus colaboradores y mejorar su productividad.	 Viva Insights Establece una frecuencia de reunión 1:1 con cada miembro y proporcionarte recomendaciones de reuniones si pierde el contacto.

2. Diseño Organizacional y Gestión del Cambio

Después de años de disrupción, los empleados están perdiendo su voluntad de cooperar con el cambio. La alta “fatiga de cambio” de los colaboradores y el aumento de los puntos de fricción laboral se correlacionan con una menor intención de permanecer en la organización.¹¹

Con la finalidad de planificar e implementar transformaciones organizacionales exitosas, se convierte en una prioridad conocer qué tan preparada está la fuerza laboral de una compañía para enfrentar de mejor manera la resistencia al cambio adoptar nuevas prácticas y procesos que solventen las necesidades particulares de la organización de forma ágil.



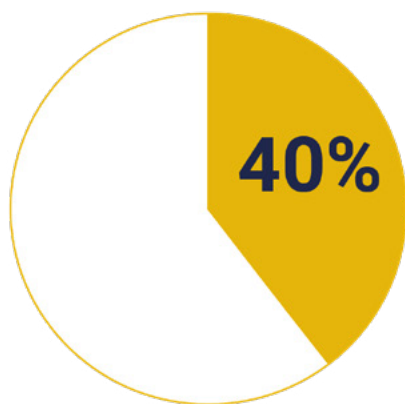
¹¹ Gartner Survey Reveals Leader and Manager Effectiveness Tops HR Leaders' List of Priorities for 2023. (2022). Gartner.



Priorizar tiempo para co-crear decisiones de cambio

Para aumentar la capacidad de los empleados para adoptar el cambio, las organizaciones necesitan transformar la forma en que lideran. El cambio de arriba hacia abajo representa un enfoque abierto que involucra activamente a los empleados en todas las facetas del proceso¹².

Incluir a la fuerza laboral como participantes activos en la toma y configuración de decisiones de cambio es posible mediante practicas de reuniones ágiles que permiten la participación de todos los asistentes. Las reuniones cortas y con pocos asistentes dan lugar a que el equipo genere ideas y tome decisiones eficazmente. No obstante, este es un aspecto poco monitoreado.



Del tiempo de los ejecutivos lo invierten tomando decisiones y creen que la mayor parte es mal utilizado.¹³

Dentro de los resultados que hemos obtenido identificamos que:



El elevado número de reuniones que generalmente se tienen en las organizaciones, impacta en un hartazgo colectivo, toma de desiones y en la pérdida de dinero por los costos asociados a la mala planificación de reuniones.

*El número de horas que una persona dedica a reuniones en las que califican como redundantes (más de tres niveles de la misma área), están programadas para estar en reuniones en conflicto (reuniones superpuestas en su calendario) o son multitarea (en las que la persona envió dos o más correos electrónicos por cada hora de la reunión).

12 Gartner Cautions HR Leaders That the Risk of Change Fatigue Among Employees has Doubled in 2020. (2022). Gartner.

13 To unlock better decision making, Plan Better Meetings. McKinsey & Company.(2021). McKinsey & Company.



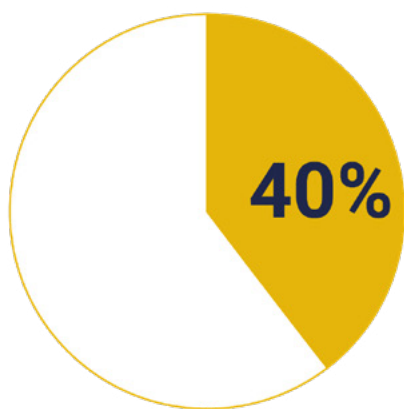
Empoderar a los empleados para co-crear ideas

Numerosos estudios han demostrado que los empleados tienden instintivamente a oponerse a las iniciativas de cambio porque interrumpen las estructuras establecidas y las formas de hacer las cosas.¹⁴

Hablar abiertamente sobre el cambio y reenfocar las iniciativas de comunicación en conversaciones abiertas incentiva a los empleados a co-crear ideas e involucrarse activamente en planificación y desarrollo de la transformación, entre líderes y colaboradores pues permite impulsar relaciones estrechas y de confianza.

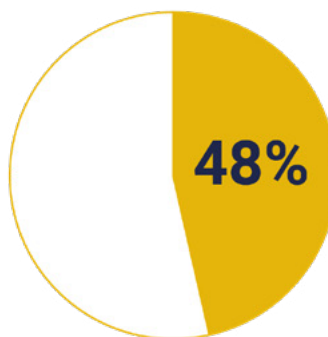


People Analytics nos permite visualizar las reuniones en las que asisten el manager y miembros de su equipo, con ello es posible evaluar si es pertinente liberar la agenda del líder delegando tareas y posteriormente valorar si está siendo efectiva esta práctica.



Los empleados esperan que el líder del futuro sea un integrador, alguien que trabaja junto con su equipo.¹⁵

Dentro de los resultados que hemos obtenido identificamos que:



De los empleados tienen la mayoría de sus reuniones asistidas por su manager.

Brindarle la confianza a los colaboradores de crear dentro de su misma organización es cada vez más importante, esto se logra cuando los managers se reúnen con su equipo para dar guía a esta creatividad.

¹⁴ The Network Secrets of Great Change Agents. (2013). Harvard Business Review.

¹⁵ Professionals of the future. (2021). NTT DATA.



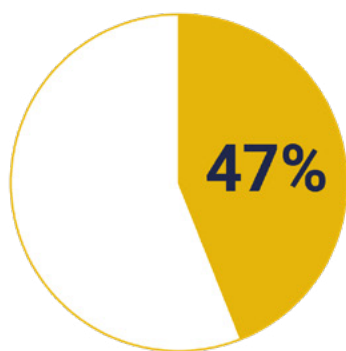
Los empleados como elemento clave para identificar agentes de cambio

Cambiar el enfoque a una planificación del cambio hacia los empleados para crear planes personales de implementación, provee oportunidades para que los colaboradores se involucren activamente en las iniciativas siendo partícipes y tomadores de decisiones.

Los agentes de cambio se vuelven centrales en la red informal de la organización ya que poseen una clara ventaja, para comunicar y desarrollar equipos

dentro de la organización, independientemente de su posición en la jerarquía formal.¹⁶

Por ello, es importante contar con tiempo disponible para tener espacios que puedan ser dedicados a la innovación y desarrollo de nuevas ideas que se alineen tanto los objetivos personales del empleado como con los de la organización.



De las organizaciones actualmente planifican un cambio organizacional que tiene el impacto en el compromiso y la cultura de los empleados.¹⁷

Sin embargo, **74%** de los managers de negocio dicen que no tienen la influencia o recursos para hacer cambios para los empleados.¹⁸

Dentro de los resultados que hemos obtenido identificamos:



3%

De los empleados pueden impulsar el cambio con 79% de sus recursos.*

*Recursos: nivel de influencia calculado con la conectividad que tienen a través de la organización.

