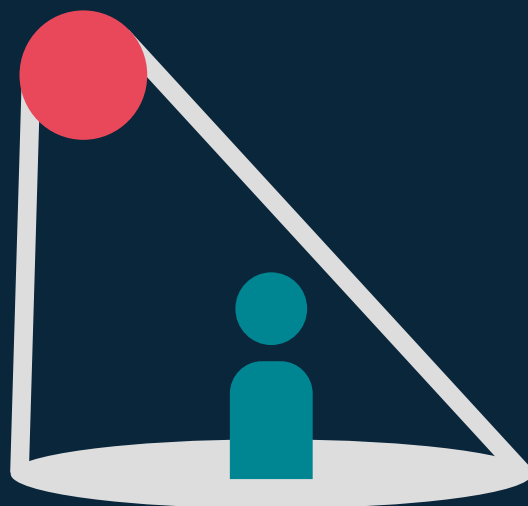


IDEAS LLYC

EXPLORE. INSPIRE.



ARTIGO

#TURNINGPOINT

A ERA PÓS COVID-19. A NOVA NORMALIDADE NA RELAÇÃO TALENTO- EMPRESA

Madrid 26 de Maio de 2020

Donald A. Schön detalha no seu livro *"The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action"* três tipos de conhecimento. Um deles é a reflexão durante a ação, o conhecimento que vamos adquirindo enquanto agimos.

A crise da COVID-19 revelou a necessidade de tomar decisões de forma ágil num contexto maioritariamente incerto. Enquanto fomos tomando estas decisões, segundo a teoria de Schön, fomos aprendendo e antevendo uma nova maneira de fazer as coisas que afetará, sem margem para dúvidas, a relação das empresas com os seus profissionais.

Na LLYC, quisemos aproveitar esse mesmo conhecimento e aprendizagem partilhada para tentar encontrar alguma luz num contexto complicado. Por isso, conversámos com profissionais da Comunicação e dos Recursos Humanos de empresas como a Ecoembes, EY,

IKEA, Cosentino, Iberdrola, Enagás, Novartis, Bankia, Indra, Naturgy e Coca-Cola. Este artigo reúne o resultado dessas conversas para aprofundar a realidade pós-COVID e os desafios que as empresas deverão enfrentar na sua relação com o talento.

NOVOS CENÁRIOS NA RELAÇÃO EMPRESA- TALENTO

- O auge de uma nova liderança
- A cedência do controlo das mensagens
- Digital: uma transformação, agora, também cultural
- As pessoas e as suas emoções no centro da tomada de decisões
- Regressar às bases para responder à incerteza
- Do orgulho de pertença latente ao patente
- Comunicação interna para criar confiança.
- O nascimento de uma nova escala de valores



solidariedade no qual, por exemplo, a família se normaliza, há lugar para a compreensão e não para a culpa.”

Já **Teresa Gallastegui, Diretora de Pessoas e Organização da Ecoembes** está certa de que a crise será uma autêntica prova de fogo para os líderes. “Em situações de crise é que se vê o verdadeiro líder. A comunicação, a colaboração, a transparência e a inovação são alavancas essenciais de que as organizações, agora, precisam. Adicionalmente, incluiria dois aspectos que ganham cada vez mais importância e que serão críticos: a gestão da incerteza e a aprendizagem em tempo real. Movemo-nos num ambiente cada vez mais variável, complexo e incerto, e precisamos de pessoas que sejam capazes de olhar para o futuro com otimismo e gerar oportunidades em ambientes de mudança”.

O AUGE DE UMA NOVA LIDERANÇA

No passado dia 3 de maio, o *New York Times* publicou um artigo muito revelador para falar de uma nova forma de liderar com um título mais revelador ainda: “Os líderes estão a chorar no trabalho e pode ser uma boa notícia”. Entre outros casos, inclui uma referência ao vídeo que o CEO da Marriott, Arne Sorenson, partilhou com a sua equipa. Para muitos, uma lição de liderança baseada na honestidade, na clareza e na transparência.

As conclusões do artigo são muito semelhantes às obtidas pelos especialistas. “Não estamos numa crise convencional, pelo que vimos os líderes agir de forma diferente e isso evidenciou a necessidade de uma nova liderança, uma liderança que nasce da compreensão profunda da situação do outro”. afirma **Luisa Alli, Diretora de Comunicação da IKEA Ibérica**. “Isto exige criar um clima que favoreça e não penalize verbalizar os pontos fracos. Muitos funcionários ter-se-ão sentido culpados por trabalhar em casa enquanto há colegas na loja ou no armazém, ou por não terem o trabalho que gostariam. Se houver um clima de confiança, empatia e

“Não estamos numa crise convencional. Se houver um clima de confiança, empatia e solidariedade no qual, por exemplo, a família se normaliza, há lugar para a compreensão e não para a culpa”

Luisa Alli, Diretora de Comunicação, IKEA Ibérica

Delfina Pérez, Diretora de Desenvolvimento e Seleção de Pessoas no Bankia, acrescenta: “Julgo que iremos para uma liderança cada vez mais inclusiva e orientada para fomentar o crescimento e a responsabilidade das equipas, uma liderança baseada na responsabilidade individual, na confiança e na delegação. Uma liderança consciente da importância das equipas coesas e diversas”.

