

¿Está sobrevalorado el paradigma clásico de retención del talento?

Claves para definir tu mejor estrategia de talento

Junio 2023







Contenido

- | | | |
|----|--|----|
| 01 | Contexto actual y Propósito del estudio | 5 |
| 02 | Estrategias de gestión de talento:
<i>"Build, Buy & Borrow"</i> | 6 |
| 03 | Claves para la elección de estrategia:
coste, tiempo y viabilidad | 8 |
| 04 | Necesidades y perspectivas de empleados
y líderes de RRHH y de Unidades de
Negocio | 12 |
| 05 | Recomendaciones para el despliegue de
tu estrategia | 21 |
| 06 | <i>Toolkit</i> para la gestión del talento
(<i>"Buy, Build & Borrow"</i>) | 26 |
| 07 | Metodología | 28 |



¿Cuándo deben apostar las organizaciones por un modelo de desarrollo del talento interno o de captación de talento externo?

Contexto actual y Propósito del estudio

El paradigma clásico de retención del talento se ha constituido como un pilar fundamental en los modelos de Gestión del Talento durante muchas décadas en gran parte de las organizaciones. La creación de estrategias eficaces para mejorar la permanencia del empleado y la satisfacción laboral ha supuesto un importante esfuerzo para los departamentos de Recursos Humanos (RRHH), y se ha traducido en una fuerte inversión económica para lograr su despliegue con éxito.

Sin embargo, la velocidad requerida a la hora de incorporar y desarrollar el talento adecuado es cada vez mayor. Estudios avalan que el 75% de las empresas afirma tener dificultades para cubrir puestos de trabajo a escala mundial. La demanda de nuevas habilidades (*skills*) en el mercado, la disrupción tecnológica y las nuevas formas de trabajo han obligado a las compañías a optar por estrategias más centradas en la adquisición externa del talento.

Ante esta nueva disyuntiva, consideramos necesario reevaluar el paradigma clásico de retención del talento, para dotarlo de nuevas perspectivas que se adapten a los requerimientos del mercado actual. La demanda de *skills* específicas está en constante evolución y son las organizaciones las que deben evaluar de forma proactiva las carencias y *gaps* de habilidades tanto a corto como a medio y largo plazo con el fin de buscar nuevos caminos para:

- ▶ Velar por la empleabilidad y encaje futuro de las personas en la organización, mediante la transformación del talento interno por medio del diseño de programas de formación y oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuos.
- ▶ Ser flexibles ante las demandas de talento y cubrir las carencias de habilidades mediante la captación externa de talento.

Para poder explorar estos nuevos caminos, es necesario entender cuáles son las necesidades actuales y el nivel de preparación de los actores clave para adoptar y convivir bajo escenarios más complejos de gestión del talento, marcados por la necesidad de reaprender y el impulso de la movilidad laboral. Saber gestionar al mejor talento es una prioridad para las organizaciones y las estrategias que empleen deben estar orientadas a ofrecer condiciones laborales competitivas y a crear culturas organizativas positivas y sostenibles que fomenten el bienestar de los empleados y provean de planes de desarrollo profesional personalizados que garanticen el crecimiento tanto de las personas como de la organización.

De esta forma cabe preguntarse, ¿cuándo deben apostar las organizaciones por un modelo de desarrollo del talento interno o de captación de talento externo?

En el presente estudio se ha tratado de dar respuesta a esta pregunta analizando:



El grupo de enClave de Personas apoyado por los puntos de vista e investigaciones más actuales ha diseñado un *toolkit* con recomendaciones prácticas que invitan a la reflexión de los líderes de las organizaciones para poder adecuar la estrategia en función de las necesidades individuales, evitando caer en la generalización y despersonalización.

Estrategias de gestión de talento: "Build, Buy & Borrow"

Las estrategias de gestión de talento hacen referencia a los métodos y prácticas que utilizan las organizaciones para atraer, desarrollar y fidelizar a sus empleados. Estas estrategias tienen como objetivo garantizar que el talento adecuado esté en el lugar y momento preciso, y que las personas estén comprometidas y motivadas para contribuir al éxito de la organización.

Estudios recientes plantean la necesidad de redefinir el núcleo sobre el que se centran las organizaciones con un foco que deja atrás la valoración del empleado a partir de sus puestos de trabajo y descripciones de puestos clásicas basadas en sus funciones y antigüedad para centrarse en la persona como individuo singular y creativo, cuyas *skills* pueden desplegarse para satisfacer sus intereses particulares y su evolución profesional dentro de la compañía. Las *skills*, más que los roles, son el centro del concepto

de liquidez del talento, que permite la asignación y despliegue de recursos en tiempo real donde más se necesitan y al coste adecuado¹.

Posicionando a la persona en el núcleo de las organizaciones, la clave es hacer un diagnóstico de necesidades para después poder escoger cuál es la estrategia de gestión de talento óptima que permita garantizar el desarrollo en los empleados de esas *skills* críticas necesarias. El modelo "Build, Buy & Borrow" hace referencia a las diferentes estrategias que pueden adoptar las organizaciones para satisfacer sus necesidades de talento. Cada una de las ocho estrategias que aparecen a continuación implica un enfoque diferente para adquirir las *skills* necesarias, bien sea transformando o desarrollando (*Build*), captando externamente (*Buy*) o alquilando temporalmente (*Borrow*) su talento².

Modelo	BUILD	
	Potenciar el desarrollo de empleados internos, ofreciendo formación y oportunidades de desarrollo	
Estrategia	Upskilling	Reskilling
	Mejorar <i>skills</i> existentes o adyacentes	Desarrollar nuevas <i>skills</i>
Ventajas	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollo de habilidades: al invertir en la formación y desarrollo de empleados actuales, se pueden adquirir habilidades específicas que satisfagan las necesidades a largo plazo de la organización Fomento de la lealtad y fidelización: los empleados valoran las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, lo que puede aumentar su compromiso y fidelización del talento crítico Adaptabilidad cultural: al desarrollar internamente el talento, la organización puede inculcar y mantener una cultura corporativa específica y asegurarse de que los empleados se ajusten a ella 	
	<ol style="list-style-type: none"> Tiempo requerido: desarrollar al talento interno lleva tiempo y esfuerzo. Puede llevar años desarrollar a alguien para que alcance su máximo potencial Limitaciones de conocimientos: es posible que la organización no tenga la experiencia o los recursos necesarios para desarrollar ciertas habilidades especializadas internamente Riesgo de fuga de talento: si se invierte en el desarrollo de un empleado y este decide abandonar la organización, se puede perder la inversión realizada 	

¹ Fuente: Estudio de elaborado por EY "Talent Liquidity: The Future of Flexible Resourcing", mayo 2021

² Fuente: Estudio elaborado por Gartner "Tool: Framework for Making the Build, Buy, Borrow, (and Other) Decision", septiembre 2020



Modelo	BUY		
	Adquirir o captar talento por fuentes externas, dado que no está disponible internamente		
Estrategia	Contratación de talento permanente	Adquisiciones	Externalización
		Adquirir nuevas <i>skills</i> mediante contratación continua	Adquirir nuevas <i>skills</i> mediante una adquisición de la compañía
Ventajas	<ol style="list-style-type: none"> Acceso inmediato a habilidades y experiencia: al contratar talento externo, la organización puede beneficiarse de las habilidades y la experiencia que los candidatos ya poseen, sin tener que esperar a que se desarrollen internamente Renovación de ideas y perspectivas: la incorporación de nuevos empleados con antecedentes y experiencias diferentes puede aportar nuevas ideas y enfoques a la organización Posibilidad de adquirir talento especializado: al buscar talento externo, es posible dirigirse a personas con habilidades y conocimientos especializados que no están presentes internamente 		
Inconvenientes	<ol style="list-style-type: none"> Costes financieros: contratar talento externo puede ser costoso en términos de salarios, beneficios y posibles gastos de reubicación Riesgo de integración: los nuevos empleados pueden necesitar tiempo para adaptarse a la cultura y los procesos de la organización, lo que puede afectar a la productividad inicialmente Desmotivación interna: si los empleados actuales perciben que la organización valora más al talento externo que interno, puede generar descontento y disminuir la moral de los empleados existentes 		

