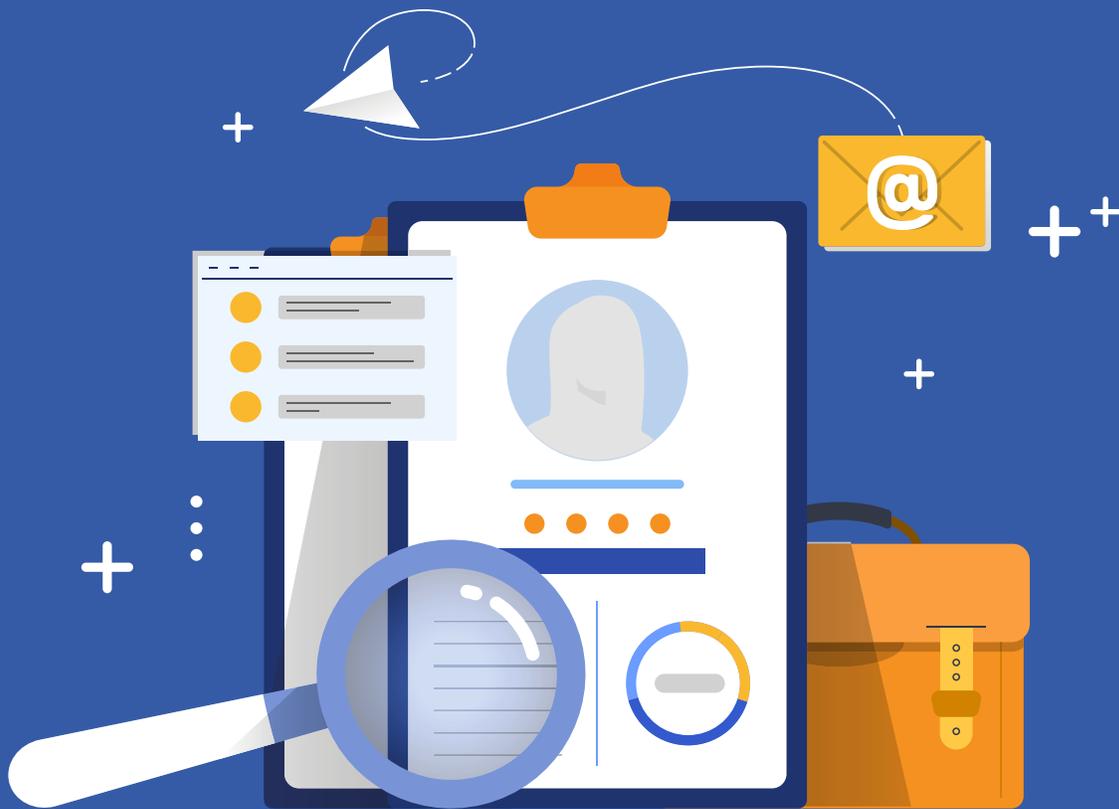


# Prioridades de Gestión de Personas para el 2023



•buk• PageGroup

# Contenidos

p.03 | **Resumen Ejecutivo**

p.05 | **Prioridades en Gestión de Personas para el 2023**

p.06 | **Transformación Digital ¿qué rol juega en la Fidelización de los colaboradores?**

p.06 | ¿Qué se necesita para transformar digitalmente una empresa?

p.06 | Caso de éxito

p.08 | **Fidelización de los colaboradores: ¿qué factores los motivan a cambiar de empleo?**

p.09 | Balance de la vida laboral - personal

p.10 | Ambiente laboral

p.11 | Crecimiento profesional

p.11 | Salario

p.05 | **Conclusiones**

## ➤ Resumen Ejecutivo

No cabe duda que la gestión de personas ha pasado por cambios significativos a partir de la pandemia y estos han ido variando durante los últimos 3 años hasta la fecha. Hoy, buena parte de las compañías ha dado mayor relevancia al colaborador como eje central de su estrategia, tomando en consideración la importancia de las personas dentro de las estructuras organizacionales. Así, con miras a acompañar su crecimiento y fomentar su desarrollo, es crucial que se generen espacios de motivación, con desafíos que reten el statu quo y en un ambiente de confianza y apertura.

Por otro lado, la transformación digital ya ocupa un lugar predominante y es el aliado ideal para que las organizaciones puedan adaptarse a las nuevas exigencias de los colaboradores, incluyendo modelos de trabajo donde la flexibilidad es una regla.

