

# 11 Tendencias

## de Talento de Gestión Humana

para impulsar el cambio y añadir valor  
a tu organización en el 2022

Mientras que el 2021 fue un año de reinversión de los equipos de Gestión Humana (GH) y de consolidación de tu rol. El 2022 es un año de ampliar límites para añadir valor.

### **¿Sabes cómo añadir valor este año?**

Te compartimos las 11 tendencias de Gestión Humana que están impactando en la forma de gestionar las organizaciones propuestas por AIHR (2021).

En las conversaciones que hemos tenido con líderes como tú, estamos de acuerdo en dos hechos:

01

La forma de operar de las organizaciones ha evolucionado a un ritmo acelerado durante los últimos dos años y GH ha sido una de las áreas con mayor presión para seguir el ritmo del cambio.

02

Por esto, es importante ser consciente de estas tendencias de GH y entender cómo aprovecharlas para impulsar el cambio y añadir más valor organizacional en el 2022.

A continuación te mostramos una por una, las 11 Tendencias de GH y además contenido de apoyo en diferentes formatos asociados a cada una de las tendencias.

# Índice

1. Gestión Humana como producto \_\_\_\_\_
2. Colaboración por diseño \_\_\_\_\_
3. Intercambio y asignación del talento \_\_\_\_\_
4. Experiencias de Carrera \_\_\_\_\_
5. Gestión Humana se apropia de la transformación del negocio \_\_\_\_\_
6. Alistamiento para múltiples futuros \_\_\_\_\_
7. Uso de la tecnología para el bien \_\_\_\_\_
8. Diversidad, Inclusión, Equidad y Pertenencia \_\_\_\_\_
9. De People Analytics a la Alfabetización de Datos \_\_\_\_\_
10. Bienestar de Impacto \_\_\_\_\_
11. La economía de las habilidades (skills) \_\_\_\_\_

# 1. Gestión Humana como producto

Una de las tendencias más notables en GH que estamos observando en estos momentos es el cambio de Gestión centrada en los proyectos a ser una Gestión centrada en los productos.

Esto representa un cambio fundamental en el funcionamiento de la GH. Tradicionalmente, funcionaba con una mentalidad de proyecto, teniendo este un calendario claro, unos resultados establecidos, un conjunto predefinido de recursos y su objetivo era ser eficiente.

Un producto, en cambio, es continuo. No tiene necesariamente un final y su objetivo es proporcionar valor, con recursos (adicionales) que se asignan a medida que aumenta el impacto.

Este cambio de mentalidad no sólo aumentará la calidad de la prestación de servicios de GH., sino que también permitirá desarrollar mejor las capacidades que ayuden a mejorar los resultados de la empresa.

## ¿Cómo se ve este cambio de mentalidad? Mentalidad de Proyectos vs. Mentalidad de Producto

		Mentalidad de proyecto	Mentalidad de producto
	Ciclo	Inicio y fin	Continuo
	Objetivo	Crear eficiencia	Entregar valor
	Resultado	Enfoque en la solución	Enfoque en el cliente
	Rendimiento	Seguir el plan	Entregar valor

Fuente: AIHR

### ¿Qué retos implica?

- + Personalizar y diferenciar la Experiencia del Integrante (Employee Experience).
- + Mayor entendimiento del negocio.
- + Aumentar la calidad en la prestación de servicios de GH.

### Nuestros recomendados para esta tendencia:



Podcast  
Cómo mejorar la EX de tu empresa  
Alejandro Briceño / Toni Gimeno



Libro  
Employee Experience Advantage  
Jacob Morgan

## 2. Colaboración por diseño

El rol de la oficina ha cambiado fundamentalmente. Ya no es viable que un trabajo pueda realizarse únicamente desde este espacio y mucho menos dentro de un cubículo.

### Te comparto unos datos importantes:

- + 77% de los trabajadores remotos han visto aumento de su productividad durante la pandemia. (Remote working - does it make us more or less productive?, n.d.)
- + Casi una tercera parte de los integrantes ha podido hacer más trabajo en menos tiempo.
- + 47% de los Colombianos quieren tener un modelo de trabajo híbrido. (Dane, Oct - 2021)
- + 84% de las personas dicen que poder trabajar desde casa los hará más felices. (Teletrabajo tendencias para 2022 | Sage Advice, 2021)

El inconveniente es que el trabajo a distancia ha reducido las redes de los integrantes haciendo que las organizaciones estén más aisladas, teniendo un impacto negativo en la colaboración y la innovación.

