



**INFORME LLYC-DCH** 

TENDENCIAS TALENTO 2022

Madrid, enero 2022



### **ÍNDICE**

Introducción

Pág **3** 

01



Pág 11
Workcation



07



**Pull recruiting** 

Pág **17** 

Del formato híbrido a la autonomía

Pág **5** 

05



Rituales para la "destribalización"

Pág **13** 

08



Talento proyectado

Pág **19** 

Desconectar para

Pág **7** 

06



De la gran fuga a la reformulación cultural

Pág **15** 

09



**Total experience** 

Pág **21** 

Referencias

Pág **22** 

Autores

Pág **23** 

03

conectar



El tercer espacio

Pág **9** 

### **INTRODUCCIÓN**

No cabe duda de que, en los últimos años, el modelo de trabajo vive en una revolución permanente. Ya se intuían síntomas de cambio antes de 2020, pero con la llegada de la pandemia, la implantación masiva del teletrabajo y la transformación de las prioridades de los profesionales, este fenómeno se ha acelerado.

2021 ha sido un año de transición en el que algunas de las tendencias de 2020 se han asentado y otras han ido desapareciendo.

2022 será el momento en el que veremos si lo que intuimos viene para quedarse o si las organizaciones prefieren volver a las reglas de juego pre-pandemia. En nuestra opinión, nos encontramos ante una inmensa oportunidad para avanzar y evolucionar hacia una mejora en la gestión del talento. Tal y como queremos reflejar en este informe, no solo ha cambiado el cuándo y el dónde se trabaja, sino también el cómo y el porqué, y esto ya no depende tanto de las empresas como de las personas que forman parte de ellas.

Parece evidente que, este año, los responsables de las áreas de talento tampoco dejarán de tomar decisiones en la incertidumbre. Estamos aprendiendo a decidir con información incompleta e imperfecta. Se trata de un reto enorme que nos obligará a estar más y mejor preparados pero también a ser más valientes.



# TENDENCIA 1. DEL FORMATO HÍBRIDO A LA AUTONOMÍA

Si el 2020 fue el año del teletrabajo y el 2021 el del formato híbrido, en 2022 el concepto clave será el de la flexibilidad. Así lo cree también Satya Nadella, CEO de Microsoft. La filosofía de su compañía "No One-size-fits-all" recoge algunas de las características que creemos que definirán este nuevo modelo de relación por lo que respecta a los momentos en los que se trabaja.

La primera diferencia la marcará lo que entendemos por Jornada laboral. Es un concepto que, tal y como lo entendemos hoy, tenderá a desaparecer y se convertirá en un convencionalismo. En pleno debate sobre la jornada laboral de 4 días, surgen nuevas propuestas incluso más ambiciosas, lo que se ha denominado jornada laboral de 7 días o que nosotros preferimos llamar la **no jornada**. La filosofía: trabaja cuando quieras de lunes a domingo, en el horario que más te convenga. Se trata de una filosofía que conecta mejor con lo que los profesionales parecen demandar de las compañías, según un artículo reciente de Harvard Business Review. Según los autores, la flexibilidad puede dar lugar a muchas y diferentes interpretaciones, por eso resulta más conveniente hablar de autonomía.

Este nuevo modelo **exigirá a las compañías, comunicaciones entre equipos y formas de trabajo mucho más asíncronas**. El "real time" en el trabajo pierde relevancia y se establecen otros modelos que priorizan el trabajo en equipo, alejados de la dictadura de la reunión presencial u online.

La filosofía 'trabaja cuando quieras de lunes a domingo, en el horario que más te convenga' conecta mejor con lo que los profesionales demandan de las compañías



## TENDENCIA 2. DESCONECTAR PARA CONECTAR

En paralelo al concepto de autonomía que parece imponerse en las organizaciones, o al menos en la mente de los profesionales, hay otro concepto que surge con fuerza: el tiempo de desconexión. No es de extrañar que **Trendhunter** incluya en sus tendencias para el año que viene la fatiga tecnológica. El debate alrededor de la conciliación, la desconexión y el balance entre la vida personal y profesional cobrará nuevas dimensiones, y el **tiempo pasará a convertirse en elemento imprescindible de las políticas de bienestar.** 