Modelo	BORROW		
	Acceder a talento mediante acuerdos temporales o externos durante un tiempo limitado o por proyectos		
Estrategia	Contratación de talento contingente	Rotaciones o asignaciones temporales	Asociaciones externas
		Adquirir nuevas <i>skills</i> durante un periodo de tiempo definido	Trasladar a empleados con <i>skills</i> necesarias a corto plazo y por un tiempo limitado a nuevas funciones o equipos
Ventajas	<ol style="list-style-type: none"> Flexibilidad y rápida adquisición de habilidades: al prestar talento de otras organizaciones o equipos internos, se puede acceder rápidamente a habilidades específicas según sea necesario, sin tener que contratar o desarrollar internamente Oportunidad de intercambio de conocimientos: al trabajar con talento de otras organizaciones, existe la posibilidad de intercambiar conocimientos y experiencias, lo que puede enriquecer a ambas partes Menor riesgo financiero: en comparación con la contratación externa, prestar talento de otras organizaciones puede ser una opción más económica, ya que no se incurre en costes de contratación adicionales 		
Inconvenientes	<ol style="list-style-type: none"> Dependencia de terceros: al prestar talento de otras organizaciones, se depende de la disponibilidad y voluntad de esas organizaciones para compartir sus equipos Dificultad en la integración: puede llevar tiempo y esfuerzo integrar a los empleados prestados en los equipos y procesos existentes de la organización Confidencialidad y competencia: al compartir talento con otras organizaciones, puede haber preocupaciones sobre la confidencialidad de la información y la competencia entre las organizaciones involucradas 		

Ahora bien, los líderes en las organizaciones pueden plantearse:

- ▶ ¿Debo utilizar una o varias estrategias?
- ▶ ¿Cuándo puedo utilizarlas?
- ▶ ¿Existe una estrategia mejor que otra?
- ▶ ¿Debo retener a mi talento o debo contratarlo externamente?



Claves para la elección de estrategia: coste, tiempo y viabilidad

Para poder escoger una estrategia, deben analizarse tres aspectos clave:



Coste

¿Cuáles son los costes asociados a la implementación de la estrategia?



Tiempo

¿Cuánto tiempo tardo para que mi estrategia sea efectiva?



Viabilidad

¿Cómo puedo llevar mi estrategia a la realidad?

En la tabla que aparece a continuación se detallan los aspectos clave relativos al coste, tiempo y viabilidad para cada una de las 8 estrategias de gestión de talento del Modelo "Buy, Build & Borrow"³.

		BUILD	
		Upskilling	Reskilling
Coste		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desarrollo o adquisición de nueva formación y pérdida de productividad de los empleados que reciben la formación en el desempeño de las funciones actuales ▶ Medidas a revisar: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gastos de proveedores externos de formación ▶ Gastos de formación por empleado ▶ Coste de pérdida de productividad 	
	Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Curva de aprendizaje: a los empleados les lleva tiempo aprender una nueva <i>skill</i> y utilizarla eficazmente ▶ Medidas a revisar: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Métricas para conocer el tiempo medio de <i>upskilling</i> y tiempo en ganar productividad con nuevas <i>skills</i> 	
	Viabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Búsqueda de <i>skills</i> adyacentes (<i>skills</i> relacionadas con <i>skills</i> críticas) en los perfiles de <i>skills</i> de los empleados, para determinar qué empleados serán más capaces de realizar <i>upskilling</i> o <i>reskilling</i> ▶ Asegurar que la formación consigue la adquisición de las <i>skills</i> específicas 	

³ Fuente: Estudio elaborado por Gartner "[How to Use Data to Inform Build, Buy, Borrow Decisions](#)", junio 2022

**BUY**

	Contratación de talento permanente	Adquisiciones	Externalización
Coste	<ul style="list-style-type: none"> Costes por la contratación de talento en mercado externo Medidas a revisar: <ul style="list-style-type: none"> Coste de contratación por empleado Coste de cubrir un puesto para contrataciones externas 	<ul style="list-style-type: none"> Costes por la adquisición y costes debido al desgaste de la organización adquirida Medidas a revisar: <ul style="list-style-type: none"> Adquisiciones previas para estimar el mejor riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> Costes por el pago a socios externos Medidas a revisar: <ul style="list-style-type: none"> Comparación del ahorro potencial derivado de la optimización de costes
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> Medidas a revisar: <ul style="list-style-type: none"> Tiempo medio de contratación Tiempo medio de inicio y productividad 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo de selección de una empresa para su adquisición, y que sus empleados se integren en la organización Medidas a revisar: <ul style="list-style-type: none"> Adquisiciones previas para estimar mejor el riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo de selección de un proveedor para la externalización Tiempo que tarde el proveedor externo en incorporarse a la cultura y a los hábitos de la organización
Viabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de datos del mercado laboral externo y <i>skills</i> internas, para conocer la disponibilidad de las <i>skills</i> necesarias y hasta qué punto es factible contratarlas 	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia de la disponibilidad de una organización objetivo con las <i>skills</i> necesarias Encaje cultural de la organización adquirida en la existente 	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia de la disponibilidad de un proveedor que ofrezca las <i>skills</i> necesarias

BORROW

	Contratación de talento contingente	Rotaciones o asignaciones temporales	Asociaciones externas
Coste	<ul style="list-style-type: none"> Costes de contratación de talento contingente con <i>skills</i> críticas 	<ul style="list-style-type: none"> Costes derivados de la rotación de los empleados Costes de formación de los directivos que no estén familiarizados con la rotación 	<ul style="list-style-type: none"> No hay costes directos, pero esta opción plantea la renuncia a la oportunidad de desarrollar <i>skills</i> a nivel interno
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> Medidas a revisar: <ul style="list-style-type: none"> Métricas de tiempo de productividad de trabajadores contingentes 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo de traslado posible para aquellos empleados en asignaciones rotativas o temporales 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo de establecimiento de estructuras organizativas y personal externo
Viabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del mercado laboral externo para comprender la disponibilidad de talento contingente con <i>skills</i> críticas Encaje cultural del talento contingente en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de datos sobre <i>skills</i> internas para evaluar la disponibilidad de empleados con <i>skills</i> críticas para rotaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia de la disponibilidad de una organización externa que ofrezca las <i>skills</i> necesarias y desee beneficiarse de una asociación



Para poder desplegar las diferentes estrategias con éxito y teniendo en consideración los aspectos clave como el coste, tiempo y viabilidad de las mismas, hemos querido escuchar la opinión de los empleados y de sus líderes corporativos acerca de los factores principales que influyen en la gestión del talento: los procesos de desarrollo profesional, los modelos actuales de contratación, los empleados *boomerang* y los modelos de liderazgo.







Necesidades y perspectivas de empleados y líderes de RRHH y de Unidades de Negocio

Para poder ofrecer las recomendaciones prácticas de cara a adecuar las estrategias de gestión de talento, se ha recogido la perspectiva de empleados y líderes de RRHH y de Unidades de Negocio en relación con cuatro bloques de conocimiento: Procesos de Desarrollo profesional, Modelos de Relación profesional, Empleados *Boomerang* y Modelos de Liderazgo.

El detalle de la muestra es el siguiente:



Las conclusiones han sido analizadas por medio de segmentación por generación⁴, género y sector en el caso del estudio cuantitativo, y por medio de segmentación por área (RRHH / Unidades de Negocio) en el caso del estudio cualitativo.

