

**IDEAS LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.



**INFORME**

# **TRANSFORMACIÓN CULTURAL PARA LA SUPERVIVENCIA**

Madrid, 12 de junio de 2019

**“NO SOBREVIVEN  
LAS ESPECIES  
MÁS FUERTES,  
NI LAS MÁS  
INTELIGENTES, SINO  
LAS QUE MEJOR  
SE ADAPTAN AL  
CAMBIO”**

**DARWIN**

## INTRODUCCIÓN

En la novela *Il Gattopardo*, Tancredi declara a su tío Fabrizio: “Se vogliamo che tutto rimanga come è, bisogna che tutto cambi”. El cambiar todo para que nada cambie no es solo una paradoja lampedusiana, sino una realidad que, más allá de la política, se debe aplicar en todas las dimensiones de la vida.

Fallar en detectar las nuevas tendencias y los cambios en los que se traducen es crítico para la supervivencia empresarial. La transformación digital le costó a Kodak un liderazgo del mercado fotográfico que había mantenido durante un siglo. Exceptuando a los nostálgicos de los VHS y la parafernalia ochentera, la realidad actual es de cámaras integradas en móviles que han dejado atrás incluso a las cámaras digitales.

## “Los empleados que no ‘sienten los colores’ de la compañía para la que trabajan, no tienen buena cabida en ella”

Por su parte, Fujifilm aprovechó el cambio para reinventarse y logró prosperar: la multinacional fundada en 1934 en Japón sigue hoy en pie.

Cuando despegan, las empresas se centran en replicar los métodos de trabajo y las estructuras de negocio que ya les han funcionado. Sin embargo, estas fórmulas de éxito se basan en unas circunstancias determinadas: en un mundo cambiante, los planes estratégicos se quedan obsoletos.

Las culturas corporativas que se aferran a viejas inercias e impiden la evolución hacia nuevos modelos no lograrán sobrevivir.

La cultura de empresa no es un concepto sencillo de definir, al igual que tampoco lo es

su implantación y consolidación dentro de la organización. De hecho, en muchas ocasiones se señala la cultura como la responsable de que determinados proyectos de cambio fracasasen en las organizaciones.

A nuestro parecer, la cultura de una organización puede definirse en una palabra: **personalidad** - su verdadero código genético. Se compone de los valores, la forma de proceder y las prácticas de la misma. Los empleados que no ‘sienten los colores’ de la compañía para la que trabajan, no tienen buena cabida en ella.

Las empresas suelen realizar cambios culturales para adaptarse a las demandas del mercado y del talento en cada momento. Actualmente, el avance galopante de la tecnología está poniendo de manifiesto la necesidad de un cambio cultural generalizado por parte de las organizaciones. Y no se trata solo del factor digital, existen muchas otras razones por las que las compañías sienten ese anhelo de cambio, como puede ser una transición en el modelo de negocio, un cambio en la tipología de estructura interna o una cultura que involucre más a los empleados.

La meta final que persiguen las organizaciones con sus transformaciones culturales es la de optimizar la empresa. Para conseguir una buena alineación con la plantilla, los objetivos que fijen para implantar el cambio deben ser **SMART** (*Specific, Measureable, Achievable, Relevant, Time bound*), es decir, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y situados dentro de un marco temporal. En este proceso, los empleados son un factor clave: si sienten este cambio como propio lo adoptarán y lo harán suyo.

**Zappos** es un gran ejemplo de una implementación de cultura exitosa. Cuando el CEO de la compañía quiso definir la cultura corporativa, pidió la opinión de todos sus empleados. Con el *input* de la plantilla decidió una serie de valores que iban a pasar a formar parte de la empresa. Después, pidió a sus profesionales que tratasen de cambiar una cosa de los procesos y políticas de la empresa para alinearla más con los nuevos valores, consiguiendo con ello activar los nuevos valores inmediatamente.

