

Reflexiones
para mejorar
tu agilidad
organizacional



EY

Building a better
working world



”

Es un error
pensar que
moverse rápido
es lo mismo que
ir a alguna parte

Steve Goodier, Escritor

Estamos ante un entorno especialmente complejo que exige operar con eficiencia y promover el cambio. La complejidad del entorno viene motivada por múltiples fenómenos, tales como el actual contexto macroeconómico (alterado por la expansión del COVID), clientes cada vez más exigentes y con nuevos comportamientos, presión competitiva creciente, industrias cada vez más reguladas, y velocidad de cambio tecnológico acelerada.

Las empresas que sobrevivirán en el complejo entorno actual serán aquellas que combinen la excelencia en el modelo productivo y una alta capacidad de transformación y adaptación al cambio. Serán estas empresas las que lideren su industria y les permita mantenerse a la vanguardia de la competencia.

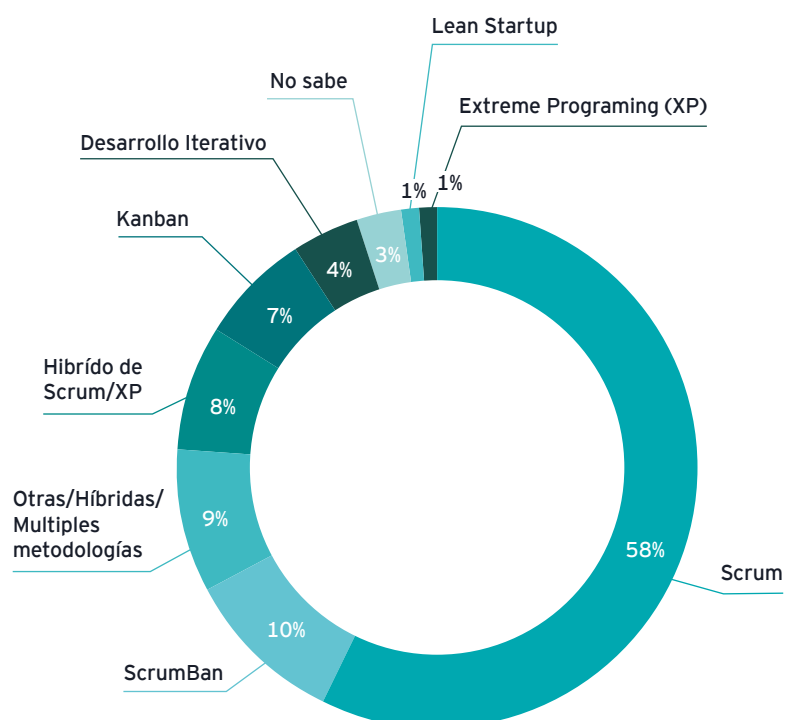
Las organizaciones ágiles

En los últimos años las organizaciones han afrontado el desafío del complejo entorno mediante la introducción de nuevas formas de trabajo a nivel de equipo, tales como Scrum, Kanban, Lean Startup, eXtreme Programming, y abordando nuevos tipos de pensamiento como SixSigma, Lean o Agile¹. Sin lugar a dudas, esto ha resultado extremadamente positivo, ya que ha permitido crear mejores productos y entregarlos más rápidamente. Como resultado de todo ello, los equipos que han adoptado estas metodologías son capaces de:

- ▶ Dar importancia a los valores y principios que emplea la compañía para crear servicios.
- ▶ Concentrarse en lo que realmente impacta al cliente.
- ▶ Emplear equipos pequeños y dar importancia a las interacciones.
- ▶ Utilizar ciclos cortos de trabajo que permiten producir un producto o servicio frecuentemente, y así tener mayor interacción con el cliente, lo que aumenta el aprendizaje en conjunto.
- ▶ Incrementar la transparencia de las formas de trabajo para disminuir la complejidad de los procesos y cualquier actividad que se haga.
- ▶ Contar con tiempo de calidad para reflexionar profundamente sobre lo que no ha salido bien, y establecer un proceso continuo de acciones de mejora.
- ▶ Evolucionar el producto mediante experimentación.

¹Uso de metodologías Ágiles

Scrum y sus diferentes variantes continúan siendo las metodologías ágiles más utilizadas.

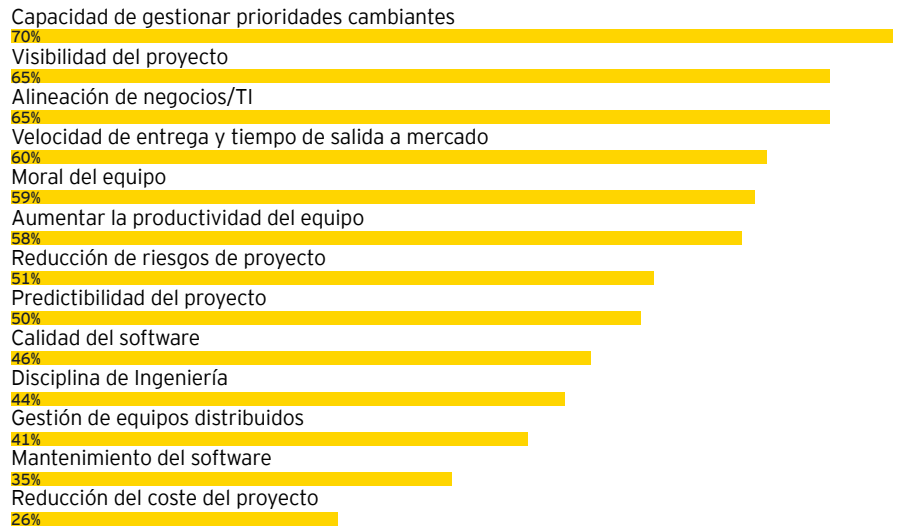


Fuente: decimocuarta (14) edición del "annual state of agile report"

* Debido al redondeo de cifras, la suma de los porcentajes puede no sumar 100%

Para la organización, la introducción de dichas metodologías se ha traducido en una reducción del time-to-market, en un aumento de la productividad de los equipos, en un aumento de la calidad de los entregables, en un aumento del engagement de los empleados... entre otros².