La información que contiene cada una de las tablas que aparecen a continuación refleja las principales perspectivas de los empleados y sus líderes con carácter transversal y general en relación con cada bloque de conocimiento.

⁴ *Baby boomers*: nacidos entre 1949 - 1968
 Generación X: nacidos entre 1969 - 1980

Millenials: nacidos entre 1981 - 1993
 Generación Z: nacidos entre 1994 - 2010

4.1. Procesos de Desarrollo profesional

Actitudes y necesidades: Procesos de Desarrollo profesional

¿Qué opinan los empleados?: actitud positiva hacia las estrategias "Build"



Alto interés por el desarrollo profesional

95%

Está motivado o altamente motivado por seguir desarrollándose profesionalmente

94%

Está dispuesto a realizar un esfuerzo extra en su quehacer diario

93%

Considera que el desarrollo profesional es responsabilidad personal



Crecimiento transversal como opción válida

85%

Valora positivamente la alternativa de desarrollarse transversalmente en la compañía

Según los encuestados, el **interés y motivación** por desarrollarse profesionalmente es alto en el panorama nacional, considerándose **muy alto** en la **Generación Z**

- ▶ El esfuerzo discrecional y la motivación por el desarrollo profesional suelen estar estrechamente relacionados
- ▶ Los empleados que muestran un alto nivel de esfuerzo discrecional a menudo están impulsados por una fuerte motivación por el desarrollo profesional
- ▶ La responsabilidad personal aparece como factor de éxito de la propia dirección y control de la carrera profesional

Asignatura pendiente: Comunicación y Transparencia

Los empleados necesitan **más claridad y transparencia** a la hora de conocer las políticas y prácticas de desarrollo profesional

53%

Sólo el 53% de los encuestados considera que hay transparencia en las políticas y prácticas de desarrollo

Nuevas formas **alternativas al crecimiento** vertical o promoción **son consideradas como válidas** por los empleados mostrando una **actitud positiva hacia modelos transversales** que fomentan el crecimiento horizontal o basado en el conocimiento y experiencias





Actitudes y necesidades: Procesos de Desarrollo profesional

¿Qué opinan los líderes de RRHH?: crecimiento transversal como eje de desarrollo

Para la elección más adecuada de las estrategias de talento, **es necesario comprender la orientación y estado del arte** de los modelos de desarrollo profesional. Crecer en las organizaciones atendiendo a **capacidades**, favorecer la **movilidad interna** y **empoderar** a las personas en su crecimiento se presentan como las principales opciones escogidas por los líderes de RRHH

Carrera, movilidad y reaprendizaje van unidos

RRHH apuesta por mayor integración y sinergia en estos procesos. La progresión profesional pasa por adquirir nuevos aprendizajes en nuevas asignaciones o proyectos

Crecimiento transversal, el gran aliado

El crecimiento horizontal adquiere más relevancia gracias a las nuevas formas de trabajo, ayudando a las personas a crecer en base a nuevas experiencias más allá de la promoción

Empoderar para crecer

Los paradigmas basados en el autodesarrollo cobran más fuerza. El protagonismo de las personas en buscar activamente oportunidades de aprendizaje constituye los aspectos clave del desarrollo profesional

Capacidades/*skills*, no posiciones

Los profesionales de RRHH consideran clave centrarse en modelos de desarrollo basados en capacidades y *skills* clave para el negocio. La visión centrada en el crecimiento a través del desempeño continuado en una posición ha caducado

Visión RRHH: la voz de los líderes de talento

“

Contamos con un programa interno de movilidad. No queremos que los empleados permanezcan más de 5 años en una posición

“

Estamos desarrollando programas para fomentar la movilidad interna. Queremos que las personas roten por puestos cada seis meses para que mejoren su visión global

“

La integración rápida del talento joven es clave. Permite al resto de los empleados rotar a otras asignaciones y crecer profesionalmente

“

Estamos trabajando un modelo de desarrollo bajo la filosofía “do it yourself” para que el empleado/a sea dueño y responsable de su formación. El paternalismo ha pasado a la historia

“

No siempre necesitamos el “mejor perfil” en un puesto. Queremos que nuestras personas desarrollen un repertorio amplio de capacidades

Actitudes y necesidades: Procesos de Desarrollo profesional

¿Qué opinan los líderes de Negocio?: mayor transparencia y comunicación

La visión de los líderes de Negocio es clave para la adopción de los nuevos procesos. Muestran **una actitud positiva hacia nuevas formas de desarrollo**, pero consideran que hay **aspectos que se deben mejorar** para favorecer la movilidad y crecimiento profesional

Los líderes de Negocio entrevistados consideran...

...que la opción más viable de progresión profesional es el crecimiento vertical...

...que es necesario incrementar la transparencia de las oportunidades de desarrollo...



+ Canales



+ Comunicación



+ Efectividad

Los líderes de Negocio opinan:

1 Que los canales de su organización no siempre son los adecuados para comunicar las oportunidades de desarrollo

2 Que las oportunidades de desarrollo transversal suponen una herramienta de retención para ellos, sobre todo para el talento joven

3 Que es más fácil moverse dentro de una unidad de negocio que entre unidades de negocio diferentes

4 Que las oportunidades de movilidad transversal surgen aleatoriamente y no están estructuradas

5 Que el desarrollo basado en *skills* es una oportunidad para el desarrollo de sus equipos



4.2. Modelos de Relación profesional

Actitudes y necesidades: Modelos de Relación profesional

¿Qué opinan los empleados?: personalización de las estrategias "Buy, Build & Borrow"



Preferencia por el contrato indefinido

73%

Está satisfecho con el modelo de flexibilidad y conciliación laboral actual

54%

No se plantea trabajar bajo otro modelo y prefiere el contrato indefinido

30%

En caso de tener que trabajar bajo otro modelo, 30% escogería ser *freelance*



La razón e intención de permanencia es diferente en función de la generación

Baby boomers, Generación X y Millenials

77%

Valora las **condiciones** (flexibilidad laboral, conciliación y modalidad de trabajo) por encima de otros aspectos

56%

Busca permanecer en la empresa **más de 5 años**

Generación Z

86%

Valora el **plan de carrera y las oportunidades de aprendizaje** por encima de otros aspectos

50%

Busca permanecer en la empresa **1 - 2 años**

Según la generación a la que pertenezcan los encuestados, se debe **ajustar la elección de las estrategias** de gestión del talento

- ▶ Las estrategias "Build" tienen especial relevancia para la Gen. Z, que está altamente motivada por aprender y desarrollarse profesionalmente en las organizaciones
- ▶ Las estrategias "Buy" se relacionan con el elevado grado de satisfacción con las condiciones y la intención de permanencia mayor en *Baby boomers*, Gen X. y *Millenials*
- ▶ Las estrategias "Borrow" cobran sentido en el caso de la contratación temporal externa (*freelance*) o el alquiler temporal de skills a nivel interno, que favorezca la movilidad transversal y el aprendizaje de los empleados (destacable para Gen. Z)

Mayor preferencia por la **contratación con carácter permanente** en las organizaciones, siendo importante tener en cuenta la **generación** a la que permanezca el empleado a la hora de definir la estrategia de gestión de talento

Actitudes y necesidades: Modelos de Relación profesional

¿Qué opinan los líderes de RRHH?: el futuro del trabajo precisa fórmulas más flexibles

Los líderes de RRHH consideran que las **fórmulas de contratación** que están empleando **actualmente** son suficientes para cubrir sus necesidades de talento. Sin embargo, de forma generalizada, consideran que esas fórmulas son **poco flexibles para dar respuesta a las necesidades del futuro**