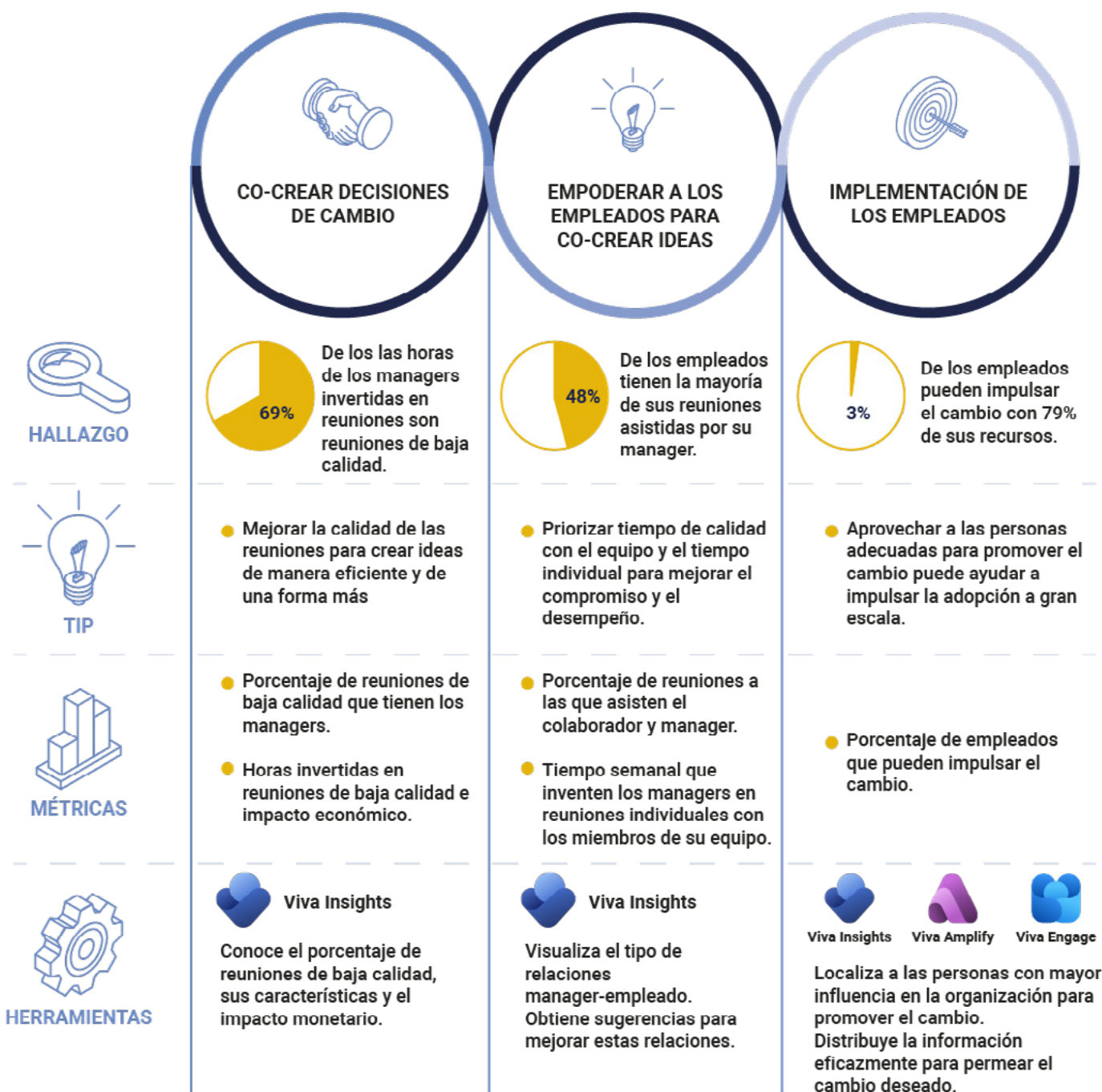
Las personas más importantes para que un cambio se realice son los mismos colaboradores, fomentar en ellos estos elementos de interacción logrará facilitar futuros procesos de cambio internos.

¹⁶ The Network Secrets of Great Change Agents. (2013). Harvard Business Review.

¹⁷ Change Management & Employee Engagement. (2022). LinkedIn.

¹⁸ Work Trend Index Special Report. (2022). Microsoft.

¿Cómo podemos mejorar el Diseño Organizacional y Gestión del Cambio?



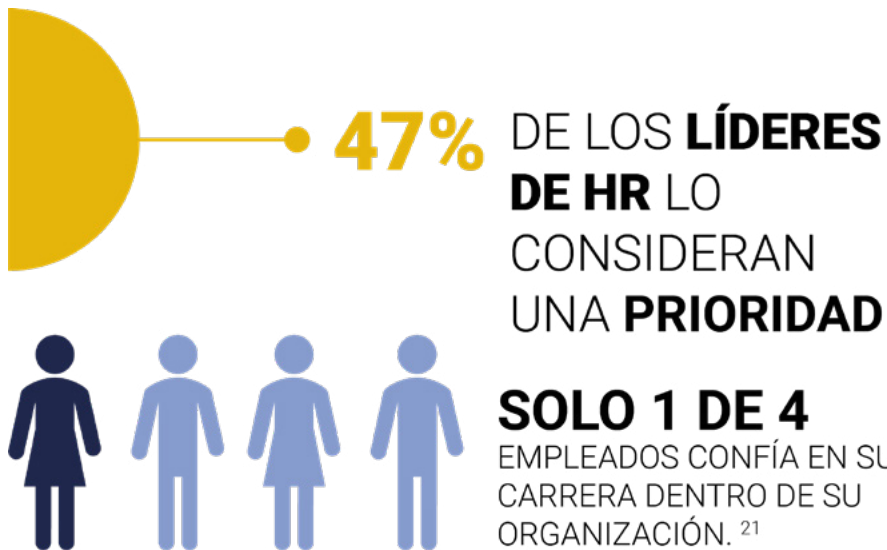
3. Experiencia del empleado

La experiencia del empleado es la forma en que los colaboradores internalizan e interpretan las interacciones que tienen con su organización, así como el contexto que las subyace.¹⁹

Mejorar esta experiencia promueve la satisfacción y el bienestar de los colaboradores, además de evitar la fuga de talento.

Estudios recientes ha arrojado que:

- **3 de cada 4 personas** que buscan un nuevo rol están interesadas en puestos externos²⁰.



¹⁹ Definition of Employee Experience - Gartner Human Resources Glossary. (2022). Gartner.

²⁰ Gartner Survey Reveals Leader and Manager Effectiveness Tops HR Leaders' List of Priorities for 2023. (2022). Gartner.

²¹ Gartner Survey Reveals Leader and Manager Effectiveness Tops HR Leaders' List of Priorities for 2023. (2022). Gartner.