2 Beneficios de introducir Agile

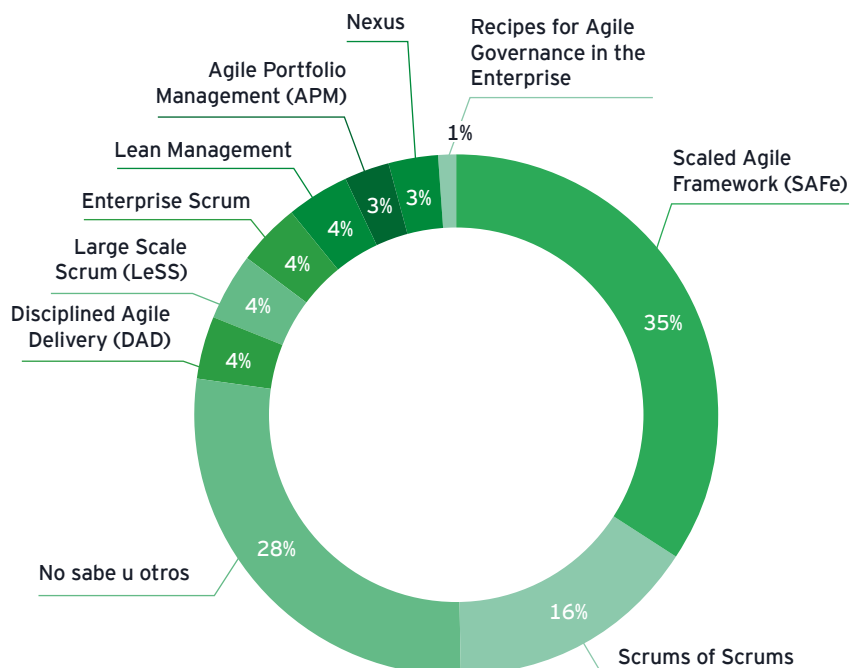


Fuente: decimocuarta (14) edición del "annual state of agile report"

Esto ha provocado la decisión de reconocer y adoptar formalmente estas nuevas formas de trabajar y analizar la posibilidad de escalar estas metodologías a toda la organización³, migrando hacia una organización completamente Agile.

3 Frameworks de Escalado Agile

De acuerdo a la decimocuarta (14) edición del "annual state of agile report", SAFe® sigue siendo el método de escalado más popular citado por los encuestados (35% este año comparado con el 30% del año pasado). Como porcentaje de todas las respuestas, SAFe® supera a la siguiente respuesta más cercana, Scrum of Scrums, en un 19%.



Fuente: decimocuarta (14) edición del "annual state of agile report"

* Debido al redondeo de cifras, la suma de los porcentajes puede no sumar 100%

En la actualidad existen diferentes referencias de compañías que han iniciado su journey hacia una organización Agile. Fundamentalmente el sector financiero, retail y la industria tecnológica están liderando las mayores iniciativas de agilidad. En cualquier caso, es importante señalar que cada compañía deberá definir su modelo de llegada y su plan transformación hacia una organización más ágil. Una compañía podrá analizar modelos de otras empresas, podrá inspirarse en los diferentes frameworks de escalado agile que existen en el mercado... pero cada compañía deberá hacer suyo su journey de transformación, ya que lo que es válido para una compañía puede no serlo para el resto. E incluso es posible que la estrategia de escalado agile implique la utilización de diferentes frameworks en función del entorno y/o la unidad de negocio. No obstante, habiendo liderado algunas de las principales transformaciones agile del mercado español, extraemos una serie de reflexiones o principios⁴ que hay que tener en cuenta:

Workforce Advisory Services España ha diseñado un framework con una visión holística de una transformación ágil: visión estratégica, habilitadores y el proceso de gestión del cambio que impulsa la nueva mentalidad

Necesidad de reflexión **estratégica** sobre los objetivos, el alcance y el enfoque, para diseñar un modelo y una hoja de ruta a medida para la transformación hacia una organización agile

En términos **organizativos**, la escalada ágil implica organizarse en torno a cadenas de valor, creando equipos multidisciplinares