En este documento, compartiremos datos relevantes sobre la percepción que tienen los colaboradores respecto de aspectos que los motivan a permanecer en su trabajo. Por el lado de las empresas, presentaremos cuáles son sus prioridades para los próximos dos años.

Todo ello generará una reflexión sobre las diferentes aristas que, tanto los líderes empresariales como las áreas de gestión de personas, deben considerar para brindar un mayor bienestar a sus colaboradores, poder retener al mejor talento y crear lugares de trabajo más felices.

## KEYNOTES

- ➊ Transformación Digital y Fidelización de colaboradores son, por lejos, las prioridades de las áreas de Gestión de Personas para el 2023.
- ➋ La mayoría de las empresas estaría en una etapa de Automatizar y Agilizar procesos en cuanto a Transformación Digital. En línea con lo anterior, las prioridades de inversión en software serán medición de Clima y Desempeño, y People Analytics.
- ➌ El principal desafío para seguir avanzando en Transformación Digital es la resistencia al cambio, y la falta de liderazgo y planificación. Sin duda, las áreas de Personas juegan un papel estratégico en este ámbito.
- ➍ Los factores claves para fidelizar a los colaboradores: Balance de vida laboral-personal, Ambiente laboral, Crecimiento profesional, Salario (remuneración y emocional).
- ➎ El escenario 2023 de crisis económica desafía a las áreas de Gestión de Personas a ser creativas e innovadoras para satisfacer las expectativas de sus colaboradores y fidelizarlos.

## > Prioridades de Gestión de Personas para el 2023

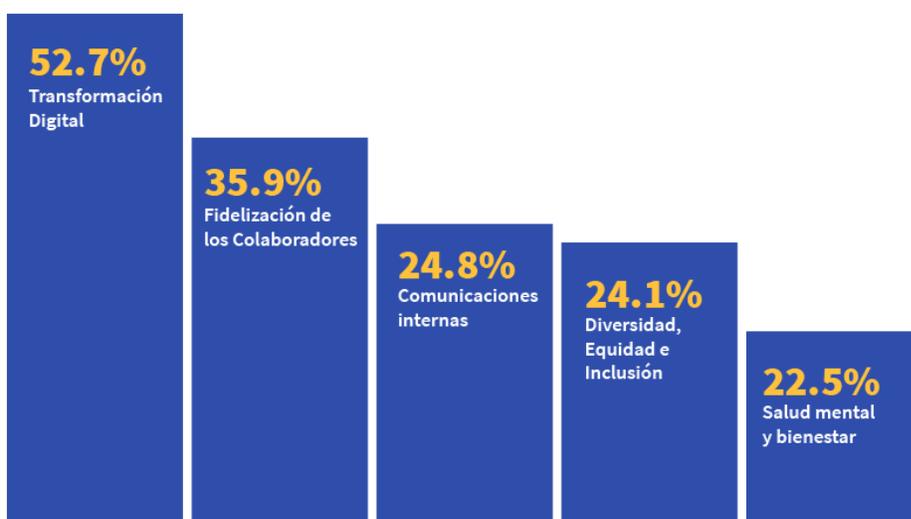
*Transformación Digital y Fidelización de Colaboradores son la principal tendencia*

En los últimos años, las empresas han tenido que enfrentar diversos retos, adaptándose a nuevos modelos de trabajo y acelerando la digitalización de sus tareas u operaciones. Por su parte, los colaboradores han sido los principales beneficiados debido a que una parte importante de las organizaciones ha mantenido una modalidad de trabajo remota o híbrida. Ha pasado un tiempo desde que se iniciaron estos procesos de cambio, y nos preguntamos **¿cuáles son las tendencias de Gestión de Personas para el 2023?**

Las prioridades de las compañías pueden variar de acuerdo con el rubro o industria, las necesidades específicas que va teniendo el negocio, la coyuntura sociopolítica y, por supuesto, la posibilidad de inversión o el tamaño del presupuesto. Lo que no varía y es un denominador común en la gran mayoría de las empresas tradicionales, es la necesidad de transformarse digitalmente. Y todas aquellas que son nativas digitales, precisan continuar invirtiendo en tecnología para estar al día con las innovaciones que el mercado demanda. De hecho, según una encuesta realizada por PageGroup Perú<sup>1</sup>, el **52.7% considera que la Transformación Digital continuará siendo una prioridad para el 2023.**

<sup>1</sup> Estudio de Remuneración 2023, PageGroup Perú

### > GRÁFICO 1: Prioridades de Gestión de Personas para 2023



En el siguiente estudio se profundizará en las dos mayores prioridades identificadas: Transformación Digital y **Fidelización de colaboradores**. Algunas preguntas que guiarán el estudio:

¿Cuáles son los principales desafíos en Transformación Digital para las áreas de Gestión de Personas?