Por eso, en este año la GH tendrá que involucrarse más en ayudar a las organizaciones a remodelar la forma en que sus integrantes colaboran, co-crean e innovan.

### Los profesionales de GH pueden hacer esto a través de:

- + Diseñar un lugar de trabajo (tanto físico como digital) que ayude a los equipos a trabajar juntos y a conectarse independientemente de su ubicación.
- + Diseños organizacionales que impulsen equipos multifuncionales. Estos incorporan a integrantes tradicionales, integrantes temporales y contratistas para impulsar intencionadamente la colaboración y la diversidad de pensamiento.
- + Programas de talento que permiten la rotación (ver tendencia #4 sobre experiencias de carrera).
- + Aprovechar las plataformas digitales para conectar a los integrantes de forma asíncrona para que puedan trabajar juntos en cualquier momento y lugar.

Al adoptar un enfoque de diseño para la colaboración, GH puede ayudar a construir una organización que proporcione las comodidades de trabajar desde casa, al tiempo que garantiza que las prácticas de colaboración sigan aportando valor e innovación a la organización.

# Gestión Humana Impulsando la Colaboración en la nueva era del trabajo



Fuente: **AIHR** ACADEMY TO INNOVATE HR

## Nuestros recomendados para esta tendencia:



Libro  
una guía paso a paso para una colaboración exitosa  
Mark Elliott



Serie Ted Talk  
Vida Laboral  
Adam Grant



Artículo  
"Los efectos del trabajo remoto en la colaboración para trabajadores de la información"

### 3. Intercambio y asignación del talento

Uno de los aprendizajes de la pandemia es que el mejor talento de la organización no puede depender del talento en el exterior. El ajuste del mercado ha obligado a que las organizaciones hagan un mejor uso del talento que ya tienen.

Por eso, esta tendencia que te queremos mostrar consiste en una mejor asignación del talento a través de los mercados de talento, conectando a los integrantes de una organización o de un sector específico con las oportunidades internas de la misma. Esto incluye ofertas de trabajo, proyectos interdepartamentales y asignaciones temporales.

Lo que ha cambiado es que los equipos de GH son más conscientes de la importancia del desarrollo (planificado) de competencias. Es por esto, que cada vez más organizaciones buscan asociarse con socios estratégicos para crear mercados de talento comunes.

Por eso, empezamos a ver a organizaciones como Unilever con programas de intercambio entre áreas de trabajo. Ayudando a los integrantes a crear capacidades más diversas y ofrecer oportunidades de espacios innovadores y creativos.

De hecho, según el informe de la Harvard Business School "Empleo 3.0: Cómo prepararse para el futuro del trabajo" (Morrison, 2021) el 60% de las empresas prefieren compartir o tomar prestadas personas con determinadas capacidades de otras empresas, en lugar de contratar nuevo personal a tiempo completo.

Según este modelo, las organizaciones contratan integrantes en función de sus necesidades para que les asesoren o trabajen en una tarea específica, una de las tendencias de GH que veremos mucho más en 2022.

#### Nuestro recomendado para esta tendencia:



Ted Talk  
Las habilidades humanas que necesitamos  
en un mundo impredecible  
*Margaret Heffernan*



## 4. Experiencias de Carrera

Otra tendencia importante de abordar es la experiencia de carrera, abordada desde el desarrollo de habilidades.

Los programas tradicionales de desarrollo de carrera profesional a lo largo de la vida que llevaban a cabo empresas como IBM y AT&T consistían en que un mismo talento se desarrollaba y se le proporcionaba la experiencia necesaria para su crecimiento dentro de la organización. Este tipo de programas han quedado obsoletos.

Ahora es menos probable que los integrantes dediquen toda su carrera profesional a una sola empresa. De hecho, en promedio, las personas cambian de trabajo cada 4 años.

Los integrantes entre los 18 y 24 años cambian de trabajo 5,7 veces en su carrera (11 HR trends for 2022: Driving change and adding business value, 2021)

Para poder adaptarse a esta realidad, las organizaciones invierten cada vez más en las experiencias profesionales de los integrantes. De esta manera la organización amplía sus capacidades y así enriquece la carrera profesional del integrante con nuevas oportunidades de aprendizaje.

Se plantea entonces, 4 experiencias: lateral, vertical, rotativa y boomerang. Esta última implica que alguien deje la organización durante un par de años, para volver con más experiencia.