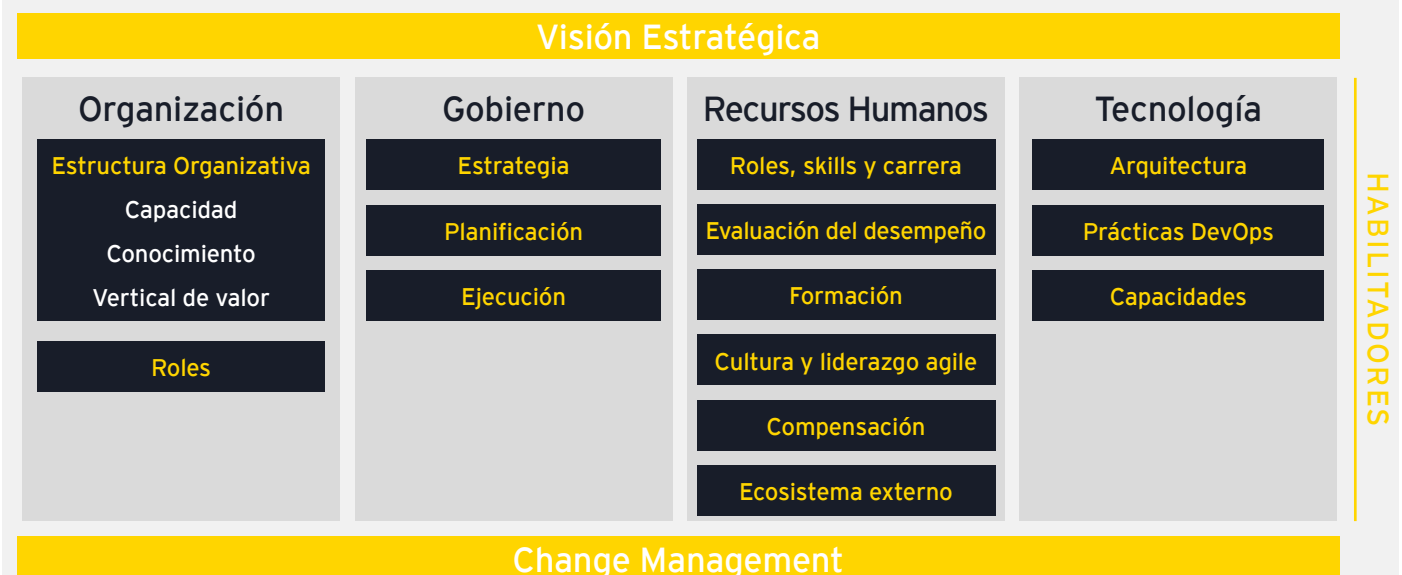
Un modelo de **gobierno** para identificar y entregar valor de forma incremental y para impulsar el empoderamiento, la responsabilidad y la flexibilidad de los empleados

El papel de **Recursos Humanos** es fundamental en esta transformación y, por lo tanto, requiere una evolución de la función y sus prácticas de gestión de personas

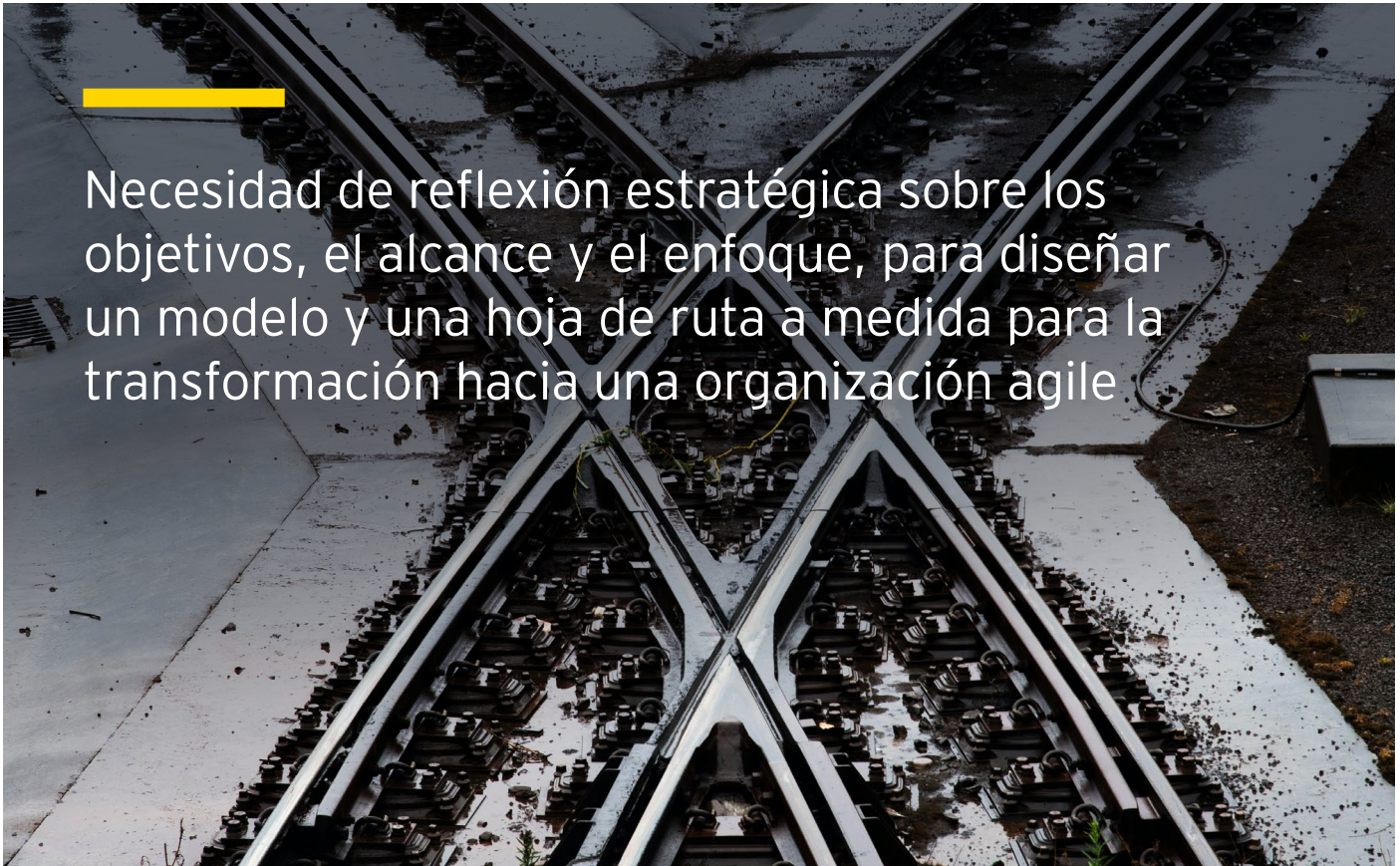
Es necesario desarrollar capacidades **tecnológicas** que satisfagan las necesidades en términos de arquitectura y permitan mayor alineamiento entre los equipos de desarrollo y operaciones