A comunicação é outro dos atributos dessa nova liderança. **Esther Castaño, Head of Global Internal Communications na Iberdrola**, assegura que “um líder que não comunica não é líder e, nestas circunstâncias, ainda mais. Os líderes têm de transmitir mensagens de calma, mitigar a incerteza, de maneira muito humana, muito próxima”. **Inmaculada Vela, Head of Internal Communications da EY Espanha**, acrescenta também as qualidades de honestidade e transparência: “Trata-se de contar as coisas tal como estão a acontecer com responsabilidade, proximidade e humildade; os nossos profissionais têm de saber que são a nossa prioridade, que somos uma equipa, uma grande família, e que remamos na mesma direção para superar juntos qualquer adversidade”.

“Um líder que não comunica não é líder e, nestas circunstâncias, ainda mais. Os líderes têm de transmitir mensagens de calma, mitigar a incerteza, de maneira muito humana, muito próxima”

Esther Castaño, Head Global de Comunicação Interna, Iberdrola

“Trata-se de contar as coisas tal como estão a acontecer com responsabilidade, proximidade e humildade; os nossos profissionais têm de saber que são a nossa prioridade, que somos uma equipa, uma grande família”

Inmaculada Vela, Head de Comunicação Interna, EY Espanha

O novo líder deixa de lado o paternalismo para ser mais próximo, acessível e transparente, o que nos leva a um conceito extremamente interessante e que poderá ser concebido a priori, contrário ao líder: a vulnerabilidade. “Se me perguntarem o que vai acontecer, dir-vos-ei que não sei. Esta frase na boca de um líder poderá surpreender-nos antes, mas não será mais corajoso reconhecer as próprias limitações? Numa situação de crise como esta, trata-se de informar de tudo o que estamos a fazer e transmitir que nos estamos a esforçar ao máximo para encontrar soluções e adiantarmos aos problemas, e, quando nos perguntarem por algo para o qual não temos a resposta, simplesmente dizê-lo” assegura **Jordi García Tabernero, Diretor-geral de Comunicação e Relações Institucionais na Naturgy**. Para a direção, o segredo é “reconhecer a incerteza e dar certeza no que se pode dar porque o silêncio gera ansiedade, inquietação, rumores. É imprescindível a comunicação com os funcionários. A empresa deverá ser uma das suas fontes de informação mais fiáveis”.

A CEDÊNCIA DO CONTROLO NAS MENSAGENS

Se a proximidade é um valor em elevada consideração, é evidente pensar que o papel das chefias intermédias será cada vez mais relevante. Elas são os grandes aliados da comunicação, que servem de ligação entre a empresa e os profissionais e que se tornam na primeira referência dentro da organização.

Na Cosentino, **María Luisa García, Responsável de Comunicação Interna** e **Santiago Alfonso, Diretor de Comunicação e Marketing**, defendem o *empowerment* das chefias intermédias. “Tanto se o teletrabalho veio para ficar, como para os colaboradores que trabalham na fábrica, o papel do manager é fundamental para transmitir confiança. São os facilitadores e os que garantem que as mensagens ressoam na organização. Embora todos os nossos profissionais tenham acesso às mensagens corporativas pela app da empresa e dos placards informativos, os responsáveis por mobilizar são os encarregados na fábrica. Garantem que as mensagens passam e, se for necessário, reforçam-nas.”

Luisa Alli, do IKEA, aponta que isto também implica estar consciente e inclusive favorecer uma perda de controlo das mensagens: “O êxito da comunicação depende diretamente de 300 profissionais. As chefias intermédias são a rede que transmite ânimo e cria confiança. Existe uma infinidade de regras e normas para não sairmos da linha, sermos corretos e obedientes, mas chegou a hora de os managers assumirem as rédeas da equipa, de não terem medo de arriscar. Embora possa parecer um risco elevado, é muito mais poderoso aquilo que ganhamos. As coisas estão a acontecer na base da pirâmide e devemos aproveitar as lideranças espontâneas para as usarmos a favor da comunicação”.