Modalidades más habituales de relación según RRHH

Trabajadores permanentes	Trabajadores estacionales	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La forma más habitual de relación es el trabajador permanente, alineado con la realidad del mercado español, en el cual el 70% o más de los contratos son indefinidos ▶ El trabajador estacional es un modelo de relación habitual en las compañías. Estos son empleados que se contratan durante un periodo determinado por circunstancias de la producción, por sustituciones o porque quieran realizar unas prácticas en una organización ▶ El modelo de freelance o "trabajadores autónomos" es poco empleado en las empresas encuestadas y asociados a tareas de innovación, así como el de las empresas de servicios externalizados que se utilizan para servicios administrativos, contables y tecnológicos
Freelance	Servicios externalizados	

Un modelo no cumple con todo

Todos los líderes de RRHH coinciden que la **fórmula basada exclusivamente en empleados permanentes** **tendrá que evolucionar** a la combinación de diferentes modelos de relación





Actitudes y necesidades: Modelos de Relación profesional

¿Qué opinan los líderes de Negocio?: necesidad de combinar estrategias

- ▶ En función de sus necesidades, los líderes prefieren la utilización de **estrategias diferenciadas**
- ▶ La **curva de aprendizaje** del empleado y el acceso a **skills** críticas son los aspectos claves a considerar
- ▶ Consideran relevante los **modelos de contratación basados en skills**
- ▶ Más allá de las barreras legales, consideran que es necesario un **cambio cultural** en las organizaciones para los modelos de relación basados en talento contingente

Utilizan...

BUILD

Para posiciones que conllevan una curva de aprendizaje larga en el empleado

BUY

Para acceso rápido a talento con **skills** críticas para el core del negocio

BORROW

Para funciones de marketing, tecnología e innovación o funciones no core especializadas (servicios)

Piensan que...



El conocimiento tiene que estar en el proyecto o en la función y cada vez menos recaer en el individuo



Cada vez necesitamos contratar más en base a skills clave. Los títulos no son tan relevantes



La comunicación con RRHH es clave. Ellos conocen bien nuestras skills



Es bueno traer personas con conocimientos de otras industrias



Para muchos proyectos contamos cada vez más con talento deslocalizado que aporta sus skills donde son necesarias



Intentaremos sacar valor de la IA combinada con el lado humano



Nos cuesta mucho optar por fórmulas menos tradicionales. Quizás sea algo cultural



En otros países es diferente. Necesitamos incorporar otros modelos de relación profesional



Con las últimas reformas se ha reducido el número de trabajadores externos

4.3. Empleados boomerang

Actitudes y necesidades: Empleados boomerang

Aquellos que se van de una organización y regresan en una fecha posterior

¿Qué opinan los empleados?

11%

Sólo el 11% de los empleados ha sido empleado boomerang en alguna ocasión

56%

Considera que su empresa está poco o muy poco preparada para gestionar el talento boomerang

Evolución en los patrones de relación



¿Qué opinan los líderes de RRHH / Unidades de Negocio?

- ▶ La mayoría de los líderes **valora positivamente** que aquellos empleados que se marchen de la organización en buenos términos puedan regresar al cabo de un tiempo
- ▶ El hecho de que se marchen puede permitirles hacer un *offboarding* con nuevas experiencias y aprendizajes externos que, en su retorno, enriquezcan a la compañía
- ▶ Todos los líderes ven necesaria la creación de **protocolos** que permitan estandarizar y homogeneizar la gestión de este tipo de talento

Los empleados **necesitan saber que, en caso de marcharse en buenas condiciones de la empresa, pueden regresar a la organización**

4.4. Modelos de Liderazgo

Actitudes y necesidades: Modelos de Liderazgo

¿Qué opinan los empleados?

60%

Afirma que los líderes se comportan acorde sus expectativas y necesidades

Los empleados se sienten cómodos con el **perfil humanista**. Valoran las conductas de colaboración y cercanía a la par que demandan un líder proactivo y auténtico

¿Qué opinan los líderes de RRHH / Unidades de Negocio?

Los líderes consideran que los **modelos de liderazgo están evolucionando**. Trabajar bajo nuevos paradigmas de gestión de talento implica:

- ▶ Tener mayor capacidad de **escucha y cercanía** para gestionar un talento diverso y distribuido
- ▶ Ser un **líder participativo** en organizaciones cada vez más planas y transversales
- ▶ Preocuparse por alcanzar el **equilibrio entre el bienestar y la productividad** de las personas
- ▶ Comportarse de forma más **flexible y adaptativa**
- ▶ Promover el "**liderazgo universal**", que implica que todos los empleados son líderes en su capacidad

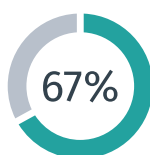
Características más valoradas en los líderes



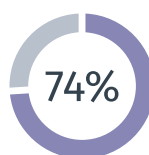
Proactividad



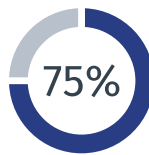
Autenticidad



Cercanía



Escucha activa



Empatía

Existe un **acuerdo entre los empleados y sus líderes** sobre cuáles serán los **atributos del líder del futuro**



Recomendaciones para el despliegue de tu estrategia

En función de las necesidades y opiniones ofrecidas por los empleados y sus líderes corporativos, unido a las reflexiones planteadas en las sesiones de trabajo entre enClave de Personas e EY, se proponen una serie de recomendaciones para poder adecuar las estrategias de gestión de ese talento, dentro del Modelo "Build, Buy & Borrow" que se ha descrito anteriormente.

La recomendación general es que las organizaciones realicen una combinación de diferentes estrategias, teniendo en consideración los costes, el tiempo, el valor a largo plazo, la viabilidad de la estrategia y el impacto que pueda suponer en toda la fuerza laboral.

La descentralización de la gestión del talento hace que RRHH deba actuar como centro de asesoramiento para otras Unidades de Negocio, de cara a que la gestión y la fidelización del talento crítico sea corresponsabilidad de todos los líderes corporativos. La visibilidad y transparencia con la que RRHH actúe será un factor determinante para que otras Unidades de Negocio puedan actuar de forma alineada con los objetivos establecidos y adecúen los procesos para los empleados. Algunos líderes de Unidades de Negocio remarcan que la falta de visibilidad y transparencia sobre oportunidades de movilidad interna o necesidad de *skills* específicas, son factores limitantes de cara a gestionar a sus equipos.

Teniendo en consideración las diferentes estrategias de gestión de talento y a partir de las perspectivas obtenidas en este estudio, parece ser que a nivel intergeneracional existe una alta motivación

por el aprendizaje y desarrollo en las organizaciones (64%), siendo especialmente destacable por parte de la Generación Z.

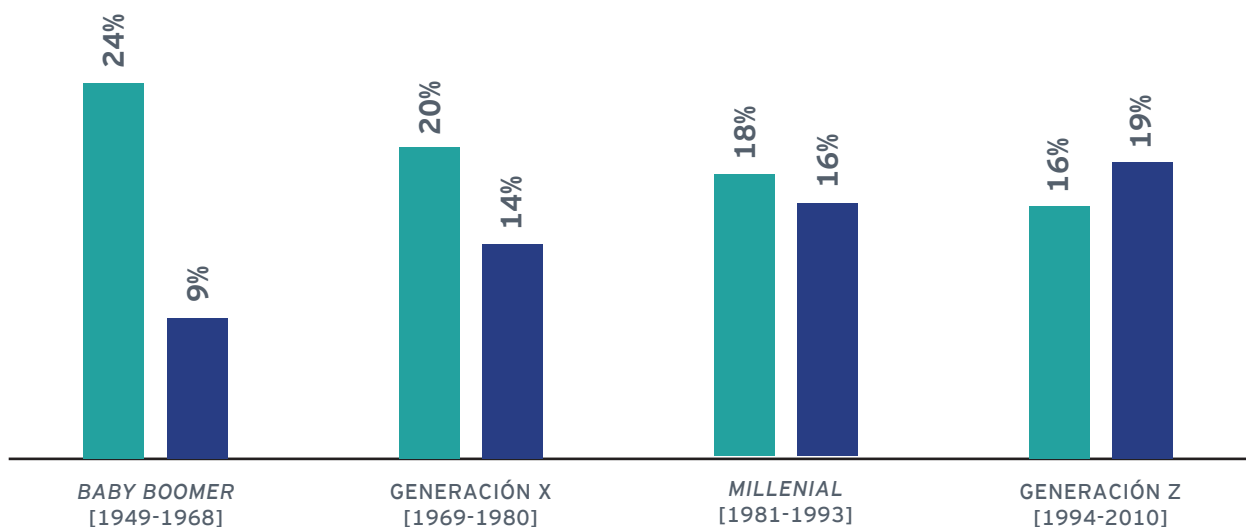
No obstante, aun existiendo esa motivación por el crecimiento y desarrollo, parece ser que ante la pregunta: ¿Consideras que el paradigma clásico de retención del talento está sobrevalorado?, el 53% de los líderes entrevistados consideran que sí está sobrevalorado.