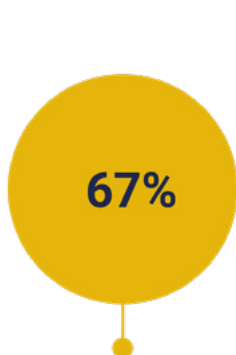




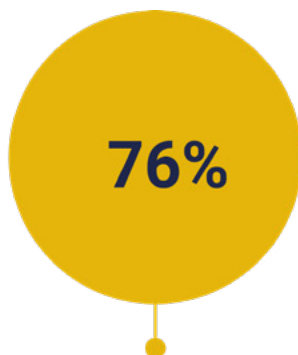
Desarrollo de carrera

Compartir ejemplos de colegas que muestren las diferentes rutas hacia el progreso profesional es un buen punto de partida para incentivar a los empleados a explorar nuevas oportunidades dentro

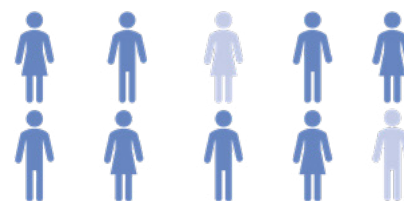
de la organización. Es aquí donde las redes de contacto que los colaboradores tienen se vuelven importantes, del mismo modo que la distribución de la información en todos los niveles.



De los empleados esperan que las empresas del futuro dentro de cinco años inviertan en su educación y desarrollo.²²



De los empleados dicen que permanecerían en su empresa más tiempo si pudieran beneficiarse más del apoyo al aprendizaje y el desarrollo.²³



empleados dicen que necesitan habilidades adicionales para hacer su trabajo diario.²³

Dentro de nuestro análisis encontramos que los empleados invierten en promedio:



4 horas semanales fuera del horario laboral en llamadas y correos

Los profesionales del futuro buscan que sus organizaciones tengan una política de desarrollo, y esperan que las empresas inviertan en su educación. Por ello es importante monitorear con cuánto tiempo disponen para invertirlo en ese objetivo.

²² Professionals of the future. (2021). NTT DATA.

²³ Work Trend Index Special Report. (2022). Microsoft.



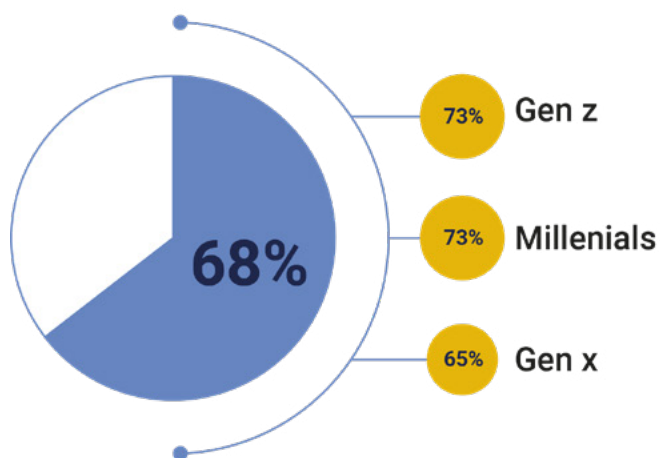
Logro de metas y trayectoria profesional

La oportunidad de experimentar opciones de carrera para una mayor comprensión de la trayectoria que se quiere seguir, da visibilidad sobre las habilidades requeridas para alcanzar la posición deseada.

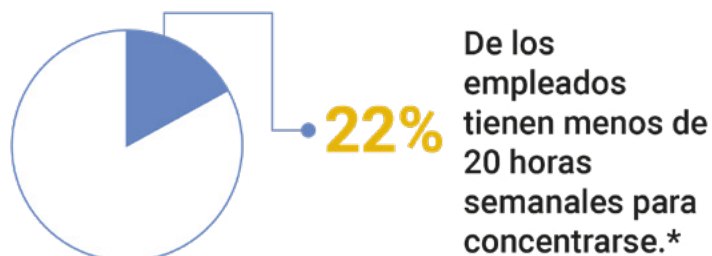
Por esto es relevante no solo saber qué tan satisfechos se sienten los empleados, si no también, asegurarse que tengan la flexibilidad y el tiempo para aprovechar las herramientas de crecimiento que se les ofrecen.



Con la aplicación de People Analytics y la información que nos otorga Viva Insights es posible correlacionar la data para identificar tendencias de los grupos generacionales.



Dentro de los resultados que hemos obtenido identificamos que:



*Las horas de concentración son dos o más horas consecutivas en el calendario de una persona que no contienen una reunión dentro del horario comercial establecido por la empresa.

Para construir una trayectoria dentro de una organización, es indispensable encontrar oportunidades para desarrollarse internamente; es importante monitorear las cargas de trabajo actuales para permitir tener el tiempo necesario de desarrollarse.

24 Gartner Survey Reveals Leader and Manager Effectiveness Tops HR Leaders' List of Priorities for 2023. (2022). Gartner.

25 Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? (2022). Microsoft.

¿Cómo podemos mejorar la experiencia del empleado?



PROGRESAR EN MI CARRERA



HALLAZGO

4

Horas a la semana en promedio se invierten en correos y llamadas fuera del horario laboral.



TIP

- Promueve planes de desarrollo, ya que los profesionales del futuro buscan que sus organizaciones tengan una política de desarrollo e inviertan en su educación.
- Horas de colaboración (llamadas, reuniones y mails) fuera del horario laboral.
- Horas de colaboración (llamadas, reuniones y mails) dentro del horario laboral.



MÉTRICAS



HERRAMIENTAS



Viva Learning



Viva Amplify

Ayuda a los colaboradores a aprender, crecer y superarse mediante la distribución de programas de desarrollo.

Potencializa la distribución de tus programas para que los colaboradores tengan la oportunidad de crecer.



ALCANZAR MIS METAS Y CONSTRUIR MI TRAYECTORIA



De los empleados tienen menos de 20 horas semanales para concentrarse.

- Fomenta la priorización de agendar tiempo para concentrarse en actividades operativas de su rol y/o para desarrollar habilidades.
- Tiempo semanal disponible en la agenda de los empleados para concentrarse sin interrupciones.



Viva Insights



Viva Goals

Crea planes de enfoque individuales o en equipo.

Ayuda a los empleados a establecer sus objetivos para guiar su trayectoria y alcanzar sus metas.



4. Reclutamiento y Rotación

Uno de los mayores retos que están enfrentando actualmente las áreas de Recursos Humanos es el elevado número de salidas de las organizaciones.

Tan solo en Estados Unidos más de 19 millones de empleados han dejado su trabajo. El 40% de la fuerza laboral está considerando actualmente cambiar de lugar de trabajo en los próximos 6 meses²⁶.

La estrategia organizacional debe enfocarse en dos aspectos: que los actuales empleados no decidan salir y volver a la organización irresistible.



• **46%** DE LOS **LÍDERES DE HR** LO CONSIDERAN UNA **PRIORIDAD**



MÁS PROBABLE DE QUE UN EMPLEADO PLANEE **PERMANECER EN LA EMPRESA DURANTE AL MENOS DOS AÑOS** SI TIENE CLARIDAD SOBRE SUS PRIORIDADES DE TRABAJO.²⁷

26 'great attrition' or 'great attraction'? the choice is yours. (2022). McKinsey & Company.
27 Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? (2022). Microsoft.