Un proceso de **gestión del cambio** es obligatorio para completar la transformación, ya que una transformación agile es fundamentalmente un cambio cultural

4EY AGILE TRANSFORMATION FRAMEWORK



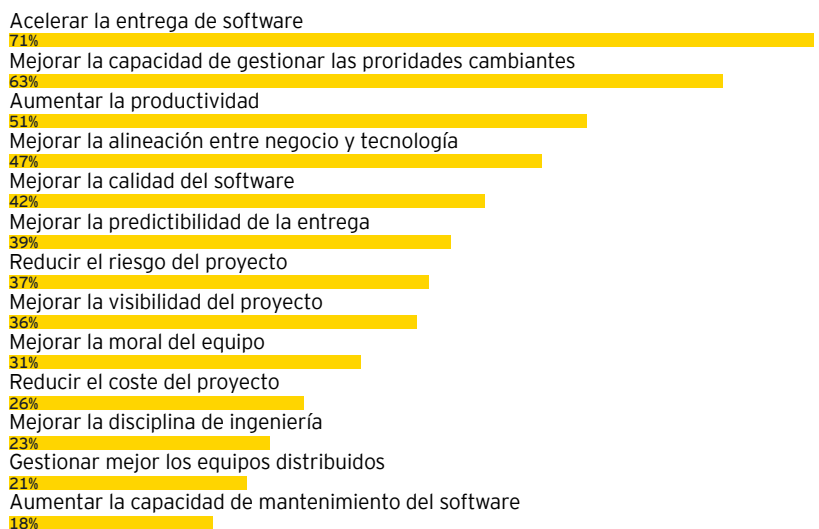
1 Visión estratégica - Definición clara de los objetivos del proyecto



Una vez decidido escalar agile a la organización es fundamental definir claramente el objetivo⁵ de la iniciativa y cómo lo vamos a medir⁶. La visión de hacia dónde queremos llevar el “barco” nos permitirá manejar el “timón” en dicha dirección. Existen diferentes razones para escalar agile: acelerar la entrega de producto, mejorar la capacidad de gestionar prioridades cambiantes... pero cada empresa debe definir sus propios objetivos o al menos aquellos que quiere priorizar o poner foco, porque de ello dependerá el modelo de escalado a aplicar.

5 Razones para adoptar Agile

La aceleración de la entrega de software y la mejora de la capacidad de gestión de las prioridades cambiantes siguen siendo las principales razones expuestas para adoptar Agile. Los encuestados indicaron este año que las razones para la adopción eran menos acerca de la reducción de costes del proyecto (26% comparado con el 41% del año pasado), y más sobre la reducción del riesgo de los proyectos (37% comparado con el 28% del año pasado).

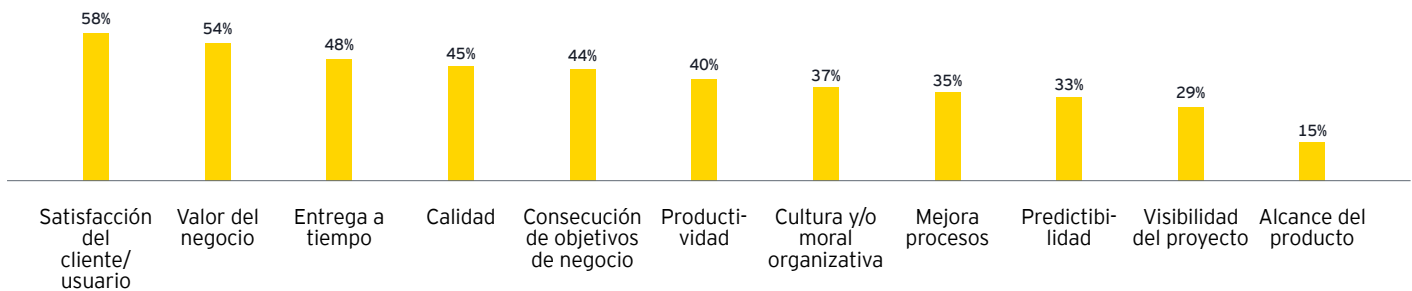


Fuente: decimocuarta (14) edición del “annual state of agile report”

*Los encuestados pudieron hacer múltiples selecciones

¿Cómo medir el éxito en las transformaciones agile?

Cuando se preguntó cómo miden las organizaciones el éxito de las transformaciones ágiles, las principales medidas de éxito fueron consistentes con los que se han reportado en los últimos años. La satisfacción del cliente y el valor del negocio, están por encima de resultados como la entrega a tiempo y la productividad.



Fuente: decimocuarta (14) edición del "annual state of agile report"

*Los encuestados pudieron hacer múltiples selecciones

Escalar agile a una organización implica realizar una reflexión estratégica de su abordaje: Top-Down vs Bottom-up. En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones cuentan con un enfoque mixto, donde la alta dirección ha reflexionado sobre un modelo de llegada, pero adicionalmente se ha nutrido de la experiencia de aquellos equipos que ya han experimentado agile en la organización, pudiendo optar por diferentes modelos de llegada en función del área. Adicionalmente, en la actualidad la mayor parte de los equipos comerciales o fuerza de venta no se incluyen en el alcance de la transformación o son considerados en los últimos estadios de la transformación.

Ventajas e inconvenientes de visión Top Down vs Bottom-up

Top Down

- ✓ Visión homogénea del modelo. Garantiza el alineamiento estratégico de toda la Organización.
- ✓ Despliegue más rápido y eficaz al disponer de un modelo de partida, así como una definición integrada de habilitadores.
- ✗ Dificultad de aplicar un único modelo para áreas con características organizacionales y grados de preparación diversos.
- ✗ Percepción de liderazgo autoritario y posible desmotivación al no involucrar a los empleados en el alineamiento del modelo.