¿Qué relación existe entre la Fidelización de los colaboradores y la Transformación Digital?

¿Qué está motivando a los colaboradores a cambiar de trabajo?

## Transformación Digital: ¿qué rol juega en la Fidelización de los colaboradores?

La crisis sanitaria ocasionada por la pandemia nos recordó la importancia de no dejar de innovar en nuestros procesos para ser eficientes y competitivos. La transformación digital era una tendencia que muchas empresas seguían, pero la pandemia produjo que los procesos se aceleraran. Ello debido a que las organizaciones debían adecuarse de manera rápida al trabajo remoto para continuar operando.

En un principio la adaptación fue difícil sobre todo para las empresas menos digitales, sin embargo, una vez que los procesos funcionaron remotamente por obligación, se comenzaron a vislumbrar los beneficios para los colaboradores de poder mantener esta modalidad.

Por lo mismo, no es casual que los encuestados hayan identificado la Transformación Digital y Fidelización de Colaboradores como las dos prioridades del 2023: ambas están relacionadas.

Hoy en día, la demanda, y por lo tanto, la oferta de empleos bajo la modalidad remota va en aumento, a pesar de que gran parte de las empresas ya ha vuelto a abrir las puertas de sus oficinas.

Para lograr fidelizar al talento parece imprescindible que las compañías sean digitales o estén en vías de serlo, ya que un buen uso de la tecnología es la que permitirá generar un espacio de trabajo más flexible, con las herramientas necesarias para desarrollar las capacidades y un entorno de crecimiento profesional, autónomo y responsable.

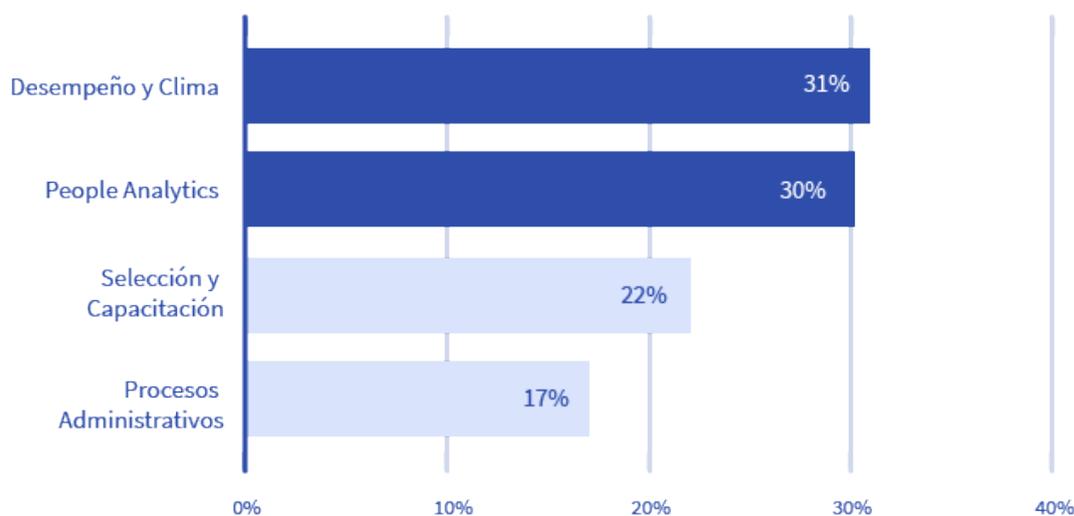
## ¿Cómo llevar a cabo un proceso de transformación digital en Gestión de Personas?

Es un hecho que la Transformación Digital de las compañías pasó de ser una opción a una necesidad, razón por la cual los asuntos relacionados a la tecnología guardan un espacio privilegiado en las carteras de inversión de los tomadores de decisión, pues es evidente que para que el proceso de transición de una empresa tradicional a una digital se ejecute con buen fin, hace falta contar con herramientas que faciliten el cambio: software, hardware, y por supuesto, talento.