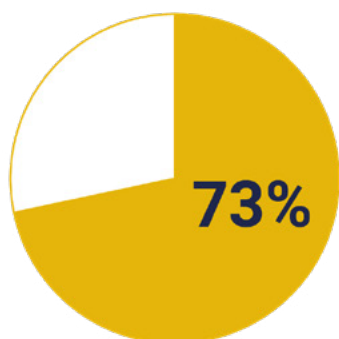
Flexibilidad

Actualmente, una forma de lograr que una empresa sea atractiva para sus empleados o para el mercado de talento, es contar con flexibilidad en los modos de trabajo. Se lograron identificar 5 puntos clave que la gente prefiere de este modelo de trabajo.

1. Se evitan los tiempos de traslado
2. Mejoría en el bienestar
3. Oportunidad de balancear el trabajo con actividades familiares.
4. Posibilidad de trabajar con sus compañeros en persona cuando realmente sea necesario.
5. Sentimiento de mayor productividad y conexión con la organización.

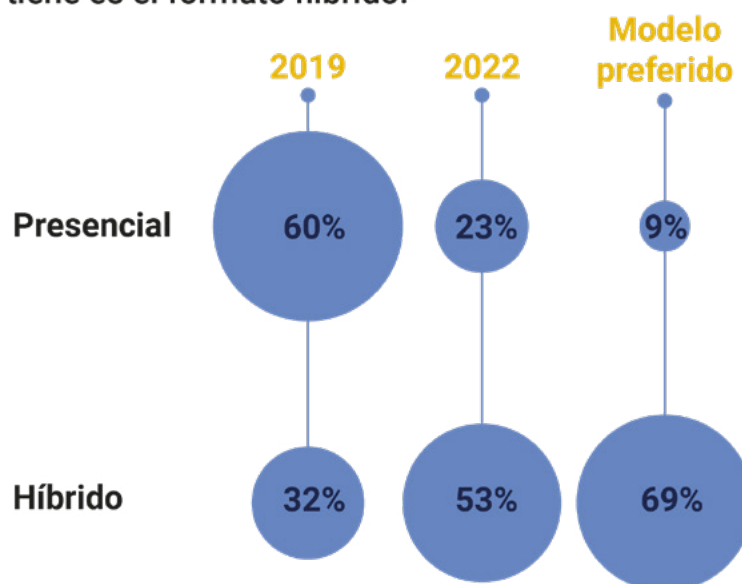


Mediante el análisis de los datos de actividades de colaboración es posible identificar la productividad de los distintos modelos de trabajo.



De los empleados dicen que necesitan una mejor razón para ir a la oficina que solo las expectativas de la empresa.²⁸

Hemos visto esta evolución en los modelos organizacionales durante los últimos 3 años, teniendo un cambio de forma acelerada donde hoy en día el modelo que mayor aceptación tiene es el formato híbrido.



28 Work Trend Index Special Report. (2022). Microsoft.

29 The future of hybrid work: 5 key questions answered with data. (2022) Gallup

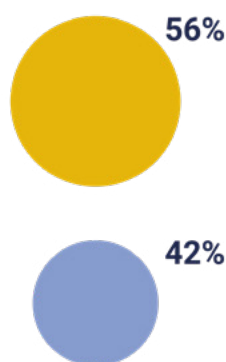
Bienestar

Un elemento que tomó gran relevancia para las personas, fue el interés de la empresa en el bienestar del colaborador.

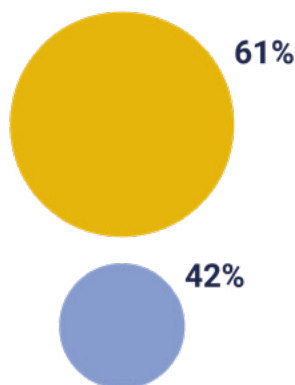
Además, los empleadores han identificado que aquellos empleados que encuentran estos elementos en su trabajo actual son más efectivos, enganchados y satisfechos con su rol.

Salud de personas con responsabilidades vs horario fuera de oficina ³⁰:

Trastornos psicológicos



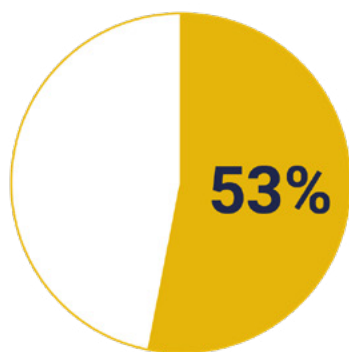
Desgaste emocional



Problemas de salud física



■ Con responsabilidades en horario de oficina ■ Sin responsabilidades fuera de oficina



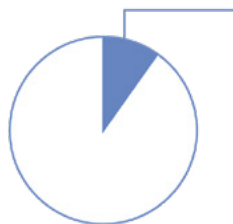
De los empleados tienen más probabilidades de priorizar la salud y el bienestar sobre el trabajo que antes de la pandemia.³⁰

Dentro de los resultados que hemos obtenido hemos identificado características relevantes en las organizaciones relacionadas con el bienestar de las personas.



4.5

Los colaboradores siguen trabajando en horas fuera del horario laboral



13%

Riesgo Alto de Burnout ³⁰

Actualmente los empleados están más conectados gracias a la tecnología, de igual manera, esta ultra conexión puede derivar en agotamiento y desconexión laboral.

³⁰ 2021 employer health benefits survey - summary of findings. (2021) KFF.

³¹ Out-of-hours work can have a significant impact on employees' physical and mental wellbeing. (2021). News Medical Life Sciences .

¿Cómo podemos mejorar el reclutamiento y rotación?



HALLAZGO



De los empleados actualmente trabaja bajo un modelo híbrido.

4.5

Horas a la semana en promedio se trabaja fuera del horario laboral.



TIP

- Promueve la flexibilidad en el ambiente laboral ya que una mayor flexibilidad puede empoderar a los empleados para realizar el trabajo en los momentos en que son más productivos, y permite crear una cultura de trabajo positiva para retener el talento.

- Fomenta la priorización de agendar tiempo para concentrarse en actividades operativas de su rol y/o para desarrollar habilidades.



MÉTRICAS

- Modelos de trabajo de los colaboradores: presencial, híbrido o de teletrabajo.

- Tiempo que se invierte en actividades laborales fuera del horario laboral.
- Niveles de agotamiento organizacional.



HERRAMIENTAS



Viva Insights

Ayuda a identificar el nivel de colaboración que tienen tus empleados bajo esquemas híbridos y como pueden ser más productivos.

Fortalece este beneficio en tu organización para favorecer la permanencia y atracción de personas.



Viva Insights

Entender cómo distribuyen su tiempo tus colaboradores te permitirá profundizar en como una alta carga de trabajo impacta su desempeño.