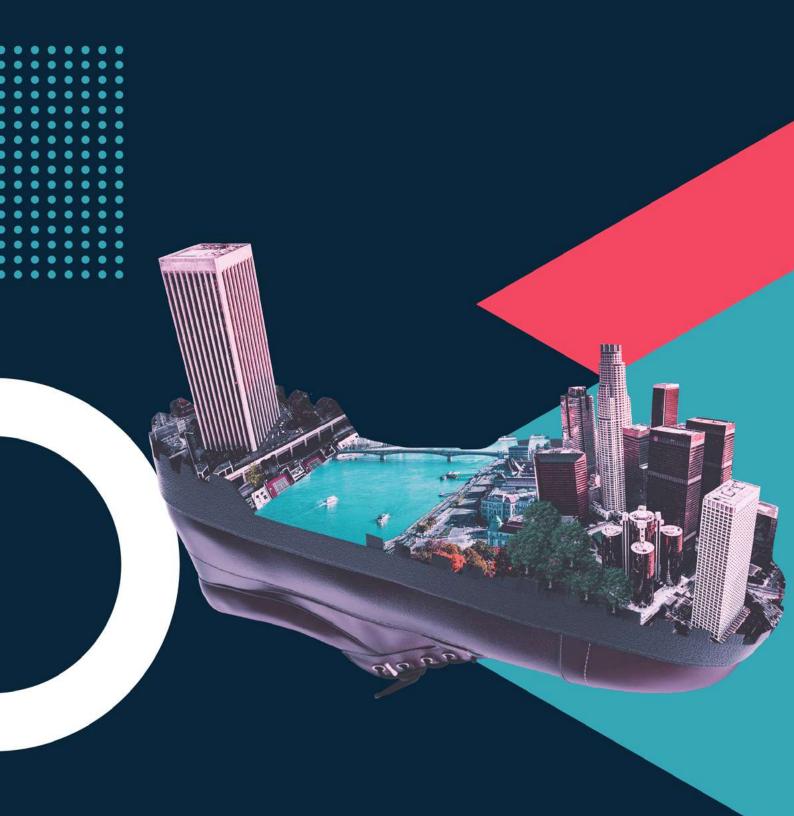
Tras dos años de pandemia en los que los niveles de productividad de los profesionales no se han visto afectados, sino que, en ocasiones, ha sucedido todo lo contrario, las compañías comenzarán a comprender que los profesionales necesitan desconectar más para conectar mejor.

Por eso, muchas de las medidas que habíamos visto en las organizaciones más modernas, desde el punto de vista cultural, empezarán a colonizar el resto compañías. La conquista del tiempo será la fórmula preferida para mejorar la retención del talento y diferenciarse en la captación. Tiempo para la familia, para la formación, para el ocio o el crecimiento personal,... tiempo, en definitiva, para uno.

Algunas de las medidas en este sentido podrán ser: las vacaciones ilimitadas, que ya han probado compañías como Netflix, pionera en todo el mundo, y otras como Glassdoor, HubSpot o Dropbox; la desconexión digital, que, según el Top Employers HR Best Practice Survey, un 56 % de las 103 compañías incluidas en el Top Employers de España ya está impulsando; o los momentos sin reuniones. Siguiendo a Peter Drucker, que aseguraba que las reuniones son un síntoma de una mala organización y afirmaba que 'cuantas menos reuniones, mejor', las empresas continuarán impulsando días o incluso semanas sin reuniones de forma sistemática.

Sin embargo, destaca por encima de estas medidas una especialmente relevante, que hemos denominado **tiempo de propósito**. Las organizaciones facilitarán que sus profesionales dediquen parte de su jornada laboral a uno mismo, a actividades que fomenten su creatividad, su crecimiento personal y profesional, que les ayuden a estar más conectados con lo que son, que conecten el propósito corporativo con el propósito personal. Que sirvan, en definitiva, para impulsar el crecimiento personal y profesional de los equipos.

La conquista del tiempo será la fórmula preferida para mejorar la retención del talento y diferenciarse en la captación



# ELTERCER ESPACIO

### TENDENCIA 3. EL TERCER ESPACIO

El nuevo modelo de trabajo que están implantando las compañías en esta nueva normalidad va más allá de trabajar desde la oficina o desde el hogar. Un espacio de coworking, una cafetería, una biblioteca o la sala de espera de un aeropuerto se convierten en nuevos entornos aptos para desarrollar nuestra actividad profesional. Para hablar del tercer espacio, una tendencia que creemos que irá cobrando importancia una vez superadas las primeras fases del trabajo híbrido y en remoto, hemos pedido opinión a Pablo de la Hoz, Chief Operating Officer de ZityHub, compañía española pionera en este tipo de soluciones:

"La evolución es notoria, y se irán imponiendo los modelos y formatos blended, trabajo en la oficina, desde casa y en una red de terceros lugares, cercanos, convenientes, totalmente equipados y que responden a las necesidades inmediatas de un empleado cada vez más dinámico. La asistencia a los mismos podrá en algunos casos representar una lógica similar a la de la oficina: espacios de encuentros, de conexiones positivas, pero también de disponibilidad de elementos que difícilmente puedan ser accesibles en el hogar o que por motivos de necesidad social o económica, simplemente no se quieren desarrollar.

Los terceros espacios se convierten en la gran evolución y no importa quién es el operador o el responsable, lo importante es la experiencia del talento.