### 1 Elegir los procesos prioritarios

Particularmente en Gestión de Personas, una encuesta realizada por Buk a más de 600 líderes de Gestión de Personas reveló que **los procesos prioritarios en los próximos 12 meses corresponden a herramientas para medir el Clima laboral y Desempeño.**

#### > GRAFICO 2: Procesos que apuntan a la Fidelización de Colaboradores son prioritarios



Esto no debiera ser una sorpresa, dado que las prioridades van a depender de la etapa de Transformación Digital de cada organización. Durante la pandemia, sabemos que las compañías privilegiaron las herramientas enfocadas en reducir sus tiempos dedicados a tareas administrativas (por ejemplo, la firma electrónica de documentos). Ahora que las empresas ya están en etapas de Transformación Digital más avanzadas (según la encuesta un 49% está en una etapa de automatización y agilización de procesos y un 14% en Transformación profunda), **pueden poner su foco de atención en la experiencia de los colaboradores dentro de la organización**. Afortunadamente este resultado da luces de que, con ayuda de la tecnología, están priorizando atender precisamente los factores que motivan y fidelizan a los colaboradores, como veremos en el siguiente capítulo.

**Por otra parte, las empresas también priorizarán las herramientas de People Analytics.** Este es un enfoque de Gestión de Personas que busca tomar decisiones adecuadas en distintos procesos, basándose en análisis de datos y métricas. Requiere que la compañía esté en una etapa más avanzada de Transformación Digital, ya que supone disponibilidad de datos, integración de sistemas, capacidad de análisis, estandarización de procesos, entre otros.

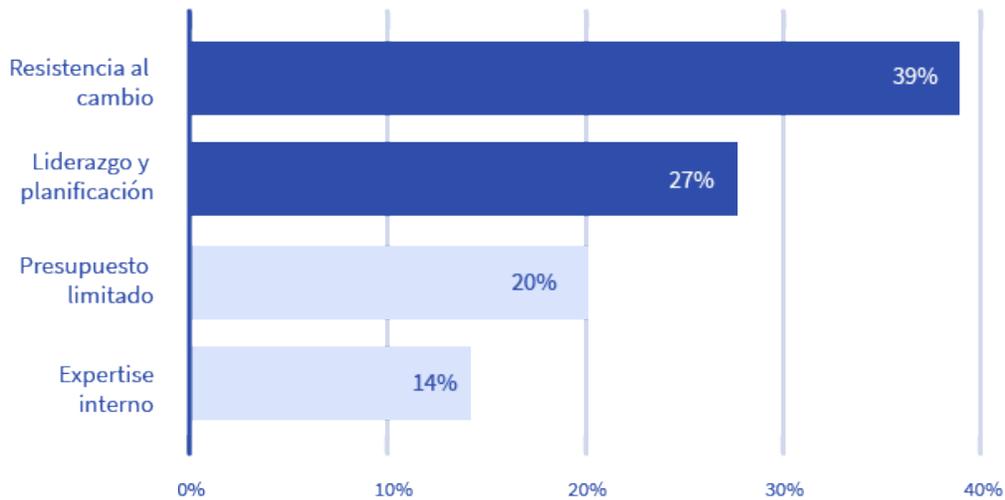
Algunos procesos que pueden verse beneficiados utilizando People Analytics son:

- Desempeño y Clima laboral
- Atracción y retención de talento
- Compensaciones
- Desarrollo de carrera

## 2 Identificar los mayores desafíos

Sin embargo, como cualquier cambio a nivel de procesos en las organizaciones existe un status quo que desafiar, el cual es el principal problema que los colaboradores ven para que sus organizaciones avancen en Transformación Digital, con un 39%. En segundo lugar, se posiciona la falta de liderazgo y planificación con un 27%. Este es un punto a destacar, ya que si las empresas quieren ser exitosas en la etapa de automatización de procesos es indispensable que sea un proyecto bien liderado y planificado, de modo que el proyecto pueda ser concretado.

### › GRAFICO 3: Desafíos para avanzar en Transformación Digital



### ③ Liderazgo, Planificación y Acción

Se recomienda entonces, poner foco en los líderes que llevan a cabo los procesos de Transformación Digital, ya que son ellos quienes pueden lograr sobreponerse ante la resistencia al cambio, planificar y llevar a cabo un proceso complejo con empatía, pero también con convicción.