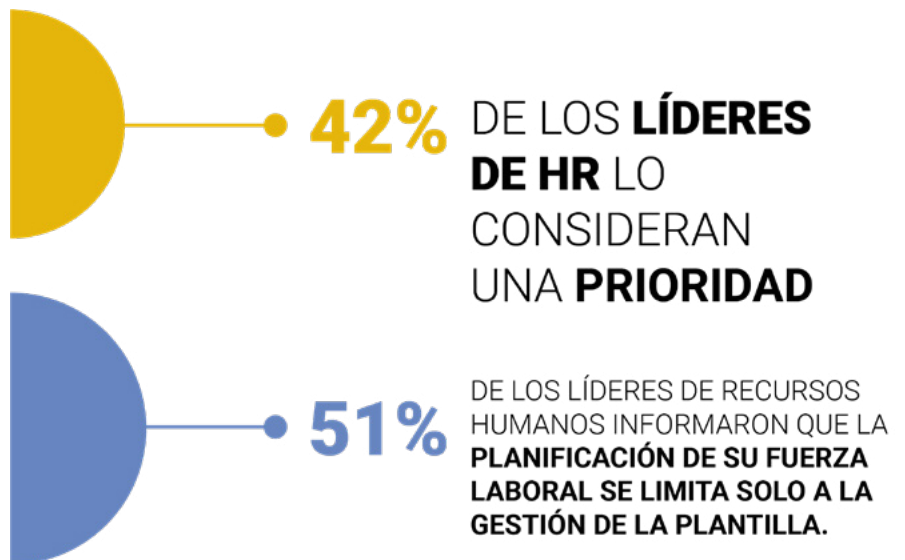
El bienestar de las personas lo puedes cuidar, prestando atención a los tiempos que destinan a actividades laborales.



5. El futuro del trabajo

Hay muchos elementos que nos indican que el futuro del trabajo será cada vez más digital, en un entorno de cambio constante, se volverá clave, que cuente con las capacidades de adaptación, equilibrio y sensibilidad para afrontar los retos del mundo laboral.

Tendrán la necesidad de experimentar y con esto incorporar un elemento de agilidad así como fortalecer habilidades y competencias digitales de este modo estar listos para el futuro del trabajo.



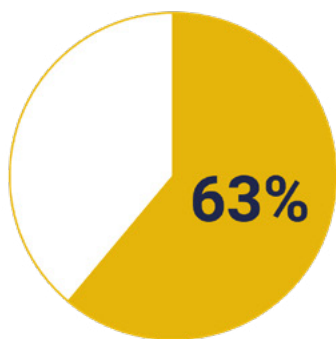
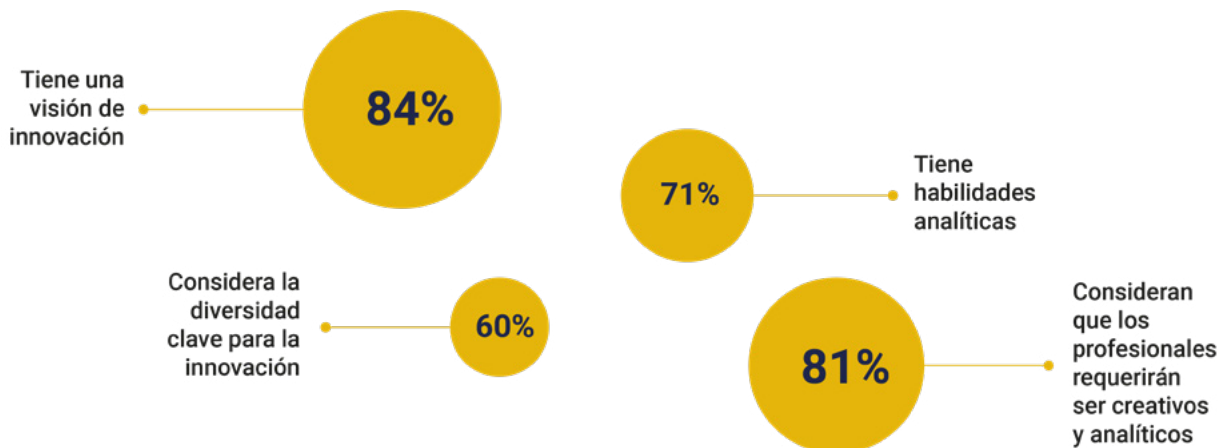
32 Gartner Survey Reveals Leader and Manager Effectiveness Tops HR Leaders' List of Priorities for 2023. (2022). Gartner.

Innovación

Dentro de los entornos organizacionales cambiantes, la necesidad por innovar se ha vuelto clave para que las empresas sigan adaptándose a las nuevas y retadoras situaciones globales a las que nos enfrentemos.

Durante 2022 nos dimos cuenta que muchas empresas tuvieron que adecuarse a un nuevo modelo de negocio.

EL PERFIL DE LOS PROFESIONALES DEL FUTURO QUE SERÁN MÁS EXITOSOS³³



De los trabajadores de primera línea están entusiasmados con las oportunidades de trabajo que crea la tecnología.³⁴

Como organización queremos que la gente sea innovadora, pero no nos percatamos que se enfrentan a barreras del propio trabajo para conseguirlo.

Hemos identificado las siguientes características de los profesionales de primera línea:



20.1 Horas a la semana pasan en reuniones, llamadas, chats y correos



13% De una jornada de 8 horas diarias.

En las organizaciones que son cada vez menos burocráticas y favorecen los cambios ágiles permiten a sus equipos tener el tiempo suficiente disponible en su agenda para crear ideas.

³³ Professionals of the future. (2021). NTT DATA.

³⁴ Technology Can Help Unlock a New Future for Frontline Workers. (2022). Microsoft.

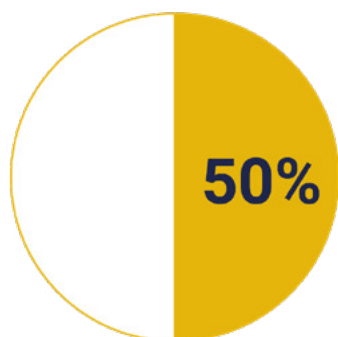
Desarrollo de habilidades

Un elemento clave para estar preparado hacia el futuro del trabajo, es tener un autoconocimiento de nuestras habilidades y competencias digitales para esto ponemos el siguiente cuestionario con entorno en realidad aumentada que te ayudará a descubrir tu perfil digital.