Independientemente de si se incluye en el alcance de la transformación los equipos comerciales, se trata de un proyecto que tendrá impacto en un alto número de equipos, y es clave comunicar correctamente y de una forma homogénea la estrategia del proyecto para garantizar el alineamiento de todas las partes afectadas. En grandes organizaciones, y para conseguir la capilaridad deseada en la transmisión de la comunicación se suelen nombrar las figuras de Agile Ambassadors, que nos ayudarán a comunicar la estrategia y recoger las principales preocupaciones de los empleados.

Bottom-up

- ✓ Facilita la adopción ya que los empleados perciben el alineamiento del modelo al contexto y necesidades de su función concreta.
- ✓ A medida que se escala, se desarrolla un modelo "over the top" que integra las prácticas que funcionan adecuadamente.
- ✗ Plan de implantación requiere mayor tiempo al no existir un modelo de partida. Posible situación de caos por falta de un liderazgo claro.
- ✗ La creación de modelos organizacionales por cada área puede implicar una definición de habilitadores propio de cada área.

Debido al alto impacto en la organización, la ejecución de este tipo de proyectos se suele realizar de una forma faseada, definiendo un conjunto de equipos piloto que nos permitirán testar el modelo y evolucionarlo con los aprendizajes de dicho piloto. De forma general, dichos pilotos de escalado suelen realizarse en los equipos de desarrollo de negocio, por ser los que requieren mayor innovación, y están más cercanos al cliente para incorporar su feedback de forma continua.

2 Organización




En términos organizativos, la escalada ágil implica organizarse en torno a cadenas de valor, creando equipos multidisciplinarios

Las corporaciones necesitan crear estructuras más planas que admitan la flexibilidad, el auto-empoderamiento y la comunicación que requiere una organización ágil. El equipo se convierte en la pieza clave, el cual en base a la naturaleza de sus tareas identificará sus propios roles y ceremonias para contribuir a la entrega de valor. Los dos arquetipos ágiles más habituales en función de la metodología utilizada son Scrum y Kanban (ver figura 1). A nivel organizativo, las principales tendencias son:

1. Evolución hacia un modelo que combina un entorno de construcción de capacidades y otro de entrega de valor. El día a día del empleado está relacionado con el entorno de delivery, pero es muy importante mantener el vínculo con su disciplina (ámbito de conocimiento relacionado con su expertise) para garantizar homogeneidad en la aplicación de las políticas, procedimientos y herramientas definidos y recomendados desde la disciplina. Para garantizar el alineamiento con la disciplina se implementan los Chapters (grupo de profesionales relacionados por un mismo ámbito de conocimiento) y se evoluciona hacia una "helix organization". El secreto de la 'helix organization' radica en la desagregación de la jerarquía tradicional en dos líneas separadas y paralelas de responsabilidad, casi iguales en poder y autoridad, pero con visiones y funciones diferentes. Una de las dos líneas ayuda a desarrollar a las personas y capacidades, establece normas para la realización del trabajo e impulsa la excelencia funcional; la otra centra a esas personas y capacidades en las prioridades del negocio (incluida la supervisión de su trabajo diario), crea valor y ayuda a ofrecer una experiencia plena y satisfactoria al cliente.
2. En el entorno de delivery los equipos se organizan en torno a un Value Stream. Un Value Stream es una serie de pasos de duración estable que se utilizan para crear valor, desde el concepto hasta la entrega de un resultado tangible (valor) para el cliente. Por lo general, esto implica algún tipo de organización en torno a customer journey, productos... Existen diferentes tendencias en el mercado respecto a la composición del Value Stream, y si debe integrar BAU y Change, o ambos entornos deben mantenerse separados. Actualmente, muchas de las empresas de referencias están integrando los entornos BAU y Change, alineados con la filosofía DevOps y dotando al responsable del Value Stream de todas las capacidades necesarias para la operación y transformación del producto. A su vez el Value Stream se estructurará en tribus/programas o equipos en función del tamaño del mismo.
3. En estos modelos los recursos se asignan dinámicamente a la ejecución (sobre todo en proyectos) en función de las prioridades estratégicas y, por tanto, se requiere de una importante "liquidez" de recursos, entendiendo por liquidez la capacidad de poder involucrar a una persona en un nuevo proyecto/proceso/tarea, sin que esta nueva asignación implique un incremento de trabajo para ella. El proyecto/proceso/tarea que esta persona venía ejecutando deberá ser reasignado o se dejará de hacer.
4. En general, y como se comentó anteriormente, la mayor parte de las organizaciones comienzan con la creación de pilotos ágiles en las áreas de desarrollo de negocio, por ser las áreas más cercanas al cliente. No obstante, y en línea con la tercera ola de la agilidad, Business Agility, las áreas de soporte como Finanzas, RRHH, Organización, Auditoría... también están introduciendo metodologías y principios ágiles en su día a día. De lo contrario, tendríamos una organización a dos velocidades, y gran parte de los beneficios que se buscan en negocio podrían verse reducidos por la falta de agilidad de las estructuras más tradicionales. Las estructuras y formas de trabajo ágiles en las áreas de soporte pueden mejorar mucho el resultado de los servicios que prestan. Por tanto, hay que definir cómo estas áreas deben interactuar con los equipos de negocio (tribus/programas), pero también cómo estas áreas pueden trabajar de forma ágil para prestar sus propios servicios o ejecutar sus propios proyectos.