Un gran desafío de las áreas de Gestión de Personas en la actualidad es identificar a los colaboradores con capacidad de ejercer liderazgo en sus equipos, lo cual no necesariamente está determinado por su rol jerárquico. Además, en un ambiente de trabajo digital, puede ser más difícil aún entablar vínculos y lograr movilizar a las personas en comparación con entornos presenciales.

- 1. Identificar:** conversar de manera fluida con los líderes de equipos para entender las dinámicas entre las personas. Es importante asegurarse de que la persona que va a liderar el cambio sea la adecuada.
- 2. Capacitar** al líder, tanto en el ámbito técnico del proyecto, como también en planificación, agilidad y gestión del cambio.
- 3. Empoderar:** reconocer y respaldar públicamente su labor disminuirá barreras y lo empoderará para llevar a cabo el proyecto exitosamente.

## Caso de éxito: Reducción del 30% del tiempo en tareas administrativas y mejor experiencia de colaboradores

La transformación digital ha demostrado ser una pieza clave para generar una mejor experiencia para los colaboradores. Pero también aporta de manera significativa en el desarrollo de las tareas del área de Gestión de Personas, que hoy tiene un rol estratégico para lograr atraer y retener al talento en las organizaciones.

**La automatización y digitalización de tareas como el cálculo de la planilla, creación de contratos, aprobación de solicitudes de vacaciones o beneficios, permite que esta área pueda enfocarse en generar bienestar en las personas.**

**Bsale**, una compañía que ofrece un software de venta con boleta electrónica pensado para las PYMES, apostó por la incorporación de un software integral de Gestión de Personas que le permitió reducir en un **30% el tiempo que invertía en realizar sus tareas administrativas**. Otro aspecto importante donde impactó de manera positiva fue en la **experiencia de sus colaboradores**. Gracias a la plataforma, ellos pueden acceder a información relevante como el saldo de sus vacaciones o sus boletas de pago.

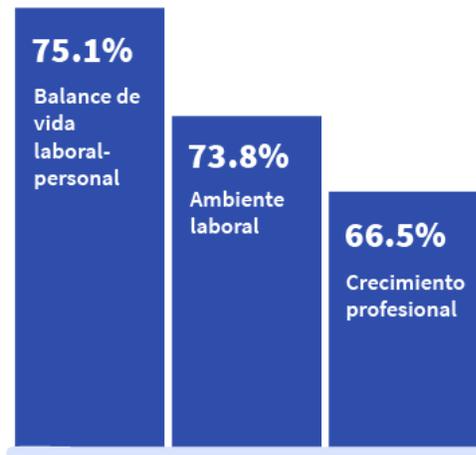
También, cabe destacar, que en un proceso de transformación exitoso los proveedores de herramientas digitales pasan a ser partners tecnológicos de las compañías. Es fundamental mantener una relación de confianza más allá del contrato que los une, lo cual permite ir avanzando en conjunto.

## Fidelización de Colaboradores: ¿qué factores los motivan a cambiar de empleo?

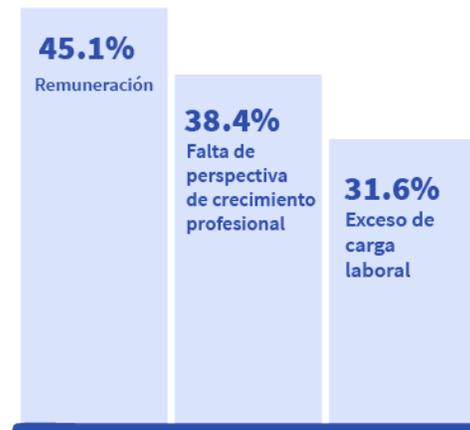
Hoy en día, la mayoría de las personas no apunta a quedarse en el mismo trabajo para siempre y **1 de cada 3 considera que un buen momento para realizar un cambio es a los 3 años de antigüedad**. Pero, en concreto, ¿qué impulsa a que los colaboradores permanezcan en una empresa o decidan buscar nuevos rumbos? ¿Cómo la tecnología puede ser un apoyo en la fidelización de los colaboradores?