Da clic aquí para acceder al
DIGITAL MINDSET TEST

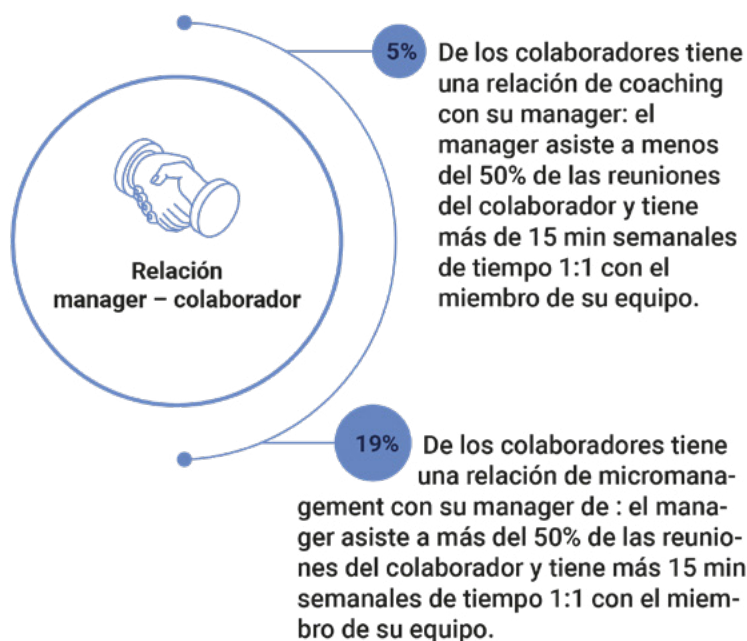
Bajo el contexto de un entorno de cambio constante, el equipo NTT DATA se dio a la tarea de construir una herramienta que permite a las personas descubrir que perfil digital tienen, así como brindar algunas recomendaciones pensando en el desarrollo y aprendizaje continuo.



De los empleos requerirán en 2 años algún tipo de desarrollo de habilidad.³⁵

Cuando se cuentan con mayores oportunidades de desarrollo, los empleados tienen mayor engagement y favorecen al performance de la organización, especialmente si existe una relación de coaching donde el colaborador es autónomo y se le provee retroalimentación por parte de su líder.

Dentro de nuestros estudios hemos identificado las siguientes características:



³⁵ Learning & development trends for 2022 and beyond. (2022) Stratx.

¿Cómo podemos mejorar y alinearnos al futuro del trabajo?



INVERTIR TIEMPO PARA INNOVAR



HALLAZGO

20.1

Horas a la semana en reuniones, llamadas, chats y correos, dejando poco lugar para innovar.



TIP

- Promueve la priorización de tiempo para innovar, los bloques de dos horas de tiempo ininterrumpido son fundamentales para que una persona pueda completar el trabajo y crear ideas.



MÉTRICAS

- Horas de colaboración (llamadas, reuniones y mails) dentro del horario laboral.



HERRAMIENTAS



Viva Insights

Comprender cómo distribuyen su tiempo laboral entre reuniones y tiempo de trabajo te permitirá identificar estrategias de mejora para los diferentes grupos.



IMPULSAR EL CAMBIO DE HABILIDADES



De los colaboradores tiene una relación de coaching con su manager.

- Establece relaciones estrechas entre los líderes y los miembros de sus equipos para impulsar el desarrollo y el crecimiento de los colaboradores

- Tipo de relación entre líderes y los miembros de su equipo.
 - Tiempo semanal que inventen los managers en reuniones individuales con los miembros de su equipo.
 - Porcentaje de reuniones a las que asisten el colaborador y manager.



Viva Insights



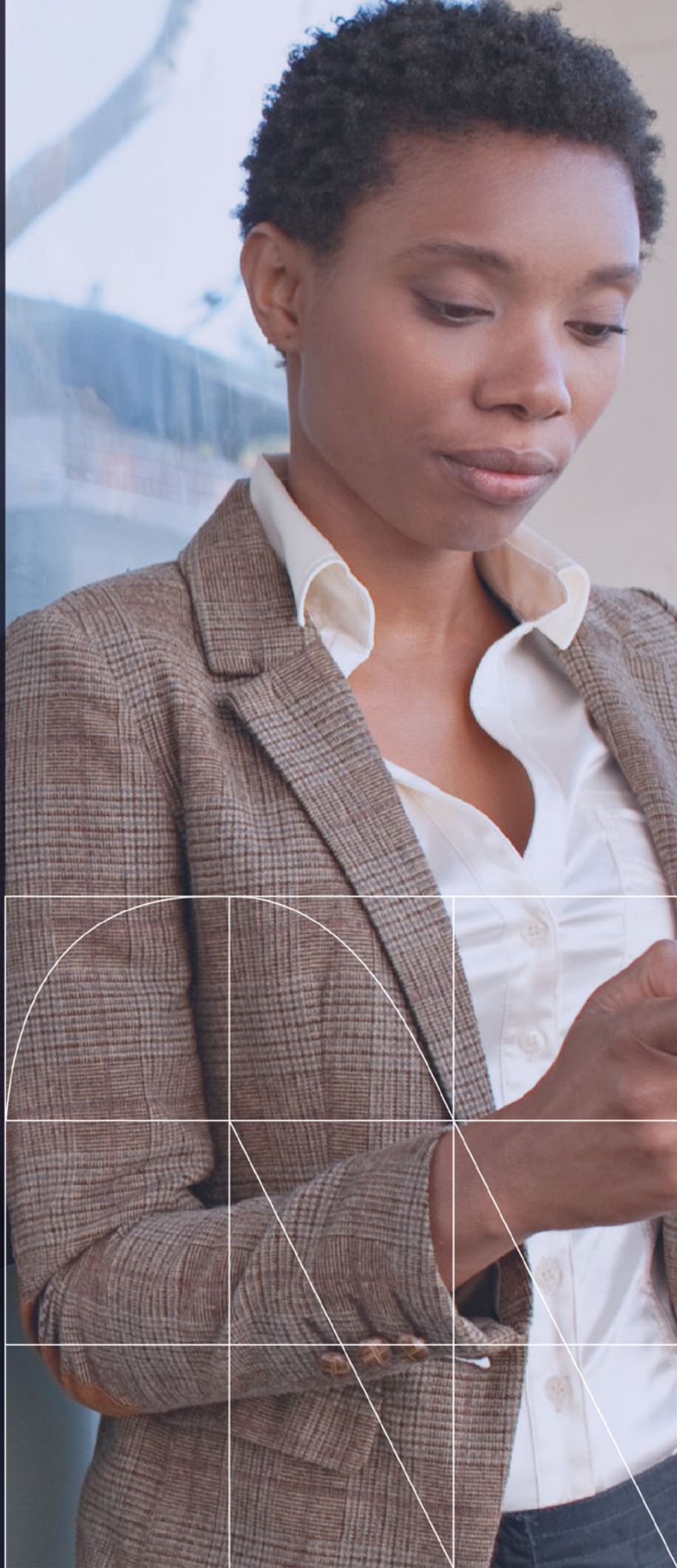
Viva Learning

Brinda a tus colaboradores un espacio donde se puedan seguir preparando para futuras responsabilidades.