Otro ejemplo de un cambio cultural exitoso sería el de **W.L. Gore**<sup>1</sup>. A pesar de ser una empresa de

<sup>1</sup> Fortune



éxito y muy consolidada en el mercado, en 2017 Terri Kelly y su equipo de ejecutivos se dieron cuenta de que la plantilla se quejaba de falta de toma de decisiones arriesgadas, así como de extremada lentitud en la valoración de nuevas iniciativas empresariales. El riesgo de que la compañía tardase en innovar era particularmente alto, por lo que decidieron actuar sobre la línea de toma de decisiones de la empresa. Se creó un equipo interno llamado *Innovation Center of Expertise* para impulsar las ideas más prometedoras de sus empleados. Asimismo, la empresa fomentó la creación de pequeños equipos de *start-ups* para que los profesionales pudiesen explorar nuevos proyectos. Como la mayoría de las ideas no se materializaron en nuevos negocios exitosos, Kelly planteó a los empleados que se mostraban descontentos por la iniciativa la opción de volver a sus antiguos puestos. Esta acción provocó un gran entusiasmo y sirvió de válvula de escape para los trabajadores de Gore que estaban frustrados, por lo que fue todo un éxito.

Por último, el ejemplo de una empresa que se enfrentaba a un reto muy común actualmente en las transformaciones culturales corporativas: incluir la diversidad como uno de sus valores y aspectos diferenciales para mejorar. La empresa americana dedicada a la creación de software, **SAP**, decidió que quería fomentar la diversidad en su cultura corporativa, ya que su plantilla

estaba muy marcada por un perfil concreto. En 2013 se propuso que un 25 % de los puestos de liderazgo globales estuviese compuesto por mujeres, y en 2017 alcanzó esta meta. A día de hoy, continúa introduciendo medidas e iniciativas para fomentar la incorporación de mujeres a todos los niveles de la compañía. En palabras de la empresa “la diversidad impulsa la innovación y genera una variedad de perspectivas enriquecidas que potencia el *engagement*, tanto con consumidores como con empleados de SAP, lo que ayuda a propulsar el éxito empresarial en un mundo digital tan cambiante”<sup>2</sup>.

## LAS PERSONAS FRENTE AL CAMBIO

Cada persona conforma su identidad a través de las relaciones con su entorno, sus emociones, sus valores... Hechos particulares que se traducen en una idiosincrasia inherente a cada persona. “Yo soy yo y mis circunstancias”, defendía Ortega y Gasset.

El hecho de que no haya dos personas iguales pone de manifiesto algo evidente: no todo el mundo afronta el cambio de la misma manera. Oradores en charlas TED comparten técnicas para adaptarse a un mundo cambiante pero, ¿cómo mejorar la asimilación de una nueva cultura para un espectro de empleados muy amplio?

<sup>2</sup> SAP

La teoría de difusión de la innovación<sup>3</sup> puede ser de gran ayuda a la hora de anticipar el tiempo que tardarán las personas en acoger los cambios. Con la campana de Gauss podemos analizar los distintos perfiles en cuanto a la proactividad de implicarse con el cambio y asumirlo.

De esta teoría surgen 5 categorías:

- **Innovators 2.5%** (innovadores): se trata de los que se presentan voluntarios para probar cosas nuevas y están dispuestos a asumir riesgos.
- **Early adopters 13.5%** (pioneros): en esta categoría se encuentran los aparentes líderes y precursores del cambio de una compañía. Están a gusto con el cambio a pesar de no aparentar proactividad por las novedades.
- **Early majority 34%** (mayoría temprana): los componentes de esta categoría no se perciben como líderes, pero sí son el tipo de personas a las que les gusta estar a la última en tecnología.
- **Late majority 34%** (mayoría tardía): en términos generales son escépticos, esperan a que se haya implementado el cambio en una gran parte de la plantilla antes de molestarse en dedicarle algo de tiempo y esfuerzo.
- **Laggards 16%** (rezagados): toda empresa tiene trabajadores atascados en "su forma

de hacer las cosas". Supone un mayor desafío conseguir que esta última categoría se adapte al cambio.

Además del tiempo que tardan en involucrarse los profesionales, también podemos analizar el tipo de perfil más cualitativo que surge según la forma de reaccionar frente al cambio.