## > GRÁFICO 4: Principales factores que motivan y desmotivan a los colaboradores

### PRINCIPALES FACTORES DE MOTIVACIÓN<sup>2</sup>



### PRINCIPALES FACTORES DE DESMOTIVACIÓN<sup>3</sup>



### Balance de la vida laboral-personal

El **balance de la vida laboral-personal** es el principal factor que determina la elección de un trabajo, sobre todo para las nuevas generaciones. Por otro lado, el **exceso de carga laboral** es uno de los principales factores que los desmotiva de permanecer en una organización. Este ranking indica que las estrategias de atracción y fidelización de profesionales, en la actualidad, deberían estar relacionadas con ofrecer la **flexibilidad**

necesaria para que los candidatos sientan que podrán tener una buena calidad de vida en todo ámbito, es decir, crecer y desarrollarse profesionalmente, pero sin descuidar a sus familias y proyectos personales. No abordar estos puntos puede provocar lo que hoy se denomina “**renuncia silenciosa o quiet quitting**”, un fenómeno que resulta de la búsqueda de un mejor equilibrio entre la vida personal y profesional, de evitar el burnout y de encontrar un propósito en el trabajo. Si bien suena negativo, se trata de una oportunidad para evaluar las políticas de bienestar y los modelos de liderazgo, las cuales impactan en el compromiso y productividad de los colaboradores, reduciendo los índices de rotación y ausentismo.

2 Este ranking se desprende de la pregunta “¿Qué tan importante crees que son los siguientes factores para motivar a los colaboradores?”. Los porcentajes corresponden a la proporción de encuestados que consideraron cada factor entre sus primeras tres prioridades.

3 Ante la pregunta “¿Cuáles son los factores que desmotivan a los colaboradores?”, los encuestados podrían seleccionar las 3 más relevantes.

## Liderazgo y tecnología

Cuando hablamos de esquemas de trabajo y productividad, inmediatamente se asocia la conversión a los modelos de presencialidad híbrida o remota, difícilmente participen en esa ecuación temas vinculados a la productividad de los empleados, ya que en estos últimos años ha quedado demostrado que la productividad no pasa por el régimen de presencialidad en las oficinas sino por formas de gestión.

**Hoy los líderes tienen el desafío de implementar estrategias de gestión del talento basadas en la flexibilidad y cuidando el micromanagement.**

Se trata de generar mecanismos de confianza y autonomía de los colaboradores en donde la presencia del líder existe a modo de acompañamiento y no necesariamente como supervisor de cada acción realizada.

Estas son algunas de las estrategias para liderar equipos y evitar el quiet quitting o renuncia silenciosa, término que hoy es tendencia en el mercado laboral y que hace referencia a la búsqueda de un mejor equilibrio entre la vida personal y profesional para evitar el burnout.



**TIP:** [Nota sobre cómo lograr que tus colaboradores sean felices en tu empresa](#)

### > GRÁFICO 5: Principales estrategias para medir la productividad



## Ambiente Laboral

Con respecto al **ambiente laboral**, el **73.8% de los encuestados considera que es uno de los principales motivadores para la búsqueda de un nuevo empleo**. Es importante que las empresas le den la relevancia que merece y realizar acciones concretas para entender cuál es la situación de su organización, tanto a nivel general como de cada área.

### ¿Cómo mejorar el clima laboral?

- 1. Medir consistentemente:** realizar un diagnóstico sin sesgos es clave para saber cuál es la situación real de la organización. La medición puede ser anual, semestral o en la frecuencia que cada empresa determine. [Aquí](#) puedes encontrar un ejemplo para medir la felicidad de tus colaboradores.
- 2. Analizar los resultados** internamente, comunicarlos con empatía y escuchar a los colaboradores con un interés genuino de mejora.
- 3. Compararse** con mediciones anteriores y/o con otras empresas: entender cuáles son los puntos que han mejorado, empeorado, y cuáles son los principales desafíos.
- 4. Generar planes de acción** concretos para disminuir las brechas identificadas. Buscar mejores prácticas, hacer networking con otras empresas que están o que han pasado por el mismo proceso, y empujar con convicción los cambios que sean necesarios.

El clima organizacional se trabaja día a día y los resultados pueden ser de largo aliento, sin embargo, trabajar constantemente en mejorar es clave para que los talentos de la organización decidan mantenerse en ella.

## Crecimiento Profesional

Contar con una estrategia de crecimiento profesional para los colaboradores es un elemento clave en las organizaciones hoy en día. De acuerdo a los encuestados es uno de los principales motivadores para elegir o mantenerse en un empleo, y por otro lado, es uno de los principales desmotivadores si es un punto que no está bien abordado en la organización.