En primer lugar, tanto líderes de RRHH como líderes de Unidades de Negocio remarcan que no se debe buscar "retener", sino fidelizar al talento y buscar que permanezcan en la empresa aquellos perfiles identificados como críticos, es decir, aquellas personas con un conjunto de *skills* específicas que son esenciales para que una organización alcance sus objetivos estratégicos y mantenga una ventaja competitiva. Los líderes de Unidades de Negocio añaden que en ocasiones se destinan demasiados recursos por mantener a las mismas personas en la empresa, con índices de rotación reducidos, lo cual puede al mismo tiempo ser una barrera para la innovación y la incorporación de nuevas perspectivas y nuevos puntos de vista.

Si bien los *Baby Boomers* (72%), Generación X (79%) y *Millenials* (80%) valoraban por encima de todo las condiciones laborales ofertadas por las organizaciones, las nuevas generaciones (Generación Z) demandan tener un sólido plan de carrera y oportunidades de aprendizaje (86%), como variable para conseguir su fidelización.

Razón de permanencia en las organizaciones

- Condiciones (flexibilidad laboral, conciliación, modalidad de trabajo)
- Plan de carrera y oportunidades de aprendizaje





Para definir este plan de carrera y ofrecer oportunidades de aprendizaje deben impulsarse estrategias destinadas a desarrollar al talento interno (*Build*) por medio de estrategias de *Upskilling* y *Reskilling*, así como impulsar estrategias destinadas a alquilar talento a nivel interno (*Borrow*), mediante rotaciones y asignaciones temporales de cara a trasladar a los empleados con las *skills* necesarias a corto plazo y por un periodo limitado, a nuevas funciones o equipos. Para poder conocer la progresión de estas estrategias y de los empleados, es necesario incorporar métricas de medición de resultados que certifiquen y monitoricen la aplicación de este conocimiento y la eficacia de la estrategia utilizada. La formación y la movilidad transversal deben ejercer como palanca para el desarrollo del talento interno y la obtención de nuevas *skills*.

Con todo ello, si bien el modelo de relación preferente es el de trabajador permanente de cara a que el empleado pueda sentirse responsable del tiempo en el que permanece en la empresa (normalmente asociado al contrato indefinido), parece ser que el modelo de relación de talento contingente (*freelance*, talento estacional...) cobra sentido en los perfiles tecnológicos, para poder cubrir necesidades que puedan surgir en la compañía mediante las *skills* requeridas a demanda y de forma actualizada. Además, la valoración positiva de los empleados *boomerang* plantea la situación de permitir que haya empleados que se marchen y regresen a la empresa de origen, habiendo realizado un *offboarding* que enriquezca a la empresa original, con nuevas *skills* y experiencias vividas por estos empleados. No obstante, para ello se ve necesario

el establecimiento de protocolos para gestionar a este talento, y que se realice un cambio de mentalidad en el que la marcha del empleado no tenga la consideración de "traición".

Ante esta realidad, los líderes de RRHH y de las Unidades de Negocio tienen un gran reto. Pese a que actualmente están haciendo grandes esfuerzos por adaptarse a las tendencias del mercado, resulta necesario que no solo adecúen su estrategia de gestión de talento a nivel general, sino que es importante que las personalice atendiendo a la realidad de la compañía y, en última instancia, de cada persona. En un escenario de incertidumbre y dependiendo de si la compañía, sector o departamento están orientados a proyectos o procesos, la contratación a partir de *skills* o de roles o posiciones debe ser analizada desde una perspectiva bidireccional: por un lado, que esa contratación brinde oportunidades de desarrollo para el empleado; por otro, que pueda potenciar o cubrir *skills* necesarias para la compañía. Con todo ello, para poder fidelizar al talento crítico a nivel intergeneracional, resulta de vital importancia trabajar en el desarrollo de *soft skills*, como la empatía, escucha activa y cercanía.

Consideramos que la combinación de la personalización de las estrategias de gestión de talento bajo un "Liderazgo Humano", que busque establecer conexiones más profundas con sus empleados, promueva la flexibilidad, potencie el crecimiento personal y bienestar holístico y tenga un propósito compartido, será un factor determinante para el éxito de las organizaciones y la satisfacción de sus empleados.



Conclusiones

A modo de resumen podemos destacar las siguientes conclusiones:

1

ALINEA RRHH / UNIDADES DE NEGOCIO

La **transparencia y comunicación** entre las Unidades de Negocio y **RRHH** debe ser prioritaria. Se debe trabajar conjuntamente y bajo un objetivo común, habiendo una **descentralización de la gestión del talento**.

RRHH tiene que actuar como **centro de asesoramiento** para otras Unidades de Negocio, de cara a incrementar el grado de alineamiento entre los mismos y la visibilidad de oportunidades internas existentes en la compañía.

2

IDENTIFICA Y FIDELIZA AL TALENTO CRÍTICO

Las acciones de **fidelización** deben hacer hincapié en el **talento crítico**. Para poder fidelizarlo y desarrollarlo se le debe brindar oportunidades de **movilidad transversal**, empoderando y concediendo el sentido de agencia y **responsabilidad** al propio empleado para que sea dueño de su desarrollo. Además, se le debe ofrecer una serie de **condiciones laborales** (flexibilidad, conciliación, etc.) que satisfagan sus expectativas.

3

PERSONALIZA LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO

En función de las **formas de trabajo** (orientadas a procesos o proyectos), la **estrategia de gestión de talento puede diferir**, optando por el desarrollo de **skills** (*upskilling/reskilling*) o alquiler de los mismos a nivel interno (rotaciones o asignaciones temporales entre departamentos o funciones).

4

DI SÍ A LOS EMPLEADOS BOOMERANG

La **reincorporación** de aquel talento que se marchó de la compañía en condiciones óptimas (**empleados boomerang**) puede ser **beneficiosa para la organización**. Estas personas habrán trabajado durante otro periodo de tiempo en otra realidad, y sus experiencias y formación directa e indirecta contribuirán a que su **offboarding** sea enriquecedor. No obstante, para poder facilitar y estandarizar su reincorporación, es necesario establecer **protocolos** para gestionar este tipo de talento.

5

LIDERA CON EMPATÍA

Las **figuras y modelos de liderazgo deben estar en constante** evolución. Las estructuras organizativas son cada vez más planas, huyendo de modelos jerárquicos y buscando la **cercanía y proximidad** con los empleados. El líder es responsable de sus equipos, pero debe fomentar la **corresponsabilidad** de los mismos en su desarrollo. El líder más valorado será aquel que denote **empatía, cercanía y escucha activa**, y que **personalice** el trato y oportunidades que pueda brindar a cada miembro de su equipo.