Estos perfiles se dividen en 4 grupos:

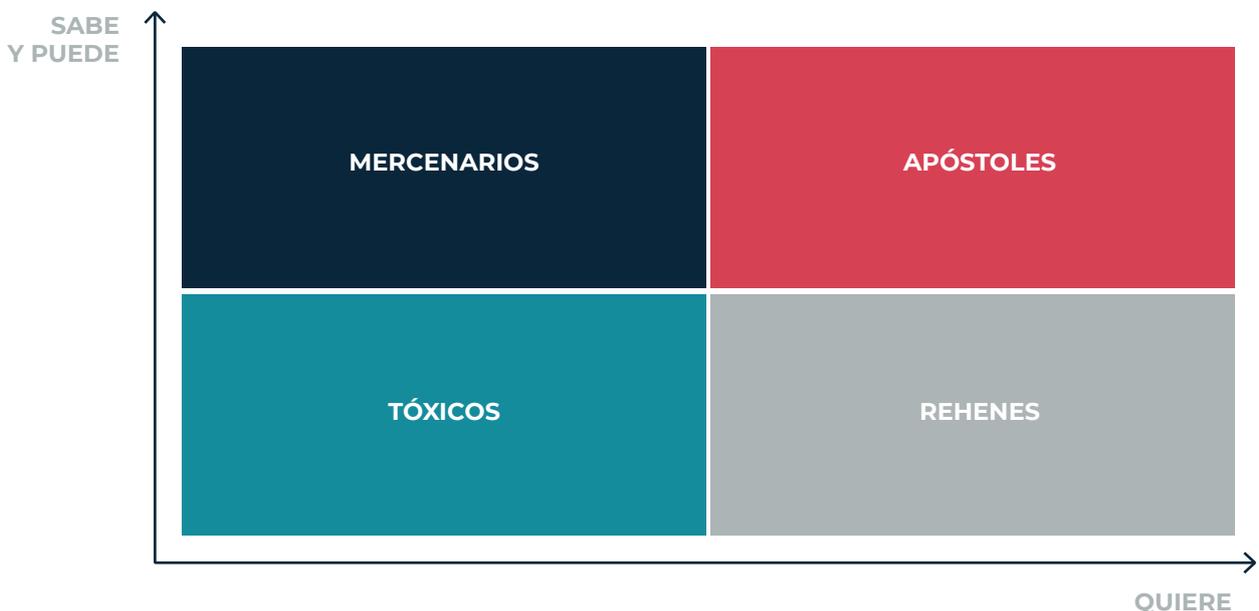
**Apóstoles**

Son los que 'sienten los colores' de la empresa. Tienen una actitud positiva frente al cambio y se emocionan y motivan con las iniciativas que lleva a cabo la empresa hacia el progreso. Están comprometidos con la compañía y, seguramente, se sientan responsables del cambio, lo hagan suyo y se conviertan automáticamente en **ambassadors** o impulsores del cambio.

**Rehenes**

Este perfil también está comprometido con la empresa y su puesto de trabajo, pero tiene dificultades para implementar el cambio y esto puede alejarle de su postura positiva inicial. Está a gusto con lo que conoce y hace, por lo que se siente intimidado por el cambio. Si no se les acompaña en las primeras fases de introducción del cambio pueden perderse y pasar a ser mercenarios.

<sup>3</sup>Forbes



### Mercenarios

Estos profesionales trabajan para la empresa en la que están como podrían hacerlo para cualquier otra. No ‘sienten los colores’. Al no sentirse parte del equipo de la empresa, tampoco sienten cercanas las acciones que se llevan a cabo dentro de ella. Frente a un cambio cultural se adaptarían a regañadientes sintiendo muy lejano el propósito de la compañía.

### Tóxicos

A los tóxicos, ya de por sí, no les gusta la empresa ni su trabajo. Su reacción frente a un cambio sería completamente negativa: ni lo quieren, ni lo pueden implementar porque su predisposición hacia las iniciativas de la compañía es nula.

## EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Hay varios motivos por los que un intento de cambio cultural puede resultar un fracaso. A continuación, algunas de las principales razones que suelen conducir al fracaso:

- Falta de compromiso por parte de los líderes<sup>4</sup>.
- Resistencia al cambio por parte de los empleados. Es algo muy común y no se

puede ignorar este riesgo a la hora de planificar un cambio cultural.

- Una mala o escasa comunicación interna. Una comunicación deficitaria es el ingrediente más básico para el fracaso de la implementación del cambio planeado.
- No conseguir un compromiso profundo y personal de los empleados durante el proceso. Sin la implicación de los empleados no es posible la creación de una nueva cultura.
- Una definición poco clara de la cultura.
- Falta de planificación.
- Apoyo inadecuado de los líderes.
- Dar prioridad al sistema por encima de las personas.
- Falta de visión.
- Pasar por alto objetivos y *wins* a corto plazo.
- No anclar los cambios en la cultura corporativa.
- Declarar la victoria demasiado pronto.

Los **riesgos** surgen cuando la plantilla rechaza el cambio o el proceso de transición no está bien

<sup>4</sup>Forbes



organizado. Algunos de los problemas que podrían surgir de un cambio cultural que no salga bien son:

- La creación de una cultura confusa.
- Que los profesionales y los valores no estén alineados.
- Desmotivación de los empleados.

Para garantizar el éxito es importante enfatizar las pequeñas victorias, que todos puedan sentir cómo los cambios están beneficiando a la compañía y tengan motivaciones para continuar implicándose. Y, en definitiva, una buena comunicación como factor clave que conduzca hacia el éxito en la transformación cultural a través del **conocimiento**, la **inspiración**, la **activación** y la **participación**.

#### Conocer

Sirve como punto de partida: tanto como para dar a conocer las novedades, como para averiguar el estado de ánimo de la plantilla respecto al mismo.

Para poner en funcionamiento la iniciativa de forma óptima, la base es que todo el mundo esté enterado y sepa de qué se trata, además de saber qué deben hacer para impulsarlo.

## “Solo hay un bien: el conocimiento. Sólo hay un mal: la ignorancia”

#### Sócrates

A su vez, la comunicación puede proporcionarnos la otra cara de la moneda. Hace tiempo que la comunicación en medios y en las empresas dejó de ser unidireccional. Gracias a esta **multidireccionalidad** conseguimos obtener la opinión y conocer la actitud de los profesionales frente a la nueva cara de la compañía.

#### Inspirar

La comunicación tiene el papel fundamental de inspirar. De la misma forma que una campaña

publicitaria puede ponernos la piel de gallina, la comunicación (tanto interna como externa) del cambio cultural en una empresa puede generar fluctuaciones en los sentimientos de los profesionales, pueden sentirse ilusionados e impulsar el deseo de formar parte del cambio.

## “La razón lleva a conclusiones; la emoción lleva a la acción”

#### Donald Calne, neurólogo canadiense

La inspiración es la llave para crear un relato de propósito y visión compartida para emocionar a la plantilla.

#### Activar

Yendo un paso más allá de la inspiración, aparece la activación a través de la comunicación. En este caso también se trata de una forma bi o más bien multi-direccional. Para implementar un cambio cultural es necesario **comenzar por los líderes**: si se consigue alinearlos con los nuevos valores pasarán a ser los aliados internos clave en el proceso de transición. Su rol es el de impulsar el cambio entre sus equipos y los profesionales con los que trabajan.

## “El ejemplo no es lo que más influencia a las personas. Es lo único”

#### Albert Schweitzer

Existe una variedad de herramientas para activar y alinear a los líderes con el cambio y proveerles con el *know-how* para empoderarles en la transición.

**Participar**

Una forma de conseguir que los profesionales interioricen ese **sentimiento de ownership** por el cambio es haciéndoles formar parte de él. La importancia de la participación resulta muy evidente, pero no siempre se tiene en cuenta. Cuando el nivel de motivación y compromiso aumenta exponencialmente, el proceso se agiliza. Los empleados son los mejores conocedores de lo que ocurre dentro de la compañía y sus ideas pueden resultar muy beneficiosas, ya que tienen una visión bastante clara de las áreas de mejora y oportunidades de negocio existentes.