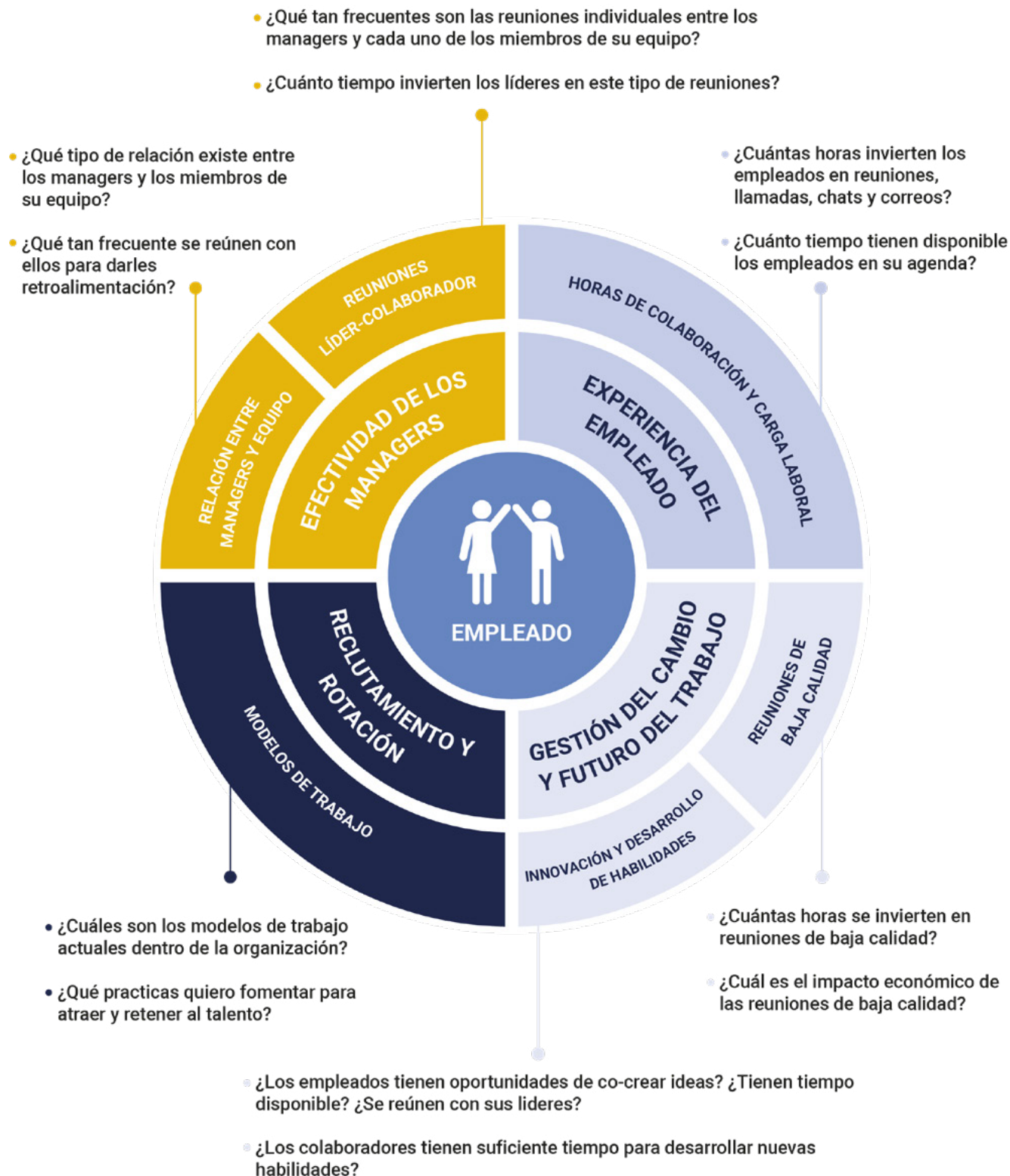
Que el desarrollo personal y profesional se encuentre a un clic de distancia, esto fortalecerá el sentido de pertenencia a la organización.

06

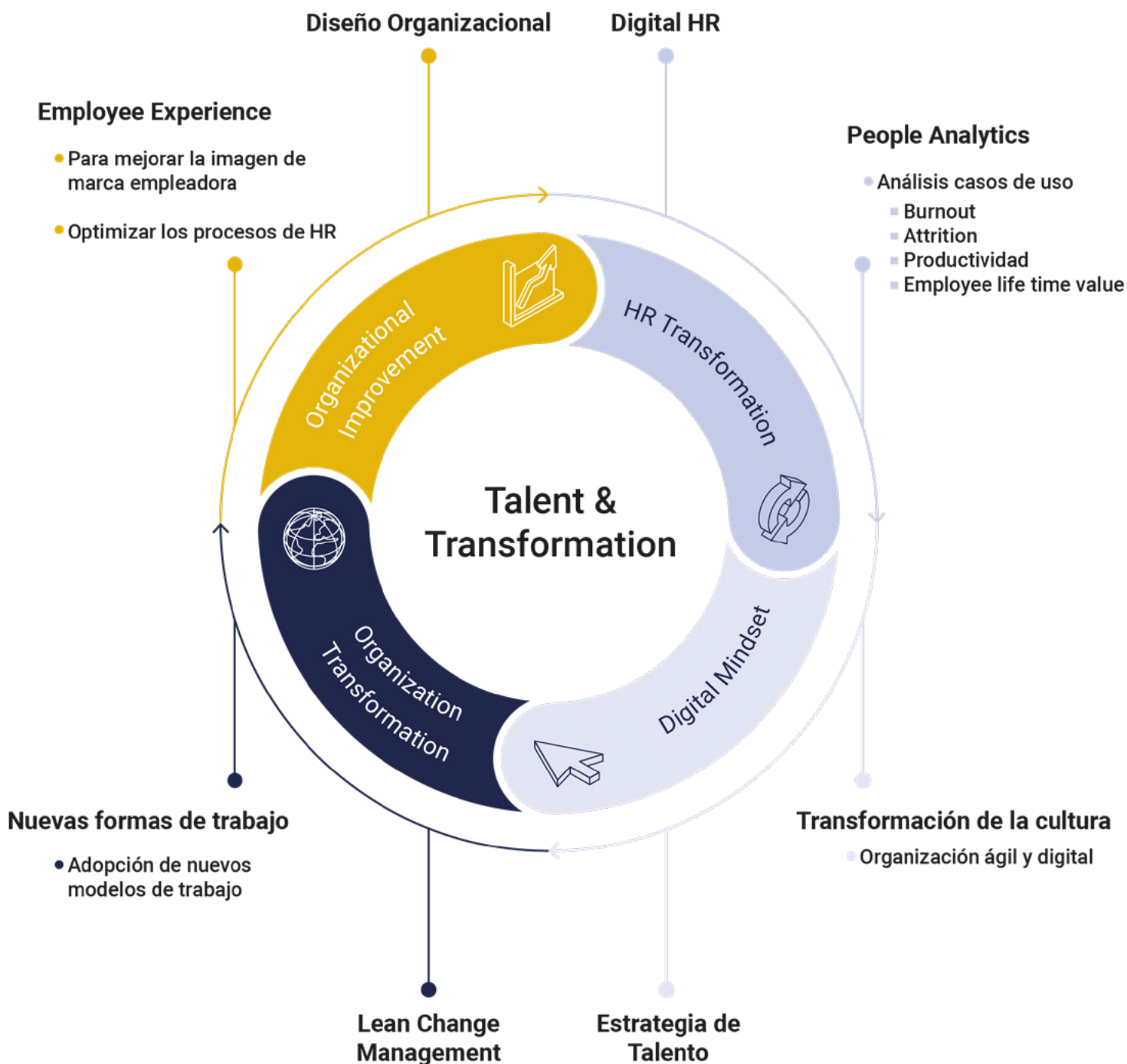
TRANSFORMACIÓN DE HR: EL PODER DE LOS DATOS



En resumen, para crear una cultura alineada a la organización y el negocio, es indispensable situar al colaborador al centro de la estrategia. Con ello, es posible identificar las áreas de oportunidad con base en un modelo que atienda los siguientes pilares.