3 Gobierno



Un modelo de gobierno para identificar y entregar valor de forma incremental y para impulsar el empoderamiento, la responsabilidad y la flexibilidad de los empleados

Una de las transformaciones fundamentales asociadas a la migración hacia una organización ágil es el cambio requerido en la forma en que la inversión y la cartera de transformación se gestionan y deciden. En concreto:

1. Es necesario garantizar el alineamiento de la estrategia de la compañía con la ejecución, priorizando las distintas iniciativas con visión global de compañía y declinando los objetivos estratégicos en OKRs de equipos. Para ello es fundamental que cada compañía tenga definido cuáles son sus "Strategic Themes" y qué objetivos (OKRs) se marca para cada uno de ellos en el corto, medio y largo plazo. Esta ambición permitirá la priorización a nivel de Value Stream, y realizar la asignación de recursos económicos y humanos a dicho nivel.

Financiación tradicional por proyecto

A. En los procesos de financiación tradicional, donde se gestionan los recursos económicos y humanos a nivel de proyectos, el proceso de formación de equipos es lento y complicado porque requiere muchos presupuestos de centros de coste individuales para financiar el proyecto. Además, una vez que se inicia un proyecto, éste no puede adaptarse a las prioridades cambiantes porque los presupuestos y el personal son fijos. Por último, cuando se producen desviaciones por cualquier motivo, es necesario analizar las variaciones, replanificar el proyecto y ajustar presupuestos (comienza el 'juego de la culpa'...)

Financiación por Value Stream

B. La financiación a nivel de Value Stream ofrece muchos beneficios, como el empoderamiento de los responsables del Value Stream, el pleno control del gasto total, mayor flexibilidad, capacidad de adaptación y agilidad, y una mejora del compromiso de los equipos de dicho Value Stream.

2. En una organización ágil, este modelo de gobierno debe incentivar que el trabajo se ejecute cada vez más en modo proyecto. En un contexto de recursos económicos y humanos escasos, el exceso de run limita los recursos para hacer change. Se requiere transformar cada vez más run a change (agregando actividades y organizándolas en modo proyecto) para que todos los trabajos compitan por los recursos disponibles. Esta es la manera de alocar los recursos según las prioridades de cada momento.
3. Alineado con la filosofía Scrum de entregas incrementales, la priorización y asignación de los recursos económicos y humanos se realiza de forma más recurrente (de forma habitual, por trimestres). Creación del órgano de gobierno del QBR (Quarterly Business Review), donde trimestralmente las tribus/programas resumen los resultados del último trimestre y describen a alto nivel los objetivos del siguiente trimestre. Es importante crear una sistemática para hacer seguimiento de los OKRs, retar su cumplimiento y así facilitar las decisiones de GO/NO GO y repriorización. Este tipo de mecanismos permiten impulsar una cultura de orientación a resultados de valor, accountability y para efficientar los recursos.
4. Respecto al modelo de gobierno de equipos, cada equipo utilizará la metodología más adecuada para contribuir a la entrega de valor de dicho equipo. De forma general, los equipos de proyectos emplearán Scrum, mientras que los equipos de procesos utilizarán Kanban. Es fundamental empoderar y dar autonomía real a los equipos. Esta delegación de autonomía se traduce en que el equipo es responsable completo del producto/servicio que están desarrollando. La descentralización en la toma de decisiones garantizará una mayor agilidad en la organización.

4 Recursos Humanos

El papel de Recursos Humanos es fundamental en esta transformación y, por lo tanto, requiere una evolución de la función y sus prácticas de gestión de personas



Un desafío de este nuevo tipo de organizaciones es el modelo de gestión de personas. La generación de productos y servicios con una metodología Agile a escala implica una serie de cambios en el modelo de gestión de personas de cada organización. Estos incluyen:

- 1.** La creación de nuevos roles y capacidades que no existían (o no de manera formal). Es clave facilitar al empleado los medios necesarios para el desarrollo de estas nuevas capacidades.
- 2.** Asignación dinámica de talento, lo que requiere evolucionar de un modelo de gestión por puestos a un modelo de gestión por roles y skills.
- 3.** Ruptura de la ascendencia jerárquica como palanca de organización y evaluación del trabajo del equipo. Evolución hacia un modelo que combina un entorno de construcción de capacidades y otro de entrega de valor y donde los profesionales son evaluados según su contribución en ambos entornos.
- 4.** Los procesos de evaluación del desempeño integran la visión de “qué” valor se entrega y “cómo” se entrega dicho valor. Se evalúan tres grandes dimensiones (OKRs, contribución individual y desarrollo de conocimiento).
- 5.** La creación de redes (comunidades de práctica, networks,...) para la gestión del conocimiento, de modo que las personas compartan mejores prácticas y aprendan unos de otros. Se trata de una tendencia encaminada a garantizar el desarrollo interno y la retención del conocimiento, así como garantizar la capacidad de adaptación y mejorar la capacidad de toma de decisiones de la empresa
- 6.** Paths de carrera asociados a nuevos roles ágiles y, creación del path de progresión de contribuidor individual, para favorecer el desarrollo de aquellos profesionales que crecen en expertise sin necesidad de desarrollar una carrera de gestión.
- 7.** Esquemas de compensación flexibles basados en roles y skills.