**“Los individuos marcan goles, pero los equipos ganan partidos”**

**Zig Ziglar**

Básicamente, la cocreación de la nueva cultura optimiza su generación y transición para implementarla.

**LAS FASES DEL CAMBIO**

La cultura es un elemento clave para conseguir que las organizaciones cambien y se adapten a las exigencias del entorno. Para ello, cuentan con herramientas tan tangibles como el espacio de trabajo, los sistemas de información y comunicación, los sistemas de incentivos, etc.

Ahora bien, los artefactos, sistemas, rituales, organigramas, entre otros, son herramientas que ayudan a provocar el cambio. Sin embargo, es clave entender que un proceso de cambio cultural requiere seguir ciertas fases ineludibles. Por lo tanto, ¿cuáles son las fases del cambio en una organización?

**Fase 1: Analizar, diagnosticar y entender**

Cualquier planteamiento que promueva el cambio cultural en una organización requiere de un análisis previo y profundo para conocer cuál es

el punto de partida. Es indispensable evaluar la situación actual, clarificar la visión, misión y los valores de la compañía y definir el *gap* entre lo que es actualmente la entidad y el punto estratégico que se quiere alcanzar. Un análisis de la situación actual de la organización, donde se sea consciente de las debilidades y fortalezas de la entidad con el fin de trazar con realismo el camino para llegar al objetivo. Sin este análisis, no es posible calibrar el esfuerzo ni determinar las palancas necesarias para provocar el cambio o la evolución de la cultura.

En el mercado existen numerosas herramientas que se pueden utilizar para el diagnóstico, que van desde las encuestas, pasando por los *focus group* e incluso empleando métodos tan poco explorados en este campo como las metodologías ágiles.

De hecho, muchas compañías ya están utilizando este tipo de fuentes de información, aunque generalmente orientadas a otros propósitos como termómetro del clima laboral, liderazgo 360° o conciliación entre la vida laboral y la personal, etc.

Esta primera fase es una de las más difíciles, ya que, para lograr el **descubrimiento y autoconocimiento** de aquello de lo que formamos parte, se requiere un esfuerzo muy importante. Uno de los más graves errores en esta fase es abordarla con actitud negativa o justificativa. No nos engañemos, a nadie nos gusta que el espejo nos diga lo que no queremos oír.

No podrá existir ese proceso de cambio si no aceptamos que su razón de ser es la evolución de la organización para hacer frente a los retos de futuro. Y, para ello, tenemos que tener claro qué elementos son clave para gestionar e impulsar ese cambio. Por ejemplo, el individualismo no es una cualidad que sea mejor o peor que el trabajo en equipo, la cuestión en este caso es que, sin el trabajo en equipo, la organización corre el riesgo de desaparecer.

**Fase 2: Diseñar y alinear**

El plan de cambio que se diseñe, teniendo en cuenta la realidad actual de la que parte la organización, debe incluir a todos los colaboradores e incidir en todos los niveles organizativos para conseguir la máxima alineación posible. La participación en este punto es vital para definir la visión, los valores, los procesos internos (TOM) y todas las políticas que apoyen el cambio cultural dentro de la organización,



como por ejemplo la política retributiva y de incentivos, entre otros. El cambio, por tanto, debe estar integrado en todos los procesos operativos de la compañía para garantizar su éxito.

El plan de acción para promover ese cambio deberá, además, ayudar a **crear un relato que logre emocionar** a los miembros de la organización. La comunicación y la forma en que se active este plan será determinante y de nuevo se necesitará la implicación de todos los departamentos. Esta fase tiene que generar actitudes positivas y, por qué no, diversión.

### Fase 3: Implantar, medir y revisar

Muchas compañías invierten mucho esfuerzo y recursos en las fases anteriores y, a menudo, olvidan que la credibilidad del proyecto se juega y consolida en la fase de implantación y mejora continua del plan. Es aquí cuando la **claridad**, la **honestidad** y la **coherencia** cobran especial relevancia. Aún más cuando se es capaz de elaborar un discurso del cambio que impacte emocionalmente a los principales actores de la transformación. En esta fase hay que inspirar e implicar al máximo número de colaboradores para generar actitudes positivas dentro de la organización.