Toolkit para la gestión del talento “Build, Buy & Borrow”

Como complemento práctico a este informe, hemos desarrollado un toolkit enfocado a acompañarte en la reflexión y toma de decisiones en torno a la mejor estrategia que puedes abordar para cada uno de los perfiles que forman parte de tu organización.



**¡Escanea este código QR
para acceder a todo el material!**

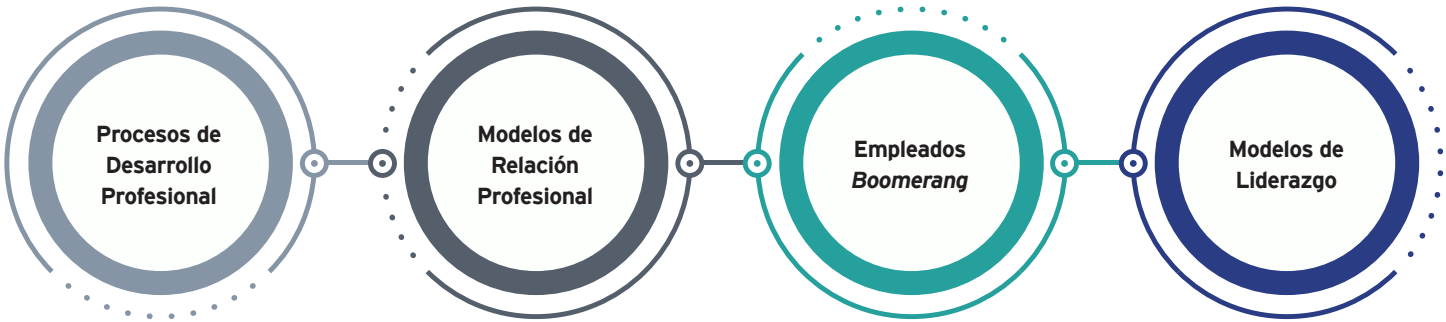
Contenido desarrollado por **TRIVU**





07 Metodología

A la hora de realizar este estudio y poder establecer las recomendaciones prácticas en cuanto a las estrategias de gestión de talento (“Build, Buy & Borrow”), se han llevado a cabo 14 sesiones de trabajo con miembros del equipo de enClave de Personas e EY, a la par que se ha querido incorporar la perspectiva del empleado y de los líderes de RRHH y Unidades de Negocio de las organizaciones en materia de cuatro bloques de contenidos relacionados:



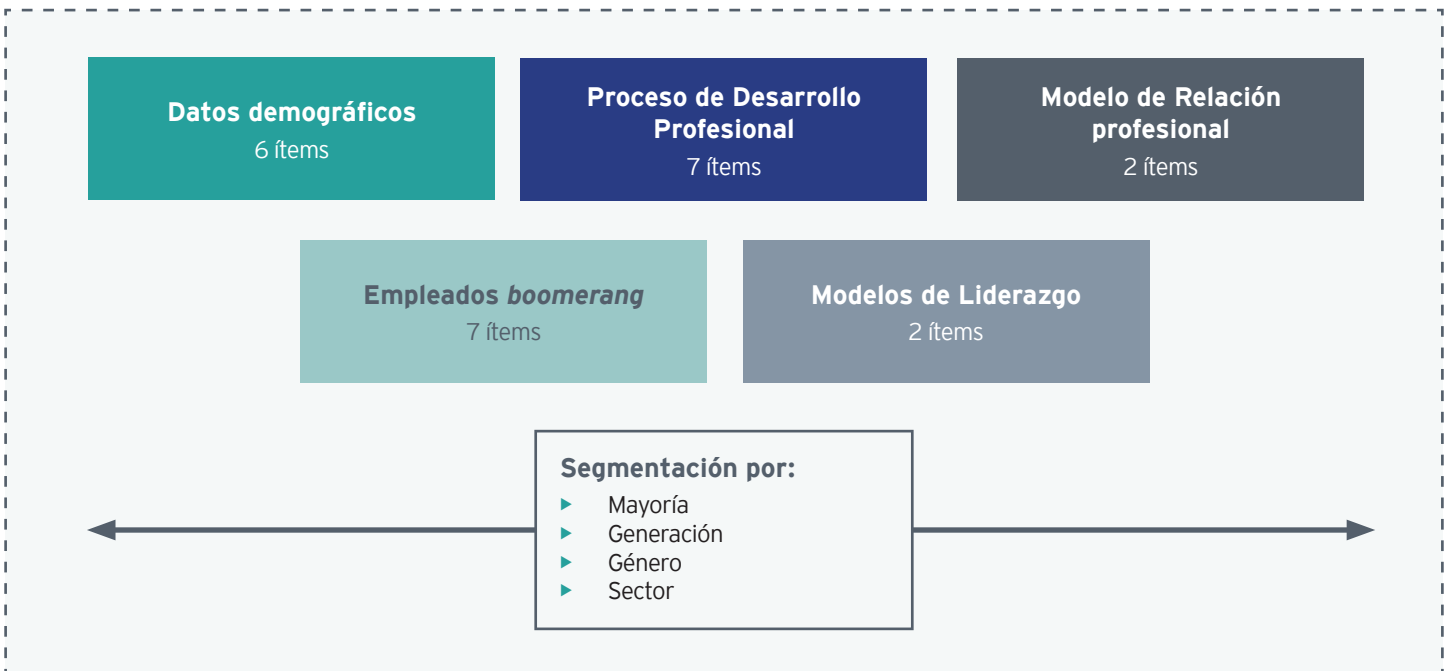
Para poder analizar la información recabada, se ha realizado un estudio cuantitativo y cualitativo, cuyo detalle aparece a continuación.

7.1. Estudio cuantitativo

El estudio cuantitativo se ha llevado a cabo por medio de la realización de una encuesta *online*. Dicha encuesta ha sido completada por 272 empleados durante un periodo de 2 semanas.

La encuesta estaba compuesta por 24 ítems. El formato de respuesta para cada uno de los ítems ha sido de carácter cerrado por medio de respuestas desplegables, escalas Likert y opción múltiple. El registro de todas las respuestas ha sido anónimo.

Los ítems estaban divididos por 5 bloques temáticos (Datos demográficos, Procesos de Desarrollo profesional, Modelos de Relación profesional, Empleados *boomerang* y Modelos de Liderazgo) y han sido analizados atendiendo a 4 variables (mayoría, generación, género y sector) para poder elaborar las conclusiones vinculadas al Modelo “Build, Buy & Borrow”.