“Tanto se o teletrabalho veio para ficar, como para os colaboradores que trabalham na fábrica, o papel do manager é fundamental para transmitir confiança”

Santiago Alfonso, Diretor de Comunicação e Marketing, Cosentino
María Luisa García, Chefe de Comunicação Interna, Cosentino



DIGITAL: UMA TRANSFORMAÇÃO, AGORA, TAMBÉM CULTURAL

Falamos há anos de transformação digital, tentamos implementá-la com planos de ação, pilotos, especialistas e processos, mas a transformação nunca mais entrava nas nossas organizações. Na verdade, há um estudo devastador da Harvard Business Review que afirma que 91% das organizações fracassam nos processos deste tipo.

Porém, durante a crise da Covid, as empresas evoluíram rapidamente no caminho da digitalização para manter o ritmo e a qualidade do trabalho: “Demos um passo gigante na transformação digital. Digitalizámo-nos de repente. Quando tudo isto passar, seremos mais digitais, ágeis e eficientes. Poder-se-á dizer que evoluímos rumo à proximidade”, comenta **Teresa Gallastegui da Ecoembes**. A pergunta que se impõe só pode ser uma: O que os impedia na época anterior à crise de se transformarem por completo numa empresa digital? “Tínhamos as ferramentas, mas não a cultura. As reticências para usar as ferramentas desapareceram e, embora estejamos a acompanhar os nossos profissionais com formação, a “digitalização imposta está a transformar-se num acelerador da nossa cultura digital.”

Nesta linha, ao falar sobre digitalização, **Juan José Berganza, Diretor de Comunicação e Marca da Indra** comenta que o novo modelo de trabalho requer também maior nível de preparação e gestão eficaz do tempo e das agendas: “Sem dúvida, a gestão de equipas é diferente agora, exige um modelo mais estruturado.”

Na nova cultura digital, o teletrabalho teve um protagonismo evidente como aponta **Jordi García Taberero da Naturgy**: “A Covid representou uma mudança de paradigma na forma de trabalhar e de nos relacionarmos com terceiros que se têm vindo a fixar. Antes da crise, o teletrabalho era visto como uma categoria menor do trabalho, nem as organizações nem as pessoas tinham pensado que se podia compatibilizar com o trabalho presencial de uma maneira realmente eficaz.

Contudo, ficou demonstrado que é possível dar continuidade ao trabalho que se realizava no escritório em casa com eficiência e produtividade.”

“Demos um passo gigante na transformação digital. Digitalizámo-nos de repente. Quando tudo isto passar, seremos mais digitais, ágeis e eficientes. Poder-se-á dizer que evoluímos rumo à proximidade”

Teresa Gallastegui, Diretora de Pessoas e Organização, Ecoembes

AS PESSOAS E AS SUAS EMOÇÕES NO CENTRO DA TOMADA DE DECISÕES

“É essencial ter uma compreensão profunda daquilo que está a acontecer aos nossos profissionais, e para isso, a primeira coisa é ouvir e identificar quais são os seus problemas e construir a partir do que as pessoas precisam de ouvir. O segredo é comprovar se a mensagem que a empresa transmite responde à necessidade do profissional”, explica **María Luisa Benlloch, Responsável de Comunicação Interna da Novartis**.

Sara Blázquez, Diretora de Comunicação e Relações da Coca-Cola Iberia, concorda: “Deve existir uma proximidade pessoal para compreender a realidade das pessoas que formam a equipa e, assim, estabelecer uma ligação com os interesses de cada um. Qualquer issue que detetarmos nas equipas, tanto a nível profissional como pessoal, comunicamo-lo ao nosso comité executivo para que as decisões que se tomarem sejam baseadas nas circunstâncias pessoais dos nossos profissionais.”

Seguindo esta mesma linha na **Naturgy**, **Jordi García Tabernero** explica como identifica a empresa o “employees first” e demonstra que são mais do que palavras bonitas: “na reunião de cada comité, tanto dos criados ad hoc para o seguimento operativo da crise, como o de alta direção e inclusive durante a celebração do conselho de administração, em todos e cada um, o primeiro ponto da ordem do dia é uma pergunta: Como estão hoje os nossos funcionários e o que mais podemos fazer por eles?”

Para **Victoria Cortés, Gestora de Comunicação Interna da Enagás**, “o objetivo foi sempre informar com transparência e transmitir segurança. Mas também nos preocupámos muito em destacar o trabalho, o esforço e o compromisso dos nossos profissionais em todas as comunicações corporativas, tanto para dentro como para fora da empresa”.