No existen compromisos, y se contrata bajo demanda. Se ha roto la última frontera, e inclusive la oficina es ahora consumida en un formato de pago por uso. La experiencia del usuario es más amplia, permitiéndole elegir dónde trabajar cada día, pero la experiencia de búsqueda, reserva y validación debe ser digital. Los terceros espacios se convierten en la gran evolución y no importa quién es el operador o el responsable, lo importante es la experiencia del talento.

Este cambio genera grandes implicaciones en el estilo de vida, en la movilidad, en el concepto de barrio, en el diseño de edificios y viviendas y obviamente en la percepción de productividad, tanto laboral como de momento vital.

Vamos hacia un concepto del futuro del trabajo más "líquido", donde conviven diversos formatos en relación con el lugar donde éste se realiza, que debe ir de la mano de una progresiva implementación de políticas de flexibilidad en las organizaciones, del grado de disponibilidad de los espacios y de su cercanía o lejanía con respecto a los clientes y del hogar de los empleados.

Muchas empresas seguirán confiando en el espacio de oficina tradicional durante muchos años más, pero no será suficiente para evitar una transformación en el mercado de oficina. Notaremos sin embargo, un gran cambio inmediato; en la práctica se evolucionará de tener que ir a la oficina a querer ir a la oficina. Las mejores compañías necesitarán menos espacio de oficina tradicional que el que se ofrece actualmente y en cambio deberán ofrecerlo y entregarlo de una manera que se ajuste a las necesidades de su talento, cuando éste lo quiera.

En este contexto, el uso del dato como fuente fundamental de análisis, será el modelo válido.



### TENDENCIA 4. WORKCATION

¿Y si trabajar y estar de vacaciones fuera posible al mismo tiempo? *Workcation* (*work* -trabajo- + *vacation* -vacaciones-) es la iniciativa de personas que habitualmente teletrabajan y deciden combinar su actividad profesional con la vida en lugares diferentes a su residencia habitual. Aunque la figura del "nómada digital" no es nueva, ha cobrado mayor protagonismo en los últimos meses. Veremos además que va a traspasar las fronteras de los perfiles tecnológicos para extenderse al resto. Los profesionales itinerantes serán cada vez más comunes.

¿Y si trabajar y estar de vacaciones fuera posible al mismo tiempo?

Workcation no es un sustituto de las vacaciones. Su objetivo es ofrecer a los profesionales una mejor experiencia laboral, incluir el ocio en el entorno profesional, "estar de vacaciones durante nuestras horas libres".

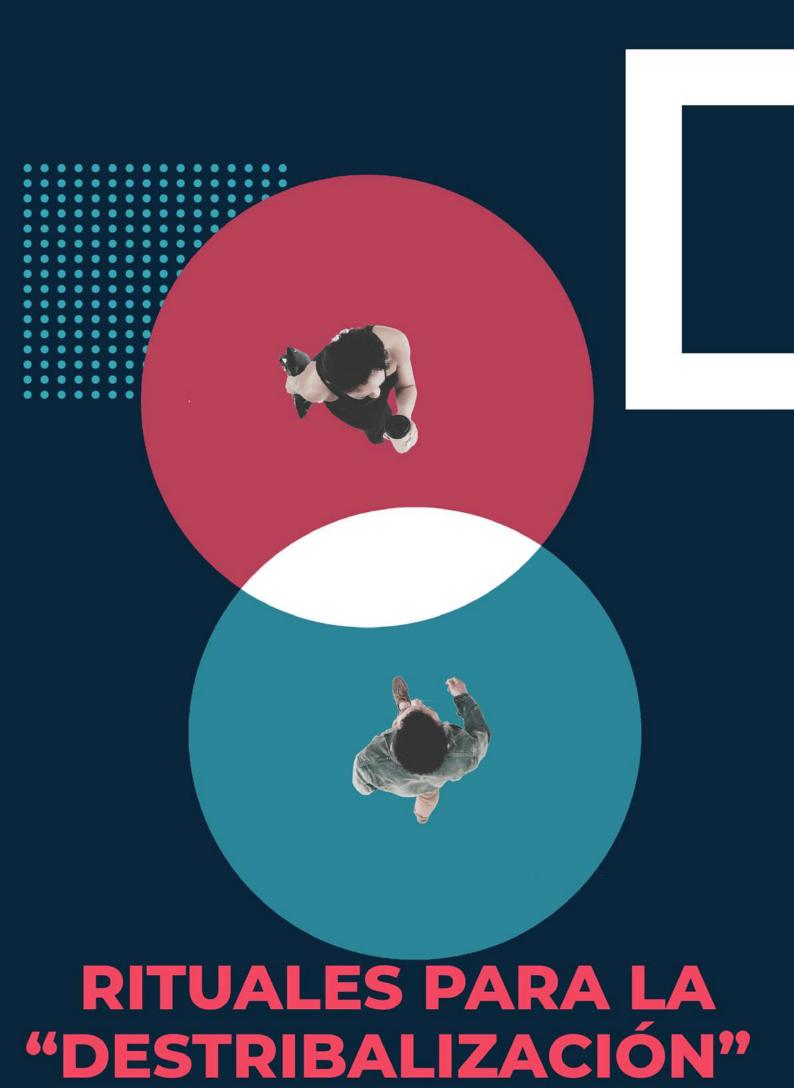
Muchos destinos tradicionalmente vacacionales han aprovechado la ola y están vendiendo su capacidad de acoger a profesionales como **Barbados**, pionero durante los primeros momentos de la pandemia, o Canarias, como ejemplo más cercano.