El crecimiento profesional no necesariamente es sinónimo de ascenso. Existen diferentes alternativas para que los colaboradores puedan desarrollar sus capacidades dentro de la organización.

## > GRÁFICO 6: Elementos para una estrategia de Crecimiento Profesional



**TIP:** Ebook de Capacitación Laboral

## Salario

### Remuneración

La Remuneración es la retribución económica que recibe una persona a cambio de su trabajo, y es una de las formas de plasmar el valor que aporta cada colaborador a los objetivos de la organización.

Si bien la **remuneración** no es el factor predominante de permanencia en un empleo entre los colaboradores, **si no es concordante a las exigencias del puesto, se convierte directamente en la principal causa de desmotivación laboral (45.1%)**.

Es importante que las organizaciones estén monitoreando si las remuneraciones ofrecidas son acorde al mercado laboral. Esto permite anticiparse y planificar de acuerdo al presupuesto, y en caso de ser necesario, modificar su estrategia.

La estrategia para evitar la desmotivación no pasa necesariamente por incrementar los sueldos, sino revisar, primero, si son los adecuados para las responsabilidades asignadas.

Por otra parte, la valoración que percibe un colaborador por parte de su organización no sólo tiene que ver con lo económico, sino que también con el reconocimiento que le hace sentir su entorno, y por otros beneficios que le aporte su lugar de trabajo para mejorar su bienestar, lo que se conoce como Salario Emocional.

### Salario Emocional

Es la retribución no económica que reciben los colaboradores por su trabajo. Es un concepto cada vez más apreciado, ya que apunta a lograr un equilibrio entre la vida personal y profesional, basándose en una relación de confianza y propósito común entre el colaborador y su organización.

Muchas veces, la tarea consiste en desarrollar un plan para mejorar los modos de reconocimiento, la escucha activa para que los colaboradores puedan expresar cómo se sienten y qué consideran que debería cambiar, la propuesta de valor y, sobre todo, la transparencia. Tanto organizaciones como colaboradores deben estar alineados en cuestiones como desarrollo u oportunidades de crecimiento y expectativas del rol.

➤ **GRÁFICO 7: Tipos de salario en la nueva normalidad: ¿qué hacen las empresas más vanguardistas?**

Tipo de Salario	Práctica General	★ Práctica Vanguardista
 <b>Remuneración económica</b>	Revisiones periódicas	<i>Pago on demand</i>
 <b>Horario Flexible</b>	Elección del bloque horario	<i>Flexibilidad completa</i>
 <b>Modalidad definida</b>	Remoto, híbrido, presencial	<i>Libre elección y work from anywhere</i>
 <b>Plan de reconocimiento</b>	Instancias formales	<i>Hábito constante</i>
 <b>Seguro de salud</b>	Copago de seguro	<i>Iniciativas de promoción de su buen uso</i>
 <b>Días libres adicionales</b>	Definidos por la organización	<i>Vacaciones ilimitadas</i>
 <b>Capacitaciones</b>	Definidas por la organización	<i>Elección del colaborador</i>
 <b>Descuentos</b>	Catálogo general	<i>Personalización</i>

Aparte de la flexibilidad que, como hemos visto, es clave para la fidelización, las empresas también tienen que preocuparse por ofrecer beneficios que respondan a las necesidades de sus colaboradores. Esto aporta de manera positiva en la experiencia del colaborador en la organización. A través de encuestas se pueden identificar las preferencias de las personas y, una vez que se determinen los beneficios que se ofrecerán, se pueden gestionar, de una forma eficiente, a través de plataformas. Puedes ver más detalle [aquí](#).

## ➤ Conclusiones

De acuerdo a las cifras del estudio, hoy los colaboradores ponen en primer lugar su bienestar emocional y buscan que sus lugares de trabajo les permitan tener un equilibrio en sus vidas. Han podido probar distintas modalidades de trabajo y no ven como opción volver al escenario tradicional.

Las empresas se han visto desafiadas como nunca en el período de pandemia, teniendo que adaptar todos sus procesos y relaciones a un entorno digital. Por otra parte, nos enfrentamos a un 2023 con expectativas económicas poco auspiciosas.