### Tipos de Experiencias de Carrera

Experiencia de Carrera	Explicación
Lateral	Cambio de roles o área dentro de la misma organización (y en donde el nuevo rol tiene responsabilidades similares). Este movimiento de carrera busca construir habilidades más amplias y adquirir perspectiva del negocio. Promueve la innovación y la colaboración cruzada.
Vertical	Ocurre cuando un integrante es promovido a una posición más senior con responsabilidades, por lo general de dirección. Este movimiento ayuda a desarrollar competencias de liderazgo pero no siempre lleva a desarrollar habilidades más amplias.
Rotacional	Donde los integrantes rotan de roles, son asignados a diferentes roles por periodos cortos para adquirir experiencia, conocimiento y perspectivas. Por ejemplo, ubicar a alguien de recursos humanos en el equipo comercial va a desarrollar sus habilidades de negocio.
Boomerang	Cuando un integrante deja la empresa para volver en un tiempo después (por ejemplo 2 años) con una mayor experiencia y conocimiento profundo.

Cada una de estas experiencias enriquece al integrante, le ofrece nuevas oportunidades de aprendizaje y da lugar a capacidades adicionales para la organización.

En el 2022, la atención seguirá centrándose en los integrantes y será gracias a ellos que las organizaciones podrán crear capacidades organizacionales. Esto es gracias a que facilitar los movimientos de la carrera

profesional de los integrantes no sólo los beneficia a ellos, sino que también es bueno para la organización que mejorará la calidad del trabajo, la entrega y el servicio.

Las organizaciones que le apuesten a estos movimientos disfrutarán de integrantes más comprometidos, experimentados y capacitados.

### Nuestros recomendados para esta tendencia:



**Libro**  
La vida de 100 años  
Lynda Gratton, Andrew Scott



**Ted Talk**  
La mejor trayectoria profesional no siempre es una línea recta.  
Sarah Ellis y Helen Tupper

## 5. GH se apropia de la transformación del negocio

Si hoy te preguntáramos: **¿Haces parte de un proceso de transformación en la organización?** cuál sería tu respuesta.

Cuando se trata del rol de GH en la transformación, este equipo suele participar tarde y únicamente sobre temas que giran en torno a los integrantes. Sin embargo, la poca participación es desafortunada porque GH tiene una gran cantidad de herramientas para añadir valor a los proyectos de las organizaciones.

### Habilidades como:

Diseño, desarrollo, experiencia en la construcción de cultura y capacidades de diseñar en comunidad.

Dado que la transformación es constante e inevitable, existe un papel para que GH se apropie de estos procesos de cambio y mida su impacto. Dada la experiencia, GH debería desempeñar un rol clave en la dirección de los procesos de cambio.

Esto requerirá una interacción y cooperación mucho más cercana con los departamentos de toda la organización. GH necesita conectar las necesidades de liderazgo y de negocio con las capacidades de los integrantes. Ya sea ayudando a crear mercados internos de talento, asegurando una mejor colaboración con los nuevos modelos de trabajo híbrido, tejiendo el propósito a través de la cultura y las actividades empresariales de la organización, o impulsando más decisiones basadas en datos.

### Nuestros recomendados para esta tendencia:



Artículo  
"La pandemia ha expandido el rol de RRHH."



Video  
Los 3 roles del líder de RRHH del Futuro

## 6. Alistamiento para múltiples futuros

Lo que sí sabemos del futuro del trabajo es que es flexible y ambiguo. El mundo es cada vez más incierto, pero para estar preparados, la flexibilidad es la clave.

Los integrantes exigen cada vez más flexibilidad sobre dónde, cuándo y cómo trabajar y las organizaciones tienen que aprender no sólo a vivir con ella sino a ser más ágiles para afrontar los cambios.

Una forma es aprovechar la fuerza de trabajo basada en datos y la otra es la planificación de escenarios, siempre teniendo equipos de trabajo ágiles y adaptables al cambio.

### ¿Qué harías si trabajaras en un hotel que atiende a viajeros de negocios?

#### Tienes dos opciones:

+ ¿Volverán los volúmenes de viajes de negocios después de la pandemia, lo que permitirá a la empresa mantener el rumbo?

+ ¿O debería anticipar que el negocio no se recuperará y prepararse también para un escenario futuro diferente?

El primer escenario puede parecer más probable. Sin embargo, el hecho de que el segundo escenario fuera posible impulsa a la dirección y a GH a actuar. La mejor opción sería, garantizar que el equipo esté preparado para hacer frente a esta eventualidad.