Además, surgen compañías como Workactions

en India que, bajo su lema "Work from home Anywhere", no solo ofrecen servicios a personas sino que, en una evolución de la tendencia y de las tradicionales actividades de *team building*, aportan soluciones para que equipos de profesionales puedan vivir una experiencia diferente trabajando desde otros lugares.

No son los únicos. La propia Airbnb ya ha puesto en marcha un programa de planes de viaje flexibles para vivir y trabajar y **Remote Year** que con su lema "Work anywhere, travel everywhere" se presenta como la mayor comunidad de trabajo en remoto del mundo: "Viajeros con ideas afines que viven y trabajan juntos en los lugares más inspiradores del planeta".

Son poportunidades ilimitadas y sin fronteras. Pero, ¿está tu organización preparada para este tipo de profesionales? ¿Tendrían cabida en tu empresa los nómadas digitales?



## TENDENCIA 5. RITUALES PARA LA "DESTRIBALIZACIÓN"

"In this pandemic, the strong ties became stronger and the weak ties became weaker". Con esta frase, **Satya Nadella** explicaba en una interesante entrevista con *Harvard Business Review* una de las grandes debilidades del trabajo deslocalizado de los últimos años. Si bien es cierto que las relaciones más asentadas se han fortalecido incluso en un contexto de pandemia, los vínculos casuales, aquellos que establecías en el ascensor, por los pasillos o en la cocina han desaparecido.

Por eso, mientras el sentimiento de pertenencia a nuestro grupo más cercano puede haberse incrementado, la conexión con la compañía en su conjunto parece haberse debilitado hasta convertir las organizaciones en una tribu de tribus. Equipos que funcionan perfectamente cohesionados entre ellos con unas cuotas altísimas de productividad pero que, sin embargo, no conectan con el resto de la organización.

Las empresas, por tanto, se enfrentarán en los próximos meses al desafío de lo que hemos denominado destribalización. No con el fin de romper el sentimiento de pertenencia sino para elevarlo creando nuevos rituales que permitan

fortalecer los weak ties. Recuperar los rituales pre pandemia puede ser una solución no del todo efectiva, ya que las formas de trabajo han cambiado para siempre. Por eso, será necesario crear rituales nuevos adaptados a las nuevas dinámicas de las compañías, rituales más allá del team building programado, que permitan fomentar con naturalidad las relaciones dentro de la organización de personas de distintas áreas y funciones.

Será necesario crear rituales nuevos adaptados a las nuevas dinámicas de las compañías



# TENDENCIA 6. DE LA GRAN FUGA A LA REFORMULACIÓN CULTURAL

Las consecuencias provocadas por la pandemia van más allá de lo sanitario y lo económico. Según un reciente informe publicado por Mckinsey, el 53 % de las compañías están sufriendo rotación no deseada y un 40 % de los profesionales se plantean cambiar de trabajo en el corto plazo. Una fuga de talento que en Estados Unidos ya acuñan como la "Gran Renuncia" y que no solo afecta a mandos intermedios. Si ponemos el foco en España, aunque algunos confían en que esa gran deserción no llegue, casi el 40 % de los directivos está valorando un cambio de empleo, tal y como apunta el estudio "Talento Directivo: de la incertidumbre a la nueva normalidad".

Si bien es cierto que la actual tasa de rotación en nuestro país no es tan elevada, este "fenómeno sumado a las fluctuaciones del mercado, hace difícil retener el talento". En este contexto, ¿es pertinente que las organizaciones continúen centrándose en evitar que sus profesionales se marchen? Nos encontramos ante un punto de inflexión, es momento de pivotar de la

Es momento
de pivotar de la
necesidad de
detener una salida
a una posición
de incrementar
el vínculo con los
profesionales, es
decir, el engagement.

necesidad de detener una salida a una posición de incrementar el vínculo con los profesionales, es decir, el *engagement*.

Fortalecer la conexión con el talento hoy en día no solo implica cubrir los beneficios básicos (incentivos, retribución...) sino tener en cuenta los elementos emocionales. Es cierto que no existe una única fórmula que garantice el éxito, pero sí hay una consideración importante a tener en cuenta: **el engagement** está directamente relacionado con la cultura de compañía. Para ello, es clave medir cómo perciben los profesionales la cultura de la compañía, saber si se sienten identificados, si la "viven" en su día a día. Además, desde el punto de vista de la organización es necesario analizar cómo está transmitiendo esa cultura a través de las diferentes comunicaciones. Este análisis sobre la diferencia entre cómo quieren ser las compañías percibidas y cómo las perciben los empleados, es imprescindible para **asentar** las bases de la cultura con la que se sientan identificados los profesionales.