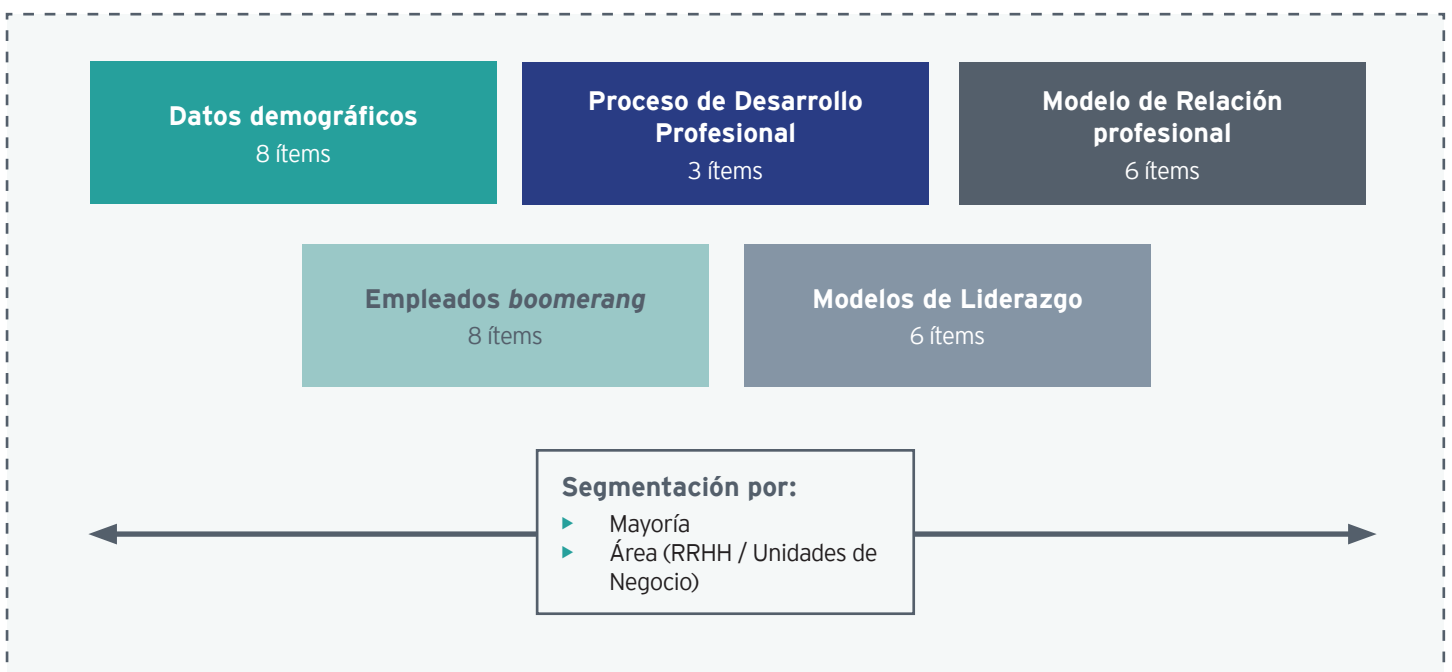


7.2. Estudio cualitativo

El estudio cualitativo se ha llevado a cabo por medio de la realización de una serie de entrevistas en formato virtual. Dichas entrevistas fueron realizadas por 4 expertos de EY a 17 líderes de RRHH y de Unidades de Negocio de un total de 8 compañías.

La entrevista estaba compuesta por 31 ítems. El formato de respuesta para cada uno de los ítems ha sido de carácter abierto por medio de respuestas abiertas. Pese a que las entrevistas han sido nominales, el registro de todas las respuestas ha tenido carácter anónimo.

Los ítems estaban divididos por 5 bloques temáticos (Datos demográficos, Procesos de Desarrollo profesional, Modelos de Relación profesional, Empleados *boomerang* y Modelos de Liderazgo) y han sido analizados atendiendo a 2 variables (mayoría y área (líderes de RRHH y líderes de Unidades de Negocio) para poder elaborar las conclusiones vinculadas al Modelo "Build, Buy & Borrow".



El detalle de las preguntas de la encuesta y de las entrevistas aparece a continuación.

ENCUESTA PARA EMPLEADOS		
DATOS DEMOGRÁFICOS		
1. ¿Cuál es el tamaño de tu organización?	Pequeña [<50 empleados/as] Mediana [50-250 empleados/as] Grande [>250 empleados/as]	
2. ¿Cuál es el sector de tu organización?	Agricultura y Ganadería Bienes de consumo Comercio electrónico Comercio y Establecimientos Construcción Deporte y Ocio Energía y Medioambiente Finanzas, Seguros y Bienes inmuebles Logística y Transporte Medios de comunicación y Marketing Metalurgia y Electrónica Productos químicos y Materias primas Salud e Industria farmacéutica Servicios Tecnología y Telecomunicaciones Turismo y Hostelería	
3. ¿Cuál es tu cargo/posición?	Técnico Administrativo Gerente Directivo	
4. ¿Cuál es tu género?	Masculino Femenino Otro Prefiero no responder	
5. ¿Cuál es tu antigüedad en tu compañía?	0- 6 meses 7- 11 meses 1- 2 años 3- 5 años >5 años	
6. ¿A qué generación perteneces?	Baby boomer [1949-1968] X [1969-1980] Millennial [1981-1993] Z [1994-2010]	



ENCUESTA PARA EMPLEADOS

PROCESOS DE DESARROLLO PROFESIONAL

1. ¿Cuál es la motivación de seguir formándote para desarrollarte y crecer profesionalmente?	1 (muy baja)	2	3	4 (muy alta)
2. ¿Con qué frecuencia acudes a formación externa para desarrollarte profesionalmente? (*Formación externa: aquella no ofrecida por tu empresa)	1 (muy baja)	2	3	4 (muy alta)
3. ¿En qué grado consideras que el desarrollo profesional es tu responsabilidad?	1 (muy bajo)	2	3	4 (muy alto)
4. ¿En qué grado consideras que en tu organización hay oportunidades de desarrollo transversal para el talento interno? (*Desarrollo transversal: concepto ligado a oportunidades de movilidad interna como puede ser cambiar a un empleado de rol, equipo y/o proyecto, intercambios de trabajo laterales o promociones horizontales)	1 (muy bajo)	2	3	4 (muy alto)
5. ¿En qué grado consideras que el desarrollo profesional es tu responsabilidad?	1 (muy bajo)	2	3	4 (muy alto)
6. ¿En qué grado valorarías positivamente la oportunidad de desarrollarte horizontalmente dentro de tu compañía?	1 (muy bajo)	2	3	4 (muy alto)
7. A la hora de cumplir con tus funciones, ¿cuál es tu predisposición para hacer un esfuerzo extra en la organización?	1 (muy baja)	2	3	4 (muy alta)

MODELOS DE RELACIÓN PROFESIONAL

1. ¿En qué grado estás satisfecho/a con el modelo de flexibilidad y conciliación laboral que ofrece tu empresa?	1 (muy bajo)	2	3	4 (muy alto)
2. Si trabajases bajo otro modelo de relación laboral, ¿cuál/es escogerías?	<i>Freelance</i> Contratista independiente (<i>Start-up</i>) <i>Part-time</i> para varias empresas		Franquiciado Otro No me planteo/quiero trabajar bajo otro modelo de relación laboral	

EMPLEADOS BOOMERANG

1. ¿Alguna vez has sido empleado boomerang? (*Empleado/a boomerang: empleados/as que dejan una empresa y vuelven en un fecha posterior)	Sí	No
2. ¿Cuáles son las causas que te hicieron volver a la empresa donde estabas originalmente?	Condiciones (flexibilidad laboral, conciliación, modalidad de trabajo, etc.) Remuneración Equipo Valores y propósito de la compañía	Jefe/Responsable Proyecto/Tareas Reputación de la empresa Otro



ENTREVISTA PARA LÍDERES DE RRHH / UNIDADES DE NEGOCIO

DATOS DEMOGRÁFICOS

1. ¿Cuál es el tamaño de tu organización?	Pequeña [<50 empleados/as] Mediana [50-250 empleados/as] Grande [>250 empleados/as]		
2. ¿Cuál es el sector de tu organización?	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="673 479 1098 824"> Agricultura y Ganadería Bienes de consumo Comercio electrónico Comercio y Establecimientos Construcción Deporte y Ocio Energía y Medioambiente Finanzas, Seguros y Bienes inmuebles </td> <td data-bbox="1098 479 1511 824"> Logística y Transporte Medios de comunicación y Marketing Metalurgia y Electrónica Productos químicos y Materias primas Salud e Industria farmacéutica Servicios Tecnología y Telecomunicaciones Turismo y Hostelería </td> </tr> </table>	Agricultura y Ganadería Bienes de consumo Comercio electrónico Comercio y Establecimientos Construcción Deporte y Ocio Energía y Medioambiente Finanzas, Seguros y Bienes inmuebles	Logística y Transporte Medios de comunicación y Marketing Metalurgia y Electrónica Productos químicos y Materias primas Salud e Industria farmacéutica Servicios Tecnología y Telecomunicaciones Turismo y Hostelería
Agricultura y Ganadería Bienes de consumo Comercio electrónico Comercio y Establecimientos Construcción Deporte y Ocio Energía y Medioambiente Finanzas, Seguros y Bienes inmuebles	Logística y Transporte Medios de comunicación y Marketing Metalurgia y Electrónica Productos químicos y Materias primas Salud e Industria farmacéutica Servicios Tecnología y Telecomunicaciones Turismo y Hostelería		
3. ¿Cuál es tu cargo/posición?	Técnico Administrativo Gerente Directivo		
4. ¿Cuál es tu género?	Masculino Femenino Otro Prefiero no responder		
5. ¿Cuál es tu antigüedad en tu compañía?	0- 6 meses 7- 11 meses 1- 2 años 3- 5 años >5 años		
6. ¿A qué generación perteneces?	<i>Baby boomer</i> [1949-1968] X [1969-1980] <i>Millennial</i> [1981-1993] Z [1994-2010]		
7. ¿Cuál es el nombre de tu empresa?			
8. Líder de:	RRHH Unidad de Negocio		