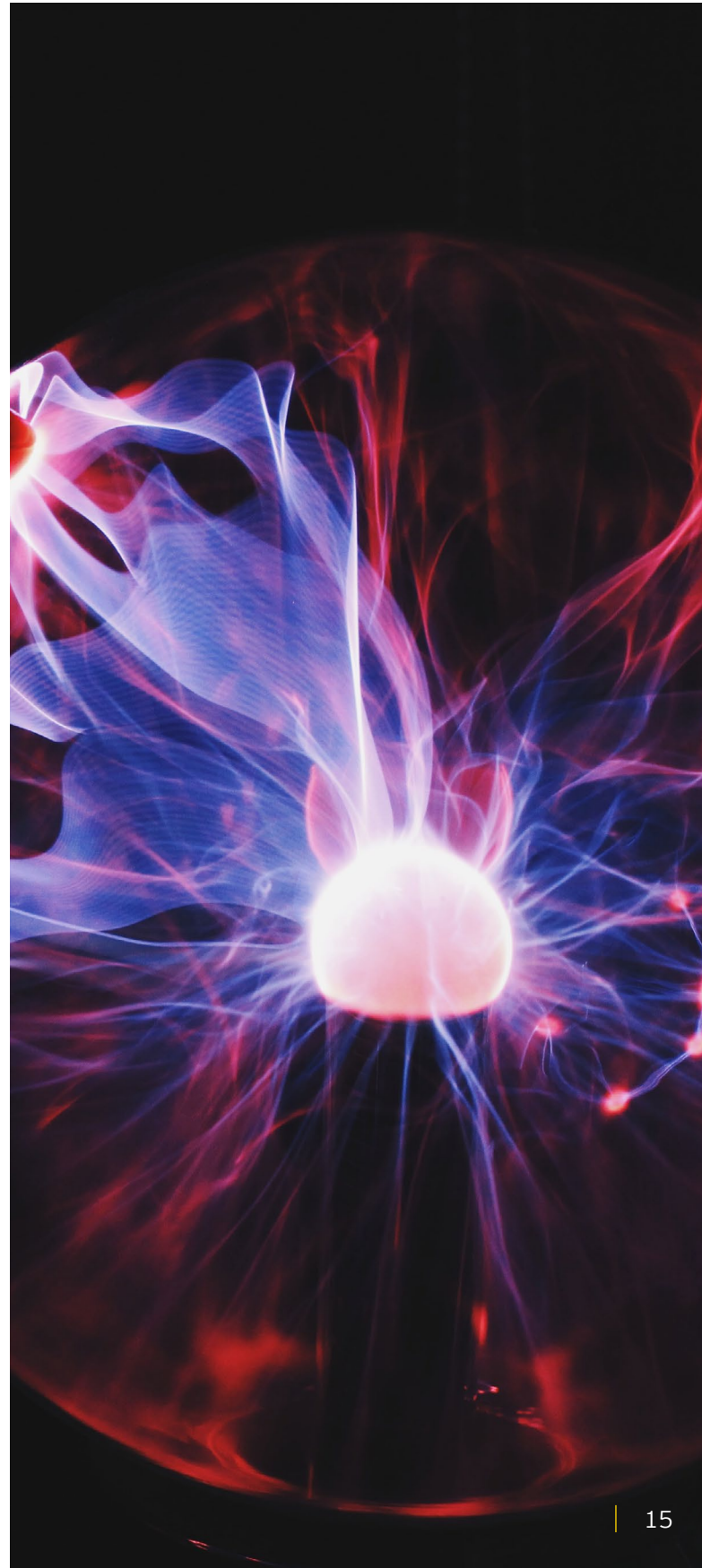
5 Tecnología

Es necesario desarrollar capacidades tecnológicas que satisfagan las necesidades en términos de arquitectura y permitan mayor alineamiento entre los equipos de desarrollo y operaciones




El último pilar principal de la transición a una organización ágil son las transformaciones requeridas en la infraestructura tecnológica y en las capacidades de ingeniería del software, que incluyen:

- 1.** Evolución hacia arquitecturas cloud y más flexibles y modulares, que parte de una arquitectura de referencia pero que se va alimentando de los diseños que emergen de los equipos.
- 2.** La inversión en herramientas que permitan la aplicación en la compañía de las principales prácticas DevOps: testing automático, integración continua y la posibilidad de implementar releases según necesidades de negocio. La introducción de metodologías ágiles por sí solo no producirán la velocidad de ejecución deseada, si no lo acompañamos con las herramientas tecnológicas que nos habilitan una mayor colaboración entre los equipos de desarrollo y operaciones IT.
- 3.** El despliegue de herramientas para ser utilizadas por los desarrolladores de software y equipos de plataforma con el fin de aumentar la colaboración y la reutilización de código. Esto incluye, entre otros, una orientación hacia los lenguajes de código abierto, programación orientada a objetos, creación de librerías que recopilan el “conocimiento latente” existente en la organización y una especial atención sobre el diseño del código, la optimización y la eficiencia (incluso en áreas donde los estándares de codificación solían tener menos atención, como p.ej., en algunas áreas de Riesgos).
- 4.** El despliegue de herramientas que permiten la colaboración y la “visión única” del cambio, y permiten que los equipos de trabajo interactúen, tengan visibilidad de las tareas pendientes, registren lecciones aprendidas, etc.
- 5.** Foco permanente en la automatización y la digitalización de los procesos, y una revisión fundamental de las oportunidades donde el software puede superar la capacidad humana (p.ej., la completa automatización de los procesos know your customer, la aplicación de algoritmos de machine learning para mejorar el proceso de la validación de modelos matemáticos, la aplicación de inteligencia artificial para descartar falsos positivos en AML, etc.)



6 Gestión del cambio

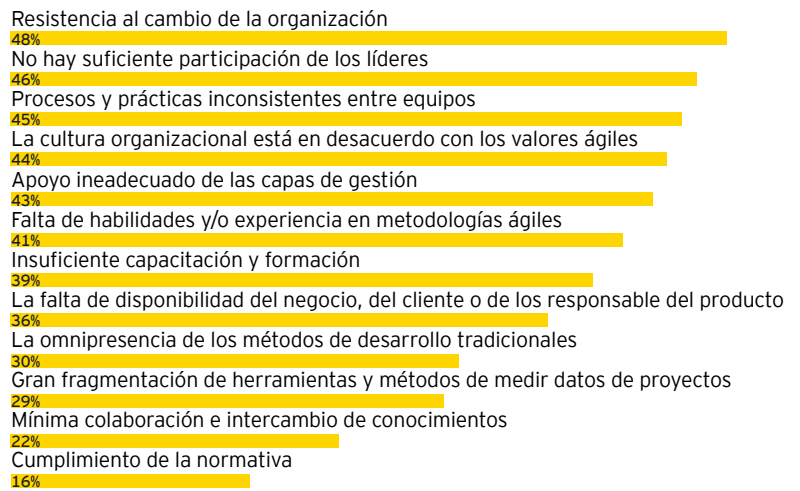
An aerial photograph of a winding asphalt road with yellow double lines, curving through a snowy mountain landscape. The road is surrounded by snow-covered hills, evergreen trees, and some bare deciduous trees. In the background, there are rocky mountain peaks under a clear sky. A small yellow horizontal bar is positioned above the text on the left side of the image.