Las palancas del cambio que consideramos esenciales para conseguir la ansiada transformación cultural son:

1. El liderazgo: para inspirar y orientar a las personas hacia el futuro deseado, dotando a los directores y mandos de las herramientas que necesitan para asumir este rol con éxito.
2. La comunicación: para hacer partícipe, involucrar a cada colectivo de la visión y de los mensajes clave relacionados en cada uno de los estadios del proceso de transformación.
3. La capacitación: la transformación cultural muy a menudo va asociada a la demanda de nuevos comportamientos, que requiere la adquisición de nuevas competencias y el apoyo organizacional a los empleados para facilitarles su asunción.
4. La experiencia del empleado: que responde a la pregunta que se hace cada integrante del equipo, acerca de cómo este cambio cultural va a transformar las premisas de su trabajo, su relación con el cliente, los mecanismos de coordinación con sus compañeros, la medición de su trabajo, sus condiciones laborales y, en definitiva, los beneficios que va a obtener adoptando la nueva cultura.

Pero lo cierto es que, a pesar de accionar las palancas, el cambio cultural de una organización se produce en el largo plazo. No es un proyecto inmediato cuyos resultados se vean de manera instantánea. Establecer puntos de control que aseguren una óptima gestión e implementación del cambio es una medida necesaria.

La revisión del plan debe utilizarse como una herramienta para marcar el ritmo de implantación e, incluso, como un medio para impulsar su aceleración. En esta fase cobra especial relevancia el reconocimiento al esfuerzo de las personas involucradas a medida que se consiga avanzar y superar hitos importantes.

En esta última fase de la gestión del cambio es necesario considerar los objetivos establecidos dentro del proyecto y emplear, si es posible, herramientas o metodologías que nos permitan avanzar rápidamente a resultados visibles y tangibles a través de un plan de comunicación consistente que ayude a la transformación y que integre a todos los empleados.

## FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO

Según diferentes estudios, una de cada tres compañías fracasa en su intento de implantar un nuevo modelo de cultura organizacional. Un dato que muestra la necesidad de establecer una hoja de ruta con objetivos tangibles que permita gestionar de una manera más eficiente este proceso de cambio y que logre además la implicación de todos los empleados.

Existen sin embargo multitud de factores que tienen una incidencia positiva en un proceso de cambio cultural, sin embargo, nuestra experiencia nos obliga a prestar atención a las siguientes:

### La visión y la planificación a largo plazo

La cultura en cualquier organización está formada por elementos visibles e invisibles, tal y como se puede apreciar en la figura de abajo.

Los elementos culturales visibles en la organización son fácilmente moldeables, mientras que los elementos no visibles tienen su base en conceptos

cuya evolución solo puede ser abordada en el largo plazo. Por ello, las acciones sostenidas en este tiempo requieren de una planificación adecuada y un seguimiento constante por parte de las personas implicadas, ya que, en ocasiones, incluso el abordaje en el largo plazo no nos asegura un cambio de actitudes en todos los miembros de la organización.

Un ejemplo de palanca que podemos utilizar en el largo plazo es el **proceso de reclutamiento**. La incorporación, de forma sostenida en el tiempo, de personas que compartan la visión de la cultura deseada, puede facilitar ese cambio de manera determinante.

### Consistencia y visión holística

La **coherencia da seguridad** durante el proceso de cambio cultural. Si los elementos visibles no son coherentes con el cambio que pretendemos, se perderá toda credibilidad y el fracaso estará asegurado.

Por ejemplo: no podemos pedir a nuestra fuerza de ventas que trabaje en equipo si solo aplicamos incentivos individuales. No podemos pedir a

Elementos culturales visibles



Elementos culturales invisibles



nuestras fábricas que mejoren la calidad de la producción si solo utilizamos indicadores basados en el volumen de la producción.