En esta línea, contar con una buena cultura organizacional ayuda a transmitir a los profesionales un sentido de identidad que facilita la unión entre todos los miembros de la compañía y combate el "desencanto" existente provocado tras la COVID-19.

La cultura empresarial es el ADN de cada empresa y, por lo tanto, debe ser única. Existen magníficos ejemplos de compañías que cuentan con sólidas culturas, fácilmente reconocibles y que, además, han sabido reformularse en la nueva normalidad. En el caso de Twitter, la red social basa su cultura en la comunicación transparente y sin barreras. Durante la pandemia, el director de Twitter en el Reino Unido, **Dara Nasr**, afirmó que, después de escuchar a los profesionales, apostaron por impulsar una cultura centrada en las personas porque según los empleados lo que más les gustaba de Twitter "son sus colegas". Con esto en mente, la compañía hizo grandes esfuerzos para fomentar eso en un entorno home office.

En definitiva, la cultura organizacional es la medicina para el desencanto del talento. En manos de las compañías no solo está revisar la forma en la que se comportan en este nuevo contexto sino reformular su posicionamiento. Solo así lograrán profesionales motivados y comprometidos.



## PULL RECRUITING

### TENDENCIA 7. PULL RECRUITING

"Prefiero entrevistar a 50 personas y no contratar a nadie que contratar a la persona equivocada", señaló una vez Jeff Bezos, CEO de Amazon, quien solía entrevistar a cada uno de los candidatos para asegurarse de que la persona contratada iba a elevar la calidad de su compañía. Y es que, como se sabe, las empresas necesitan a las personas para hacer crecer su negocio. Pero, en un momento en el que no son las compañías las que eligen profesionales sino los profesionales los que eligen compañías y, además, su forma de investigar y aplicar a las ofertas ha cambiado, ¿cómo podemos acercarnos al candidato ideal?, ¿cómo lograr que se interese por la empresa?...

En la actualidad, los candidatos no son "buscadores" de empleo sino que han pasado a ser consumidores de las diferentes ofertas que publican las marcas. Además, antes de inscribirse a una vacante investigan en profundidad la compañía: su cultura, valores, beneficios, qué opinan los empleados... Según datos recogidos por UNIR y recopilados en un estudio de LinkedIn: el 66 % de los candidatos se informa acerca de la cultura y los valores y el 55 % valora las opiniones de los empleados de la empresa.

La respuesta a este nuevo contexto está en el *inbound recruiting,* que pone en el centro al potencial candidato y no al empleador como venía haciéndose tradicionalmente desde los departamentos de RR. HH. Pasamos del "Tengo una vacante -publico una oferta- recibo CV/busco candidatos" al "Tengo una estrategia de contenidos permanente sobre mi compañía -Hago crecer mi base de datos -Tengo una vacante- Envío la oferta a mi base de datos".

Gracias al inbound recruiting se genera un "goteo" constante de candidatos cualificados sin necesidad de estar buscando cubrir una vacante concreta. Eso garantiza a los profesionales de RR. HH. una mayor eficiencia en tiempo y en costes a la hora de cubrir posiciones, independientemente del momento en que compartan la oferta.

Inbound recruiting
que pone en el
centro al potencial
candidato y no al
empleador como
venía haciéndose
tradicionalmente
desde los
departamentos de
Talento

En definitiva, adoptar una mentalidad *pull* a la hora de reclutar va a permitir a las empresas ser más eficaces y efectivas a la hora de contratar nuevos profesionales y, a la vez, sirve como base para atraer, contratar y cautivar a los candidatos más cualificados.



## TENDENCIA 8. TALENTO PROYECTADO

Según el informe de Manpower **"Estudio Escasez de Talento 2021"**, en España el 64 % de las compañías asegura hoy no encontrar perfiles con las competencias requeridas para las posiciones disponibles.

Empresas demandarán más perfiles que sean capaces de gestionar y resolver un gran volumen de problemas y de imprevistos y coexistir en un entorno de cambios constantes

La escasez del talento en determinados perfiles como el tecnológico y el origen de "nuevas profesiones" ha provocado cambios en el mercado laboral donde la rotación de talento va en aumento y, a su vez, resulta cada vez más complicado encontrar a la persona correcta para el puesto adecuado. Esta situación lleva a los reclutadores a ampliar todavía más su red de búsqueda. Ante un mercado en escasez, la lógica parece clara: si no existe el candidato perfecto, contrato personas con potencial de llegar a serlo.