Un proceso de gestión del cambio es obligatorio para completar la transformación, ya que una transformación ágil es fundamentalmente un cambio cultural

Idealmente, la totalidad de los empleados deberían encargarse de facilitar el cambio, pero es común contar inicialmente con un grupo de personas asignadas específicamente a acompañar en el proceso de transformación de una empresa⁷ (Oficina Agile, formada por Agile Coaches y Scrum Masters), adicional al equipo encargado de la definición de dicha transformación.

7 Principales retos a la hora de adoptar agile

Las tres respuestas principales citadas como desafíos/obstáculos para la adopción y la ampliación de las prácticas ágiles indican que la cultura interna sigue siendo un obstáculo para el éxito en muchas organizaciones.



Fuente: decimocuarta (14) edición del "annual state of agile report"

*Los encuestados pudieron hacer múltiples selecciones

Este grupo de personas núcleo que acompañan durante el proceso de transformación debería constar de entre tres y cinco individuos por cada 100 que necesiten cambiar, y deben tener 100% de disponibilidad (al menos al comienzo). También es una práctica habitual el incorporar agentes del cambio externos que realizan funciones de shadowing sobre personal de la compañía, para que dicho empleado desarrolle los skills asociados a un agile coach/scrum master, y la empresa pueda ir poco a poco reduciendo su dependencia de agentes externos. Entre los marcos de cambio más recientes destacan ELSA y DeLTA. El primero permite impulsar un cambio cuando existe un apoyo claro desde la dirección. El segundo será útil para acelerar transformaciones cuando todavía no se tenga apoyo explícito de los líderes de la organización. En ambos casos se tratan de estrategias que conjugan la complejidad organizacional y la condición humana. ELSA hace que los planes de cambio sean colaborativos y utilicen las vías informales de comunicación para que se vuelvan exponenciales, hace que las mentes se estimulen positivamente, que las personas se adueñen del cambio, que exista mayor inteligencia colectiva y que se pueda llegar a conclusiones y soluciones diferentes. DeLTA se basa en iteraciones, efectuando mejoras en hábitos, procesos y estructuras de la empresa para ir progresando hacia una mejor organización. La ventaja principal es que DeLTA te permite emplear formas de trabajo y estructuras ya conocidas, y poco a poco realizar modificaciones para que el cambio se vuelva contagioso.

Adicionalmente, como se comentaba al comienzo, una práctica extendida en las organizaciones ágiles es el nombramiento de Agile Ambassadors, como ayudantes de este núcleo de acompañamiento en el proceso de transformación.

Por último, cabe destacar que una transformación debe contar con el apoyo de la alta dirección para garantizar su implementación. Es fundamental que los líderes de la compañía sean sponsors de esta iniciativa y, al mismo tiempo, sean un ejemplo para los empleados de los valores que se buscan en las organizaciones ágiles. Existe un gran reto en la gestión del cambio de dicho colectivo, para evolucionar a un rol de servant leader, donde los actuales roles de liderazgo evolucionen de un rol de gestión a un rol de facilitadores, poniendo sus conocimientos y habilidades a disposición de los empleados en función de las circunstancias.

Conclusiones



Un gran reto por delante el evolucionar hacia una organización ágil. Es clave definir el por qué de esta transformación, y que tendrá impactos a nivel organizativo, gobierno, procesos de RRHH y tecnología, si realmente queremos transformarnos. Y es imprescindible que dotemos a la organización de los agentes del cambio que nos acompañen en esta transformación, y ayuden a líderes y empleados a evolucionar hacia un mindset Ágil, porque, en definitiva, una transformación ágil es fundamentalmente un cambio cultural.

El Marco de Transformación Ágil EY ha sido diseñado basado en los conocimientos adquiridos en proyectos de agilidad durante los últimos años combinado con las mejores prácticas y tendencias del mercado



Contacto

Jorge Aguirre Peris

Partner - Med Workforce Advisory Lead

Jorge.Aguirre.Peris@es.ey.com

Pedro Egea Castejón

Associate Partner - Workforce Advisory

Pedro.Egea.Castejon@es.ey.com

Ángel Izquierdo Tena

Manager - Workforce Advisory

Angel.Izquierdo.Tena@es.ey.com

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Acerca de EY

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, asesoramiento en transacciones y consultoría. La información y los servicios de calidad que ofrecemos a nuestros clientes ayudan a generar confianza en los mercados de capitales y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes destacados que trabajan en equipo para cumplir los compromisos adquiridos con nuestros grupos de interés. De esta forma, jugamos un papel fundamental en el cumplimiento de nuestro propósito *Building a better working world* para nuestros profesionales, nuestros y clientes y nuestro entorno.

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/privacy. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite ey.com.

© 2020 Ernst & Young, S.L.
Todos los derechos reservados.

ED None

La información recogida en esta publicación es de carácter resumido y solo debe utilizarse a modo orientativo. En ningún caso sustituye a un análisis en detalle ni puede utilizarse como juicio profesional. Para cualquier asunto específico, se debe contactar con el asesor responsable.

ey.com/es_es