ENTREVISTA PARA LÍDERES DE RRHH / UNIDADES DE NEGOCIO

PROCESOS DE DESARROLLO PROFESIONAL

1. ¿Qué nuevas formas de desarrollo profesional existen dentro de tu organización?
2. ¿Existen en tu organización oportunidades de desarrollo transversal para el talento interno?
3. ¿Existen los canales adecuados para acercar al talento todas las oportunidades de desarrollo existentes? ¿Cuáles destacarías?

MODELOS DE RELACIÓN PROFESIONAL

1. ¿Qué modelos de relación y contratación existen en tu organización actual? (*freelance*, contratación de talento contingente y permanente, etc.)
2. ¿Consideras que los modelos de relación actuales son suficientes en tu compañía?
3. ¿Crees que se debe seguir una estrategia diferente (retención de talento interno vs. captación de talento externo) en función del rol/posición demandado?
4. ¿Qué opinas del desarrollo de personas en base a *skills* en lugar de roles/posiciones?
5. ¿Tienes visibilidad sobre cuáles serán las *skills* más demandadas a futuro? (*Exclusiva para líderes de Unidades de Negocio)
6. ¿Consideras que el paradigma clásico de retención del talento a largo plazo está sobrevalorado? ¿Por qué?

EMPLEADOS BOOMERANG

1. ¿Cuál es tu visión sobre trabajar con empleados *boomerang*?
2. ¿Consideras que tu empresa actual está preparada para gestionar el talento *boomerang*?
3. ¿Existe en tu compañía algún tipo de acción o protocolo para trabajar con empleados *boomerang*?
4. ¿Existe en tu compañía una visión positiva acerca de los empleados *boomerang*?
5. ¿Qué beneficios consideras que aporta la contratación de empleados *boomerang*?
6. ¿Existen barreras que puede tener tu organización a la hora de gestionar el talento *boomerang*?
7. ¿Consideras que en tu empresa hay una elevada tasa de rotación?
8. Cuando se marchan los empleados de tu compañía, ¿cuáles crees que son las principales causas?

MODELOS DE LIDERAZGO

1. ¿Cómo crees que está evolucionando el liderazgo para poder trabajar en estos nuevos escenarios?
2. ¿Consideras que los líderes en tu organización están suficientemente preparados para navegar en los nuevos escenarios de incertidumbre?
3. ¿Consideras que los líderes en tu organización son conscientes del cambio que se espera de ellos en este nuevo entorno/contexto?
4. ¿Sientes que en tu organización los líderes tienen claro el papel que juegan y lo que sus equipos necesitan y esperan de ellos?
5. ¿Consideras que los líderes en tu organización están suficientemente preparados para gestionar el talento líquido en sus equipos?
6. ¿Consideras que en tu empresa se promueve el "*Liderazgo Humano*"? (**Liderazgo Humano: modelo de liderazgo en el que los líderes buscan establecer conexiones más profundas con los empleados, promoviendo la flexibilidad radical, crecimiento personal y bienestar holístico. Tanto los líderes como los empleados tienen un propósito compartido y se sienten igual de implicados en la organización*)



Listado de agradecimientos

Este estudio ha sido posible gracias a la colaboración desinteresada de profesionales de diversas empresas que conforman el grupo **enClave de Personas**. Sus testimonios, sus enfoques y sus contenidos han sido imprescindibles para la elaboración del mismo.

Queremos agradecer encarecidamente su tiempo y sus aportaciones, gracias a las cuales podemos entender mejor la situación actual, como punto de partida para el diseño de estrategias innovadoras de futuro en el complejo y apasionante mundo de la gestión del talento.

Detalle del equipo de enClave de Personas promotor del estudio



Alena Mustafinova
HR Business Partner
REPSOL



María Martín Hernández
Compensation & Benefits Director
TABACALERA



Andrea Vallina Lago
Talent & Culture Country Monitoring
Senior Manager
BBVA



María Narváez Rullán
Global Talent Director
MAPFRE



Belén Presas Mata
Global Director HR strategy &
Internal Communications
RADISSON HOTEL GROUP



Massimo Cassiano
Head of Learning & Development
McDONALD'S



Daniel Díaz Rivas
Culture Project Leader
MELIÁ



Miguel Gutiérrez-Rivas
Head of Human Resources Airbus Crisa
AIRBUS



Fernando Córdova Moreno
Director Corporativo de Talento y Cultura
ADOLFO DOMÍNGUEZ



Soledad Muñoz Aranguren
HR Business Leader Madrid &
Engineering Aircraft and Systems
AIRBUS



EY | Building a better working world

En EY trabajamos para construir un mundo que funcione mejor, ayudando a crear valor a largo plazo para los clientes, las personas, la sociedad y generar confianza en los mercados de capital.

Gracias al conocimiento y la tecnología, los equipos de EY, en más de 150 países, generan confianza y ayudan a las compañías a crecer, transformarse y operar.

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, estrategia, asesoramiento en transacciones y servicios de consultoría. Nuestros profesionales hacen las mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los desafíos a los que nos enfrentamos en el entorno actual.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada por garantía (company limited by guarantee) y no presta servicios a clientes. La información sobre cómo EY recopila y utiliza datos personales y su correspondiente descripción sobre los derechos de las personas en virtud de la legislación vigente en materia de protección de datos, están disponibles en ey.com/es_es/legal-and-privacy. Las firmas miembros de EY no ejercen la abogacía donde lo prohíban las leyes locales. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite ey.com/en_gl.

© 2023 Ernst & Young, S.L.
All Rights Reserved.

ED None

Este material se ha preparado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse como asesoramiento contable, fiscal o profesional. Consulte a sus asesores para obtener consejos específicos.

ey.com/es_es

Equipo de trabajo de EY

> Jaime Sol

Socio Director de People Advisory Services de EY

E-mail: jaime.sol@es.ey.com

> Jorge Aguirre

Socio de People Advisory Services de EY

E-mail: jorge.aguirre.peris@es.ey.com

> Fernando Íñiguez

Senior Manager de People Advisory Services de EY

E-mail: fernando.iniguez.sanz@es.ey.com

> Victoria Aldama Ingham

Consultora de People Advisory Services de EY

E-mail: victoria.mariana.aldama.ingham@es.ey.com

enClave de Personas

enClave de Personas es un think tank de referencia en talento y liderazgo, que pretende ser un lugar de encuentro entre organizaciones líderes en el ámbito nacional e internacional, para movilizar y compartir conocimientos, buenas prácticas y casos de éxito para ayudar a las empresas a crecer y mejorar de manera continua en el ámbito de los Recursos Humanos y la gestión de personas dentro de las organizaciones.

Se trata del primer think tank de España de estas características, y está compuesto por un Consejo Asesor, configurado por 22 miembros, directivos en la función de gestión de personas. Más información en:

www.linkedin.com/company/enclave-de-personas.