Por tanto, todos los elementos visibles de la cultura (sistemas, procesos, políticas, entorno físico, etc.) deben estar alineados con la cultura que perseguimos dentro de nuestros objetivos.

### Liderazgo y participación

Uno de los elementos más visibles ante los miembros de la organización es el liderazgo y la implicación directa de los equipos directivos en el cambio cultural. En procesos de transformación cultural es necesario preparar los niveles altos de la organización durante cierto tiempo para que durante el proceso de cambio actúen como potenciadores y dinamizadores. **Liderar es facilitar la acción e inspirar** a los demás. Los líderes que actúan como ejemplo son capaces de movilizar comportamientos y modelar actitudes.

Este tipo de liderazgo, basado en la colaboración y en la potenciación de estructuras organizacionales más

planas, promueve la participación de los miembros de la organización en el proceso de cambio. Cuando se hace posible que todos los miembros de la organización participen en las iniciativas que promueven el cambio cultural, se genera no solo una visión compartida mucho más potente, sino también algo esencial: el deseo al cambio.

### Accountability, información continua

Por último, no hay que olvidarse de las métricas y del seguimiento que permiten **cuantificar el éxito** y descubrir la necesidad de implementación de mejoras o procesos de adaptabilidad.

A través del *accountability* podemos demostrar con hechos que las novedades son positivas para el desarrollo de la compañía y sus profesionales y, con ello, generar compromiso por el camino.

No hay mayor gratificación que ver los resultados de un trabajo que se ha realizado con ilusión. Poder trasladar este éxito a través de datos genera un **sentimiento de orgullo** de pertenencia clave en el éxito de la transformación cultural.

## AUTORES



**David González Natal.** Director Senior del Área Consumer Engagement en LLYC. Licenciado en Periodismo por la Facultad Complutense de Madrid y Global CCO por ESADE. Ha trabajado en medios como El Mundo o Cadena Ser, además de ser parte del departamento de prensa del Círculo de Bellas Artes de Madrid. Antes de liderar el área de Consumer Engagement en LLYC, dirigió durante siete años campañas de comunicación nacionales para marcas como Heineken, Red Bull, Movistar o Ron Barceló desde su puesto de coordinador jefe en la agencia Actúa Comunicación. Como líder global del área coordina ocho mercados en LLYC (España, Portugal, Colombia, Argentina, México, Perú, Brasil y Panamá) y ha dirigido proyectos emblemáticos para Campofrío, Coca-Cola, Telefónica, Gonvarri, Bezoya o Sacyr. Entre los más de 50 galardones obtenidos por sus proyectos se encuentra un León de Cannes, dos Soles, numerosos Gold Stevie Awards y varios Communicator Awards, SABRE Awards, Mercury Awards y Premios Eikon. Natal es profesor de Storytelling en el Máster de Comunicación Corporativa de la Universidad Carlos III y en el Global CCO de ESADE. También enseña en el Master of Visual and Digital Media de IE Business School y en el Máster de Comunicación Digital de la Universidad de Cantabria.



**Jon Pérez Urbelz.** Gerente del Área Talent Engagement en LLYC. Licenciado en Periodismo por la Universidad de Navarra y Máster en Comunicación Política y Corporativa por la Universidad de Navarra y The George Washington University. Jon cuenta con más de diez años de experiencia en comunicación, en los que ha trabajado en comunicación corporativa, comunicación online, comunicación interna y comunicación de crisis. Actualmente está especializado en proyectos de *Employer Branding* y *Employee Engagement*. Es coautor del estudio "La Guerra por el Talento".



**Ramón Prat.** Corporate Human Resources Director en Axis Corporate. Ramón Prat cuenta con más de 20 años de experiencia en el área de recursos humanos. Su trayectoria profesional se ha desarrollado en sectores como Servicios Financieros, Gran Consumo, Automoción y Servicios Profesionales asumiendo responsabilidades en posiciones de dirección de RR. HH., Compensación y Beneficios, Control de Gestión y Administración de Personal. Destaca su contribución en proyectos de consultoría para compañías de distintos sectores en el ámbito de la retribución variable, diseño de estructuras salariales, procesos de incrementos al mérito, implantación de modelos de Gestión del Desempeño (Objetivos y competencias), etc. Es Licenciado en Psicología por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) y Máster en Gestión y Planificación de RR. HH. por el Centro de Estudios Financieros (CEF).