#### Algunos ejemplos de intervenciones pueden ser:

- + La preparación para congelar todas las vacantes.
- + La realineación de las habilidades de los trabajadores existentes con una nueva estrategia de la empresa.
- + Un diseño organizativo que dependa menos de los viajeros de negocios y la exploración de otras líneas de negocio, como los juegos de azar y las instalaciones de conferencias.

En otras palabras, muchas organizaciones tendrán que reinventarse, frecuentemente sobre la marcha y sin mucho aviso.

Y a menos que estén preparadas para los diferentes escenarios y sean lo suficientemente ágiles para reaccionar con rapidez, no durarán lo suficiente como para sobrevivir a los cambios constantes. Por eso, GH debe mantenerse ágil y prepararse a múltiples futuros.

## 7. Uso de la tecnología para el bien

### ¿Utilizas la tecnología para gestionar tu talento?

Esta tendencia recuerda que cada vez que hagamos uso de la tecnología debe ser para bien y también GH como el administrador de la tecnología ética.

Para ellos, el equipo de GH tendrán que ser más expertos en tecnología, fomentar la adaptación y la adquisición de competencias y dominio de los fundamentos de los algoritmos y generar una alfabetización digital en toda la organización.

## 8. Diversidad, Inclusión, Equidad y Pertenencia

Uno de los beneficios del modelo de trabajo híbrido, en donde la distancia y la geografía son cada vez menos importantes es el acceso fácil de las organizaciones a un talento más cualificado y diverso.

El campo de la diversidad y la inclusión nunca había evolucionado más rápido como en los últimos dos años. Sin embargo, la diversidad e inclusión tradicional no es suficiente para una sociedad como la de hoy y mucho menos para crear un entorno de trabajo que ayude a las personas a explotar lo mejor de sí mismas y que sea apto para una nueva era del trabajo. Es tanto así, que un lugar de trabajo que pretende ser diverso, equitativo e inclusivo a veces no consigue retener a los integrantes, porque estos no sienten que pertenecen a él.

La pertenencia al trabajo se suma a la ecuación de la **DEI (Diversidad + Equidad + Inclusión)** tratándose de "anhelar ser" y de "ser por mucho tiempo", lo que representa una dimensión afectiva y temporal. La pertenencia en el trabajo supone un cambio hacia la seguridad psicológica y la inclusión real.

El DEIP representa ahora, ser una parte integral de la organización a largo plazo. Esto es lo que las organizaciones y los equipos de GH están comprendiendo cada vez más, y es, por lo tanto, una de nuestras tendencias de GH para este año que no puedes olvidar.

## 9. De People Analytics a la Alfabetización de Datos

People Analytics (Analítica de personas) ha tenido un enorme impacto en la forma de gestionar a las personas en los últimos cinco años. Sin embargo, mientras que las organizaciones buscaban experiencia en análisis de personas hace sólo un par de años, esto ha cambiado.

Cada vez más, las empresas se dan cuenta de la necesidad de implementar eficazmente People Analytics en su organización.

Uno de los principales cuellos de botella es el conocimiento general de los datos entre los profesionales de GH.

Los responsables de GH deben poder acceder a los cuadros de mando y recuperar los datos pertinentes para ofrecer un mejor asesoramiento. Además, los analistas de GH serán más eficaces si apoyan sus análisis con datos empresariales y financieros.

Esto no quiere decir que los profesionales de GH tengan que convertirse en expertos en la recopilación de datos. En cambio, el valor añadido de los profesionales de GH consiste en traducir los resultados analíticos y las ideas en acciones, de modo que los datos se utilicen de forma adecuada.

Para ello, los profesionales de GH tendrán que mejorar sus capacidades en la alfabetización de datos y en el desarrollo de habilidades como: analíticas de datos y recolección de datos.

Nuestro Recomendado para esta tendencia:



Libro  
El poder de las personas  
*Nigel Guenole, Jonathan Ferrar, Sheri Feinzig*

## 10. Bienestar de Impacto

La pandemia ha cambiado no sólo el modo de trabajo, sino el valor del mismo, cuestionando el porqué se quiere trabajar.

Antes de la pandemia, el interés de las organizaciones por el bienestar y la inclusión se consideraba en gran medida una ventaja para los integrantes. Todo esto cambió con el COVID-19, ya que las personas exigen cada vez más de su trabajo, que la misma rutina de 9 a 5.