Todo lo anterior supone un enorme desafío para las áreas de Gestión de Personas en el 2023, las que identificaron como sus dos principales desafíos la Transformación Digital y la Fidelización de los Colaboradores. A continuación, algunas reflexiones finales en base al estudio:

### Persona y Colaborador son uno

Cada vez hay menos límites entre los conceptos de “persona” y “colaborador”. Éste espera y exige ser visto de manera integral, ya que su felicidad depende en gran medida de su bienestar en el trabajo y del balance que pueda lograr entre éste y los demás ámbitos de su vida. De hecho, son razones incluso más importantes que el crecimiento profesional o el salario a la hora de cambiar de empleo. **Las empresas que pongan en el centro a sus personas, y que promuevan el balance de ambos mundos con acciones concretas, tendrán una ventaja a la hora de retener el talento.**

Uno de los beneficios que dejó la pandemia es la generación de nuevos modelos de trabajo en que los colaboradores pueden trabajar de manera remota parcial o totalmente, apoyados por los procesos de Transformación Digital. Esta flexibilidad, sin duda, otorga bienestar en los colaboradores ya que pueden equilibrar de mejor manera el trabajo con su vida personal, sin embargo, esto también se traduce en un gran desafío para las organizaciones para poder mantener un buen ambiente laboral y la cultura organizacional. Es importante que las áreas de Gestión de Personas tengan estrategias y acciones claras para abordar este desafío.

### Liderazgo es clave para seguir avanzando en Transformación Digital

La falta de Liderazgo y Planificación es el segundo desafío más importante para avanzar en Transformación Digital, luego de la Resistencia al cambio. Sin duda, las áreas de Gestión de Personas pueden tener un rol estratégico en estos procesos.

La selección y preparación de los liderazgos es clave para enfrentar un proceso de cambio que requiere empatizar, comunicar, cambiar mentalidades, movilizar personas, inspirar, y al mismo tiempo planificar y ser eficiente en el uso de los recursos. **Es importante que las áreas de personas identifiquen a estos líderes o potenciales líderes, y que tengan un rol activo en posicionarlos adecuadamente dentro de la organización para lograr los objetivos.**

Por otro lado, la Transformación ha traído desafíos para los líderes de todos los niveles, ya que no es lo mismo ejercer liderazgo en un equipo con modalidades de trabajo diferentes (presencial, híbrido o remoto). Es importante **no dar por sentado que todos los líderes han sabido adaptarse bien al cambio y trabajar transversalmente para desarrollar y fortalecer las mejores prácticas de liderazgo en la era digital.**

## Innovar para fidelizar en tiempos de crisis

Mucho se habla del Quiet Quitting, un fenómeno en el que los colaboradores renuncian a ser colaboradores comprometidos con su organización, debido al desgaste que les significa un trabajo que perciben como injusto, en el sentido de que sienten que entregan mucho más de lo que reciben a cambio. Esto puede ser debido a los factores que hemos detallado en este estudio: no pueden conciliar su vida personal y laboral, no ven posibilidades de crecimiento profesional, el salario (económico y/o emocional) no está acorde a las expectativas, no hay buen ambiente laboral, entre otros. Estos son colaboradores, que si bien permanecen en la organización, renuncian a sentirse identificados, comprometidos por un propósito común, y pasan a ser un foco de desmotivación.

Ante un 2023 que se espera sea recesivo, las áreas de Gestión de Personas tienen el desafío de ser innovadoras en la propuesta de valor que le entregan a sus colaboradores.

Es posible que los presupuestos sean más acotados, pero como hemos visto, hay opciones que no requieren de muchos recursos, por ejemplo:

- Un elemento clave para detectar tempranamente los indicios de desmotivación laboral es **realizar encuestas de clima de forma periódica**, ya que permiten identificar también las dimensiones en las que hay brechas importantes para mejorar.
- **Planes de crecimiento profesional que no necesariamente sean verticales, estrategias de feedback, mentoring y capacitaciones que el colaborador crea que le aporten a su desarrollo.**
- **El Salario emocional es importante para que el colaborador se sienta valorado.** Estrategias como planes de reconocimiento, días libres, elección de sus beneficios, flexibilidad, son beneficios que no implican muchos recursos y pueden hacer una gran diferencia en la motivación.

**Se recomienda analizar completamente el Employee Journey, y explorar en qué instancias la tecnología puede apoyar los factores asociados a su fidelización, y dónde hay brechas importantes que mejorar.** Así, cada empresa podrá generar e implementar una estrategia que esté de acuerdo a su realidad, sin perder de vista que **las expectativas de los colaboradores con su lugar de trabajo han cambiado de forma permanente.**

·buk· PageGroup