**Rocío Cervantes.** People & Organization Manager en Axis Corporate. Rocío Cervantes lleva desde 2002 asesorando a empresas multinacionales en proyectos relacionados con los ámbitos de la Estrategia Corporativa, Personas & Organización, RSC y Comunicación Interna. Rocío es licenciada en Pedagogía por la Universidad Pontificia Comillas. Máster en Dirección de Recursos Humanos y Organización por ESIC, PDD por EOI y Coach Ejecutivo por AECOP. Es Especialista en Transformación Digital por la UNIR.

**DIRECCIÓN CORPORATIVA**

**José Antonio Llorente**  
Socio Fundador y Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Enrique González**  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Socio y Director General de Estrategia  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Goyo Panadero**  
Socio y Director General de Talento e Innovación  
gpanadero@llorenteycuenca.com

**Carmen Gómez Menor**  
Directora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Director de Legal & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**  
Director de Tecnología  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Socio y CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonietta Mendoza de López**  
Vicepresidenta de Advocacy LatAm  
amendozaalopez@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA Y PORTUGAL**

**Arturo Pinedo**  
Socio y Director General Regional  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Luísa García**  
Socia y Directora General Regional  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Barcelona**

**María Cura**  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

**Oscar Iniesta**  
Socio y Director Senior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1<sup>o</sup>-1<sup>a</sup>  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

**Madrid**

**Joan Navarro**  
Socio y Vicepresidente  
Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Amalio Moratalla**  
Socio y Director Senior Deporte  
y Estrategia de Negocio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**  
Socio y Director Senior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**  
Director Senior  
Consumer Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Paco Hevia**  
Director Senior  
Comunicación Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafra**  
Director Senior  
Comunicación Financiera  
jlopez@llorenteycuenca.com

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

**Lisboa**

**Tiago Vidal**  
Socio y Director General  
tvidal@llorenteycuenca.com

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

**ESTADOS UNIDOS**

**Erich de la Fuente**  
Socio y Chairman US  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

**Mike Fernandez**  
CEO US  
mikefernandez@llorenteycuenca.com

**Miami**

**Claudia Gioia**  
SPV Americas, Business Development  
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

**Nueva York**

**Gerard Guui**  
Director de Desarrollo de  
Negocio Internacional  
ggui@llorenteycuenca.com

160 Madison Ave  
10016 New York  
Tel. +1 917 6782941

**REGIÓN NORTE**

**Javier Rosado**  
Socio y Director General Regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

**Ciudad de México**

**Juan Arteaga**  
Director General  
jarteaga@llorenteycuenca.com

**Rogelio Blanco**  
Director General  
rblanco@llorenteycuenca.com

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

**Panamá**

**Manuel Domínguez**  
Director General  
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower,  
piso 9 Calle 57,  
Obarrío - Panamá  
Tel. +507 206 5200

**Santo Domingo**

**Iban Campo**  
Director General  
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

**REGIÓN ANDINA**

**Luis Miguel Peña**  
Socio y Director General Regional  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Bogotá**

**María Esteve**  
Socia y Directora General  
mesteve@llorenteycuenca.com

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

**Lima**

**Luis Miguel Peña**  
lmpena@llorenteycuenca.com

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

**Quito**

**Carlos Llanos**  
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**

**Juan Carlos Gozzer**  
Director General Regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

**São Paulo y Rio de Janeiro**

**Cleber Martins**  
Director General  
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Ladeira da Glória, 26  
Estúdios 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

**Buenos Aires**

**Mariano Vila**  
Director General  
mvila@llorenteycuenca.com

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

**Santiago de Chile**

**Francisco Aylwin**  
Presidente Consejero  
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801,  
Las Condes  
Tel. +56 22 207 32 00



# 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.

[llorentycuenca.com](http://llorentycuenca.com)  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)