La propuesta de valor para el integrante ha cambiado. Las organizaciones tienen que hacer más para diferenciarse y crear una marca convincente. Además, los incentivos a largo plazo han perdido gran parte de su atractivo. En su lugar, se hace más hincapié en la flexibilidad, el apoyo a los integrantes y la creación de un propósito.

Además, tienen que decidir cómo quieren ofrecer beneficios inclusivos, bienestar holístico de los empleados y apoyo a la salud mental, lo que podría llevar a replantear y revisar sus políticas de recompensas.

### Algunos ejemplos que podemos nombrarte son:

- + La remuneración de los integrantes a distancia, el aumento de los salarios base para atraer el talento y las primas de contratación.

Sobre los beneficios inclusivos, son una parte crucial de la estrategia más amplia de la empresa en materia de IED. Se centran específicamente en las necesidades de los diferentes grupos sociales, algo que muchas organizaciones aún no han abordado.

### Algunos ejemplos de beneficios inclusivos son:

- + Garantizar que no haya disparidades por raza y etnia en los planes de atención sanitaria.
- + Seleccionar a los proveedores de asistencia sanitaria en función de su atención cultural y lingüística.
- + Elegir soluciones que aborden los determinantes sociales de la salud para garantizar resultados equitativos.

Según el grado de equidad de los beneficios de una organización, distinguimos tres niveles:

# 01

Una organización reactiva que no considera importantes las prestaciones inclusivas y no ofrece ninguna.

# 02

Una organización proactiva que reconoce la necesidad de beneficios inclusivos Una organización proactiva que reconoce la necesidad de beneficios inclusivos

# 03

Una organización equitativa que ha introducido beneficios inclusivos y los revisa periódicamente.

Según el grado de equidad de los beneficios de una organización, AIHR propone tres niveles (11 HR trends for 2022: Driving change and adding business value, 2021):



Sin embargo, el cambio más significativo en la forma en que GH gestiona las recompensas vendrá del hecho de que las organizaciones remunerarán cada vez más a los integrantes en función de sus habilidades en lugar de su cargo o experiencia previa.

La creación de recompensas estratégicas e impactantes es, por tanto, una de las mayores tendencias que todo líder GH tendrá que tener presente para este año.



## 11. La economía de las habilidades (skills)

Las competencias nunca habían estado tan sujetas a cambios. Mientras que la vida media de las competencias profesionales solía ser de 10 a 15 años, IBM ha calculado que ahora es de unos 5 años, y las competencias más técnicas de apenas dos años y medio.

Además, las competencias determinan cada vez más la forma de recompensar a las personas.

Por ejemplo, en la Unión Europea, los ciudadanos pueden hacer uso del Europass. Este documento contiene el CV, el pasaporte lingüístico, los diplomas y los certificados que una persona ha obtenido, así como la prueba de su experiencia laboral internacional. Todo ello facilita la identificación de competencias específicas y relevantes.

Para las organizaciones, es cada vez más crucial mapear las competencias internas disponibles. Sin embargo, los beneficios de mapear las habilidades a nivel organizativo también se extienden a los integrantes.

Las competencias que uno tiene están cada vez más vinculadas a la remuneración y a las iniciativas de reciclaje y mejora de las competencias. Saber qué competencias se tienen es un requisito previo para tener éxito en una economía y un mercado laboral competitivos.

Sobre la contratación, observamos una clara tendencia de las organizaciones a orientarse hacia las pruebas de aptitudes basadas en datos. La relevancia del historial educativo disminuye a medida que aumenta la experiencia laboral de las personas.

Identificar las habilidades relevantes, cómo y cuándo se desarrollaron, y cómo se pusieron en práctica ayuda a las empresas a asignar mejor a las personas a las funciones más adecuadas a sus capacidades, y ayuda a los integrantes a navegar por sus carreras.

Con esto terminamos las 11 tendencias de GH para este 2022. El campo de la gestión de la GH está cambiando más rápido que nunca, y estamos asistiendo en primera fila a una de las transformaciones más fascinantes de los negocios.

Es un momento emocionante para trabajar en la función de GH. Con los abundantes desafíos, nunca antes los equipos de GH habían desempeñado un papel más crítico para ayudar a las organizaciones a seguir siendo competitivas.

Ya sea impulsando una mejor colaboración en la nueva era del trabajo, facilitando una mejor experiencia de carrera, creando mercados internos para aliviar la presión causada por la escasez de talento, siendo dueño de la transformación del negocio, o entregando organizaciones inclusivas y con propósito para proporcionar beneficios equitativos, GH será parte de la solución y permanecerá al frente de todos los retos empresariales importantes de este y los próximos años.