Por eso, las empresas demandarán más perfiles que sean capaces de gestionar y resolver un gran volumen de problemas y de imprevistos y coexistir en un entorno de cambios constantes. Perfiles con un alto nivel de potencial y liderazgo. Para afrontar este reto, las empresas deberán incorporar herramientas que les permitan identificar el potencial más que enfocarse en la simple revisión de un CV donde solamente se habla de la formación y la experiencia.

Otra consecuencia de este enfoque es que muchas organizaciones incorporarán perfiles que tardarán meses en resolver los desafíos para los que fueron contratados. Imperará en el reclutamiento una visión más de medio-largo plazo y las compañías deberán invertir tiempo y dinero en una formación que no se encuentra todavía en los centros de enseñanza para hacer frente a los desafíos que el mundo tiene por delante. De algún modo, las universidades corporativas se convertirán en la respuesta a la escasez de talento y a la demanda tan cambiante de nuevas habilidades.



### TENDENCIA 9. TOTAL EXPERIENCE

Históricamente, la experiencia del cliente (CX) se ha tratado de forma aislada de la experiencia del empleado (EX). De hecho, en términos generales, el cliente ha sido siempre el centro de atención porque es quien contribuye directamente a aumentar los ingresos de una empresa, y el empleado tradicionalmente ha quedado relegado a un segundo plano. Pero algo está cambiando.

Con la pandemia de la COVID-19, la transformación digital y la necesidad de adaptarse a las nuevas necesidades, las empresas se han visto obligadas a replantearse sus estrategias y modelos de workflow, no solo para asegurar su propia supervivencia en este nuevo entorno, sino para aumentar su facturación y reforzar el compromiso de sus profesionales. A día de hoy, la experiencia del cliente (CX), la experiencia del empleado (EX), la experiencia del usuario (UX) y la multiexperiencia (MX) deben combinarse para poder crear un ecosistema de experiencia completo dentro y fuera de las organizaciones: lo que se ha venido a llamar la Experiencia Total (TX)

El objetivo es mejorar desde un enfoque holístico cada una de estas cuatro áreas para conseguir una mejor experiencia global y totalmente interconectada. En un estudio recientemente realizado por ESI ThoughtLab, se concluye que el 33 % de las organizaciones que utilizan este nuevo enfoque experimentaron un aumento en su volumen de facturación como consecuencia de haber aplicado el modelo Total Experience. En el mismo estudio, se concluye que el 10 % de las organizaciones consideran la atracción y retención del talento como grandes fortalezas de la aplicación de esta estrategia.

Ya son varias las empresas que siguen esta tendencia. Fidelity Spire, por ejemplo, utiliza la Experiencia Total en sus servicios financieros, recurriendo a la Analítica de Datos y la Inteligencia Artificial para captar y aprender del comportamiento de los clientes para responder de forma proactiva en sus acciones futuras y para crear simulaciones realistas para los colaboradores. De este modo, la empresa mejora no solo la experiencia del cliente, sino también la de sus colaboradores.

Los sistemas, las plataformas y las herramientas digitales son requisitos importantes para la

implantación de una TX, ya que permiten establecer modelos de *workflow* inteligentes que vinculan las funciones de front, middle y back-office. Está claro que las herramientas internas para la contratación de personal y las plataformas de colaboración entre equipos han sido más difíciles de utilizar que los sistemas que se ponen a disposición de los clientes. Por tanto, al igual que la UX ha demostrado ser esencial para la retención y fidelización de los clientes, aplicar esta estrategia en los centros de trabajo puede suponer una mejora en la experiencia de los empleados y en la retención del talento. Por tanto, las organizaciones tendrán que enfocarse en este nuevo paradigma.

La experiencia del cliente (CX), la experiencia del empleado (EX), la experiencia del usuario (UX) y la multiexperiencia (MX) deben combinarse para poder crear un ecosistema de experiencia completo

Ya no es posible tomar en cuenta la experiencia del cliente sin tomar también la del empleado. La imagen de Amazon, por ejemplo, se vio muy dañada cuando se conocieron casos de mensajeros que se veían obligados a orinar en botellas durante sus turnos porque no tenían tiempo para desviarse y buscar un aseo; la presión que ejercía la compañía para completar el servicio lo antes posible no les permitía tomarse ese tiempo. Pese a los excelentes plazos de entrega, que son un distintivo de la compañía, las críticas fueron abrumadoras y los clientes no quisieron aceptar las malas condiciones de trabajo de los mensajeros. Se produjeron olas de protestas y Amazon acabó reconociendo el problema, pidiendo disculpas y trabajando para buscar soluciones.

Se va esbozando el camino hacia la Experiencia Total. Según Gartner, se espera que en 2026 el 60 % de las grandes compañías utilicen esta estrategia para transformar sus modelos de negocio y conseguir mejores niveles de experiencia de clientes y empleados.