Para lograr esto, **NTT DATA** cuenta con un abanico de soluciones que permite desarrollar los diversos insights obtenidos durante el proceso de People analytics y construir una mejora en la organización.



En **NTT DATA** utilizamos **People Analytics**, donde a través de la **cadena de valor de HR**, conectamos la **estrategia de negocio** y construimos una **solución a la medida**, como mostramos en el siguiente ejemplo:

Ejemplo de caso de uso

Relacionamos las acciones de gestión del talento con los resultados del negocio a través de indicadores específicos a lo largo de la cadena de valor de HR...



Para crear modelos analíticos diseñados para cada situación de negocio.

INPUTS • Data Organizacional • Sistema de información de HR y/o Viva Insights • Estrategia de negocio	 Percepción de stakeholders  Datos organizacionales  Datos de reuniones Viva Insights
PROCESOS DE HR • Operaciones de HR (métricas). Efectividad de los procesos de gestión de talento a través de indicadores en su ejecución	 Horas destinadas a reuniones  Cantidad de asistentes a las reuniones
ESTRATEGIA DE HR • KPIs de HR. Eficiencia de los procesos de gestión de talento a través de indicadores claves en su población.	 Fortalecimiento del modelo cultural de liderazgo en la organización
ESTRATEGIA DE NEGOCIO • Resultados e impactos en el negocio establecidos como clave para la estrategia organizacional.	 Monto económico aproximado que se pierde por baja efectividad de reuniones
OUTPUTS • Indicadores y métricas alineados • Modelos analíticos sustentables y plan de acción. • Organización orientada hacia la toma de decisiones basada en datos.	 Insights de los datos vs estrategia organizacional  Acciones tácticas y estratégicas  Plan de acción segmentado (3, 6, 12 meses)

Cuando un **equipo de HR** utiliza **People Analytics** y **toma decisiones basadas en datos**, esto puede **direccionar la estrategia de negocio**, incrementar la **productividad** y mejorar la **experiencia del empleado**.

La toma de decisiones basada en datos nos ofrece múltiples beneficios en las distintas áreas o poblaciones de la organización, entre los cuales de encuentran:



- **Mejores resultados de negocio:** La analítica puede ser usada para construir el pipeline de talento, identificar posibles fugas, definir criterios de retención y establecer los drivers del engagement del empleado
- **Facilita la planificación de la fuerza laboral:** Da visibilidad a los skills y capacidades que permiten evaluar si la organización cuenta con el talento requerido para alcanzar su estrategia de negocio.



- **Incrementa el impacto de HR y mejora su percepción frente al negocio:** Tener información acerca de la organización y el comportamiento de los colaboradores va a permitir consolidar conversaciones estratégicas con el C-Level para tomar decisiones ágiles, oportunas e informadas acerca de temas críticos para el negocio relacionados con la gente.



- **Mejora la experiencia del empleado:** posibilita la personalización, automatización y digitalización de los procesos del ciclo de vida de talento
- **Puede ser usada para identificar el burnout:** El análisis sobre como los empleados se comunican y trabajan, puede mitigar o incluso prevenir el burnout y fatiga.
- **Permite personalizar los programas de entrenamiento y mentoring:** El uso de analítica para recomendar los cursos de entrenamiento relevantes basados en las habilidades, capacidades y metas de carrera de los colaboradores.

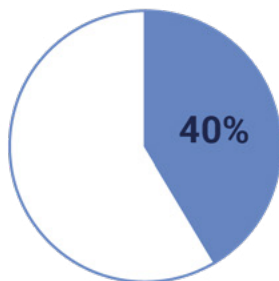
07

EVOLUCIÓN HACIA 2024



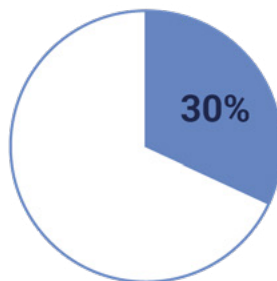
Hoy en día las estadísticas **predicen pérdidas significativas para el negocio** en las organizaciones que no estén planteándose e implementado una estrategia sólida para el desarrollo, productividad y bienestar de su talento, es por ello que convierte en una prioridad **medir el desempeño organizacional desde un punto de vista humano**.

VOLATILIDAD LABORAL



De las organizaciones reportarán en 2025 una pérdida material de negocio, forzando el cambio en la estrategia de talento. ³⁶

MÉTRICAS DE VALOR DE LOS EMPLEADOS



De las inversiones exitosas contarán con métricas de valor que se evaluarán en el ROI, entre ellas se encuentran:

- Bienestar.
- Agotamiento Laboral.
- Satisfacción de la marca. ³⁶

Para anticiparnos debemos adoptar estrategias medibles implementar y darle seguimiento al talento organizacional desde el frente de HR



Impulsar Resiliencia del Talento

- Monitorear métricas para tener visibilidad del lado blando del valor del empleado.
- Proteger y habilitar el bienestar de los empleados.
- Mejorar la agilidad, fomentar la innovación y desarrollar líderes efectivos.
- Adoptar un pensamiento versátil.



Métricas de Capital Humano

- Impulsar la salud financiera y el valor empresarial vinculando las métricas de Capital Humano con las finanzas.
- Extender la empatía a los empleados y hacer significativo su trabajo.
- Fortalecer las relaciones con clientes y proveedores.
- Evaluar el valor total de la empresa más allá del ROI.



Estrategia con un plan de acción alineado a la organización y al negocio situando al empleado al centro de la iniciativa.

Con el **análisis de los patrones de trabajo** de los colaboradores es posible tener **visibilidad de áreas de oportunidad** para adaptar un **plan de acción** acorde a las necesidades particulares de cualquier organización, considerando lo siguiente:



CONTÁCTANOS

Brasil



Flavia Borba

flavia.borba.toledo@
nttdata.com

Chile



Héctor Lira

hector.lirarubio@nttdata.
com

Colombia



Neyla Barrera

neyla.julissa.barrera.
espinel@nttdata.com

México



Santiago Hernández

santiago.hernandez.
benages@nttdata.com

México &
USA



Xóchitl Rosas

xrosaspe@nttdata.com

Perú



Regina Quintero

reginaisabel.quinterosalcedo@
nttdata.com



Consulta las referencias
escaneado el siguiente código
QR:



o haz clic en el siguiente
botón:

Referencias