Sin unos líderes de GH proactivos y preparados para el futuro, las empresas se estancarán.

Por ello, los profesionales de GH deben aprovechar su éxito de los años pasados y ampliar los límites de lo posible en el 2022 para aportar aún más valor añadido a sus empresas.



Fuente: **AIHR** ACADEMY TO INNOVATE HR

# Referencias

(11 HR trends for 2022: Driving change and adding business value, 2021),(11 HR trends for 2022: Driving change and adding business value, 2021)

11 HR trends for 2022: Driving change and adding business value. (2021, November 16). AIHR. <https://www.aihr.com/blog/hr-trends/>

(AIHR-Academy to Innovate HR, 2020)

AIHR-Academy to Innovate HR [AIHRAcademytoInnovateHR]. (2020, February 16). The 3 HR roles of the future | AIHR Learning Bite. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=dAy\\_093BHl0](https://www.youtube.com/watch?v=dAy_093BHl0)

(Ellis & Tupper, 2021)

Ellis, S., & Tupper, H. (2021, May 18). The best career path isn't always a straight line.

(Gimeno, 2021)

Gimeno, T. (2021, September 8). #27 - Cómo Mejorar la EMPLOYEE EXPERIENCE de tu Empresa con Alejandro Briceño y Toni Gimeno. Toni

Gimeno et al., n.d.)

Guenole, N., Ferrar, J., & Feinzig, S. (n.d.). Power of people, the: How successful organizations use workforce analytics to improve business performance (FT press analytics) (English edition).

(Harbert, 2021)

Harbert, T. (2021, September 1). The pandemic has expanded the role of HR. SHRM. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/fall2021/pages/pandemic-expands-role-of-hr.aspx>

(Heffeman, 2019)

Heffeman, M. (2019, August 1). The human skills we need in an unpredictable world.

(Home, n.d.)

Home. (n.d.). Europa.Eu. Retrieved May 2, 2022, from <https://europa.eu/europass/en>

(Libro La Vida de 100 Años: Vivir y Trabajar en la era de la Longevidad, Lynda Gratton, Andrew Scott, ISBN 9788493895785. Comprar en Buscalibre, n.d.)

Libro La Vida de 100 Años: Vivir y Trabajar en la era de la Longevidad, Lynda Gratton, Andrew Scott, ISBN 9788493895785. Comprar en Buscalibre.

(n.d.). Com.Co. Retrieved May 2, 2022, from

<https://www.buscalibre.com.co/libro-la-vida-de-100-anos-vivir-y-trabajar-en-la-era-de-la-longevidad/9788493895785/p/50088699>

(Morrison, 2021)

Morrison, Y. A. (2021, September 5). Jobs 3.0: How you can prepare for the future of work. Entrepreneur Middle East.

<https://www.entrepreneur.com/article/383764>

(Remote working - does it make us more or less productive?, n.d.)

Remote working - does it make us more or less productive? (n.d.). World Economic Forum. Retrieved May 2, 2022, from

<https://www.weforum.org/agenda/2021/09/remote-working-hybrid-productivity/>

(Teletrabajo tendencias para 2022 | Sage Advice, 2021)

Teletrabajo tendencias para 2022 | Sage Advice. (2021, December 30). Sage Advice España.

<https://www.sage.com/es-es/blog/cual-es-el-estado-del-teletrabajo-y-tendencias/>

(WorkLife, n.d.)

WorkLife. (n.d.). Ted.Com. Retrieved May 2, 2022, from [https://www.ted.com/series/worklife\\_with\\_adam\\_grant](https://www.ted.com/series/worklife_with_adam_grant)

(Yang et al., 2022)

# Referencias

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

(n.d.-a)

(N.d.-a). Amazon.Com. Retrieved May 2, 2022, from <https://www.amazon.com/Employee-Experience-Advantage-Employees-Workspaces/dp/111932162X>

(n.d.-b)

(N.d.-b). Amazon.Com. Retrieved May 2, 2022, from <https://www.amazon.com/Collaboration-Design-step-step-collaboration/dp/0648439836>

(n.d.-c)

(N.d.-c). Mercer.U.S. Retrieved May 2, 2022, from <https://www.mercer.us/our-thinking/healthcare/lets-get-real-about-inclusive-benefits.html>

# Conoce más sobre nosotros

@lacomunidadf    

[www.comunidadf.com](http://www.comunidadf.com)

**Comunidad F**  
inspyra