### REFERENCIAS

### **FUTURE OF WORK TRENDS IN 2022:**

• The 7 areas dominating future of work trends in 2022

### HARVARD BUSINESS REVIEW:

- Olvida la flexibilidad. Sus empleados quieren autonomía.
- Microsoft's CEO on the Metaverse and Flexible Work

### **SERVICENOW:**

- Total Experience. How digital workflows empower customers and employees
- The case for merging customer and employee experience

### **FORBES:**

- Employee Experience Is Becoming As Important As Customer Experience: VR And AR Can Unlock EX's Full Potential
- The Möbius Strip Of CX And EX
- How Productive Have Remote Workers Been During Covid?

### **GARTNER:**

- Gartner Identifies the Top Strategic Technology Trends for 2021
- Gartner Top 10 Strategic Technology Trends For 2020
- Gartner Identifies the Top Strategic Technology Trends for 2022
- Top Strategic Technology Trends for 2022

### MCKINSEY:

• ¿"Gran abandono" o "Gran atracción"? La elección es suya

### **CAPITALHUMANO WOLTERSKLUWER:**

 4 de cada 10 directivos españoles abandonarían su empresa actual por diferencias con la cultura y valores de la organización

### **BUSINESS INSIDER:**

• Días de descanso pagados y cuentos antes de ir a dormir: así mantiene Twitter viva su cultura con los empleados teletrabajando

### **GETQUARED:**

• #4 | How to Attract & Engage the Best Talent with Inbound Recruiting

### **OBSERVATORIO RH:**

El trabajo híbrido dispara el número de medidas para garantizar el derecho a la desconexión digital

### **MANPOWERGROUP:**

- Estudio Escasez de Talento 2021
- Estudio de Proyección de Empleo de ManpowerGroup para el primer trimestre de 2022

### **AUTORES**



**María Obispo** Directora de Talent Engagement, LLYC España

mobispo@llorenteycuenca.com





**Juan Carlos Pérez Espinosa** Presidente Global de DCH

jcpe@orgdch.org

in



**Jaime Vera**Director de
Producción de DCH
produccion@orgdch.org

in



**Nuria Simal**Directora Global de Desarrollo de DCH

nuriasimal@orgdch.org

in



Vanessa Álvarez Gerente de Talent Engagement, LLYC España

valvarez@llorenteycuenca.com





**Alejandro Casanova** Gerente de Talent Engagement, LLYC España

acasanova@llorenteycuenca.com

in



**Marlene Gaspar** 

Directora Senior de Consumer Engagement y Digital, LLYC Portugal

mgaspar@llorenteycuenca.com





Aisha Hamud

Gerente de Consumer Engagement, LLYC México

ahamud@llorenteycuenca.com

in



Alejandro Martínez

Director de Consumer Engagement y Digital, LLYC Argentina

amartinez@llorenteycuenca.com

in



**Diego Olavarría**Director Senior de Deep
Digital Business, LLYC Brasil
dolavarria@liorenteycuenca.com





Alejandra Aljure
Directora Senior de Consumer
Engagement, LLYC Colombia
aaljure@llorenteycuenca.com





Yennyfer Freyre
Directora de Crisis y Riesgos,
LLYC Perú
yfreyre@llorenteycuenca.com



Lara Zapata Coordinadora de Engagement, LLYC Perú Izapata@llorenteycuenca.com



### **IDEAS LLYC**

### DIRECCIÓN **CORPORATIVA**

### José Antonio Llorente

jallorente@llorenteycuenca.com

### Aleiandro Romero

Socio y CEO Américas aromero@llorenteycuenca.com

### Adolfo Corujo

Socio y Chief Strategy and Innovation Officer

acorujo@llorenteycuenca.com

### Luis Miguel Peña

Socio y Chief Talent Office Impena@llorentevcuenca.com

### Juan Carlos Gozzer

Socio y COO América Latina icgozzer@llorentevcuenca.com

### Marta Guisasola

Socia y Chief Financial Officer mguisasola@llorenteycuenca.com

### Cristina Ysasi-Ysasmendi

Directora Corporativa cysasi@llorenteycuenca.com

### Juan Pablo Ocaña

Director de Legal & Compliance jpocana@llorenteycuenca.com

### Daniel Fernández Trejo

Chief Technology Officer dfernandez@llorenteycuenca.com

### José Luis Di Girolamo

Socio y Global Controlle ildgirolamo@llorentevcuenca.com

### Antonieta Mendoza de López

Vicepresidenta de Advocacy LatAm

### amendozalopez@llorenteycuenca.com

### **ESPAÑA Y PORTUGAL**

### Luisa García

lgarcia@llorenteycuenca.com

Socio y Chief Client Officer apinedo@llorenteycuenca.com

### Barcelona

### María Cura

Socia y Directora General mcura@llorentevcuenca.com

### Óscar Iniesta

Socio y Director Senior oiniesta@llorenteycuenca.com

### Gina Rosell

Socia v Directora Senior grosell@llorentevcuenca.com

Muntaner, 240-242, 1°-1ª

Tel. +34 93 217 22 17

### Madrid

### Jorge López Zafra

Socio y Director General ilopez@llorenteycuenca.com

### Joan Navarro

Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos

### Amalio Moratalla

Socio y Director Senior Deporte y Estrategia de Negocio amoratalla@llorentevcuenca.com

Socio y Director Senior Crisis y Riesgos ipino@llorentevcuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3 28001 Madrid Tel. +34 91 563 77 22

### Tiago Vidal

Socio y Director General tvidal@llorentevcuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq. 1250-142 Lisboa Tel. + 351 21 923 97 00



### Jesús Moradillo

iesus@apachedigital.io

### Luis Manuel Núñez

luis@apachedigital.io

### David Martín

Director General LATAM david@apachedigital.io

Arturo Soria 97A, Planta 1 28027 Madrid Tel. +34 911 37 57 92

### **CHINA**

### Marta Aguirrezabal

Socia Fundadora y Directora Ejecutiva marta.aguirrezabal@chinamadrid.com

### Pedro Calderón

Socio Fundador y Director Ejecutivo pedro.calderon@chinamadrid.com

### Rafa Antón

Socio Fundador y Director Creativo y de Estrategia

rafa.anton@chinamadrid.com

Velázquez, 94 Tel. +34 913 506 508

### **ESTADOS UNIDOS**

### Aleiandro Romero Socio y CEO Américas

aromero@llorentevcuenca.com

### Juan Felipe Muñoz

CEO Estados Unidos fmunoz@llorentevcuenca.com

### Erich de la Fuente

edelafuente@llorenteycuenca.com

### Javier Marín

Director Senior Healthcare Américas jmarin@llorenteycuenca.com

### Miami

### Juan Felipe Muñoz

fmunoz@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue Suite 2125 Miami, FL 33131 Tel. +1 786 590 1000

### Nueva York

### Juan Felipe Muñoz

fmunoz@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle 9th Floor New York, NY 10019 United States Tel. +1 646 805 2000

### **REGIÓN NORTE**

### David G. Natal

Socio y Director General Regional dgonzalezn@llorenteycuenca.com

### Javier Rosado

Socio v Chief Client Officer Américas irosado@llorentevcuenca.com

### Ciudad de México

### Mauricio Carrandi

Director General mcarrandi@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412 Piso 14. Colonia Juárez Alcaldía Cuauhtémoc CP 06600, Ciudad de México Tel. +52 55 5257 1084

### Javier Marín

Director Senior Healthcare Américas jmarin@llorenteycuenca.com

### Manuel Domínguez

Director General mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower Piso 9, Calle 57 Obarrio - Panamá Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

### Iban Campo

icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069 Torre Ejecutiva Sonora, planta 7 Suite 702 Tel. +1 809 6161975

### San José

### Pablo Duncan - Linch

Socio Director CLC Comunicación | Afiliada LLYC pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste Trejos Montealegre, Escazú San José Tel. +506 228 93240



### Federico Isuani

federico.isuani@beso.agencv

### José Beker

jose.beker@beso.agency

Av. Santa Fe 505, Piso 15, Lomas de Santa Fe CDMX 01219 Tel. +52 55 4000 8100

### **REGIÓN ANDINA**

### María Esteve

Socia y Directora General Regional mesteve@llorenteycuenca.com

### Bogotá

### Marcela Arango

Directora Genera marango@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4 Bogotá D.C. - Colombia Tel. +57 1 7438000

### Lima

### **Gonzalo Carranza**

Av. Andrés Reyes 420, piso 7 San Isidro Tel. +51 1 2229491

### Ouito

### Carlos Llanos

Socio y Director General cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y Cordero – Edificio World Trade Center – Torre B - piso 11 Tel. +593 2 2565820

### **REGIÓN SUR**

### Mariano Vila

Socio y Director General Regional mvila@llorenteycuenca.com

### São Paulo

### Thyago Mathias

tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111 Cerqueira César SP - 01426-001 . Tel. +55 11 3060 3390

### Río de Janeiro

### Thyago Mathias

tor General tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Almirante Barroso, 81 34º andar, CEP 20031-916 Rio de Janeiro Tel. +55 21 3797 6400

### **Buenos Aires**

### María Eugenia Vargas

mevargas@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8 C1043AAP Tel. +54 11 5556 0700

### Santiago de Chile

### Marcos Sepúlveda

Director General msepulveda@llorenteycuenca.com

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5, Vitacura Santiago

Tel. +56 22 207 32 00 Tel. +562 2 245 0924



Rodrigo Gorosterrazú r General Creati rodrigo.gorosterrazu@beso.agency

El Salvador 5635, Buenos Aires CP. 1414 BQE, Argentina



### **IDEAS LLYC**

**EXPLORAR. INSPIRAR.** 

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

ideas.llorenteycuenca.com www.revista-uno.com Podcast Diálogos LLYC