“O objetivo sempre foi informar com transparência e transmitir segurança. Mas também nos preocupámos muito em destacar o trabalho, o esforço e o compromisso dos nossos profissionais”

Victoria Cortés, Gerente de Comunicação Interna, Enagás

REGRESSAR ÀS BASES PARA RESPONDER À INCERTEZA

“Confirmámos que os valores da Coca-Cola, com 134 anos de história, continuam muito vigentes para superar esta adversidade. Demonstrámos que somos uma empresa resiliente, empática, universal, democrática. A capacidade de nos adaptarmos está no nosso ADN e voltámos a comprová-lo mais uma vez”, assegura **Sara Blázquez**.

“Os valores da Coca-Cola, com 134 anos de história, continuam muito vigentes para superar esta adversidade. A capacidade de nos adaptarmos está no nosso ADN”

Sara Blázquez, Diretora de Comunicação e Relações com a Mídia, Coca-Cola

A incerteza obrigou-nos a olhar para o nosso propósito como empresas para alavancar os nossos valores e reconhecer a nossa cultura mais profunda. “É essencial ter os trabalhos de casa feitos quando uma crise inesperada chega. Então, despreocupa-se com o que tem automatizado ou aprendido e centra-se noutros problemas. A comunicação, por exemplo, já fazia parte do ADN da organização, comunicar não era uma opção antes e muito menos o é agora. Por isso não tivemos de criar novos canais, mas sim reforçar o que, de forma natural, já vínhamos a fazer” comenta **Esther Castaño da Iberdrola**.

A manifestar-se de forma semelhante, **Teresa Gallastegui da Ecoembes** diz que “esta situação revelou e traz à superfície elementos que se trabalharam previamente. Se não tiver as engrenagens do compromisso com o talento bem trabalhadas, o risco dos seus profissionais se desligarem é muito alto. No nosso caso, a resposta da equipa da Ecoembes perante esta crise tem sido excepcional.”

A crise da COVID, para as empresas, tem sido o momento de demonstrar se o que têm dito tantas vezes é verdade e tal é visto pelo profissional com uma maior intensidade do que nunca.

DO ORGULHO DE PERTENÇA LATENTE AO PATENTE

Na procura de respostas e de segurança, os funcionários restabeleceram a relação com as suas empresas. No caso da **Novartis**, **María Luisa Benlloch**, comenta que receberam centenas de mensagens de agradecimento. “Isto não acontece todos os dias nem em qualquer empresa, só quando se verifica que a sua empresa está à altura das circunstâncias e antes de mais nada, cuida dos seus funcionários”. **Sara Blázquez** sabia que a **Coca-Cola Iberia** era uma empresa com um forte sentido de pertença, “mas, durante esta etapa, tornou-se mais evidente através dos comentários e das mensagens em todos os canais. As pessoas passaram de o sentir a ter a necessidade de o manifestar, de o partilhar”.

Nesta mesma linha, **Victoria Cortés da Enagás**, não só notou um aumento muito notável no *engagement* dos profissionais com as comunicações corporativas, mas que, além disso: “esta crise fará com que o orgulho de pertença aumente, porque se evidenciou o papel-chave que desempenhamos enquanto organização. Sucederá algo semelhante em todas as empresas que tenham profissionais comprometidos com os outros e que estejam, elas próprias, comprometidas com o futuro da sociedade e a criação de valor”.

Delfina Pérez do Bankia não tem dúvidas: “A relação com os nossos profissionais saiu enriquecida e transformada profundamente e de forma súbita. Tudo isto que vivemos, e estamos a viver, serviu precisamente para reforçar a relação com os profissionais e o seu compromisso porque se tornou patente a importância de todas e cada uma das pessoas que fazem parte da equipa do Bankia, que se mostrou como uma equipa coesa, comprometida e responsável.”

Jordi García Taberero da Naturgy acrescenta: “A resposta que tivemos como empresa, não só pelas medidas internas que tomámos para proteger os nossos funcionários, mas também pelo compromisso que mostrámos para com a sociedade, reforçou espetacularmente o orgulho de pertença dos nossos profissionais. Estiveram mais recetivos, impulsionaram muitas das ações que temos implementado; e também foram mais proativos, não pararam de propor iniciativas solidárias e de colocar o seu trabalho à disposição da sociedade. Além disso, fizeram-nos com a sua marca como prioridade, tornando-se nos seus melhores embaixadores. Trabalhámos todos, empresa e talento, na mesma direção”.

Luisa Alli do IKEA aponta para uma possível causa: “Nestes momentos tão complicados, os profissionais percebem como somos. E é nestes momentos, nos momentos da VERDADE com maiúsculas que reforçamos o compromisso ou perdemo-lo, talvez, para sempre”.

COMUNICAÇÃO INTERNA PARA CONSTRUIR CONFIANÇA

“Se algo evidenciou esta crise é a importância de ter um quadro de pessoal comprometido, que se esforce e que dê o melhor de si todos os dias, que reme na mesma direção e que se saiba adaptar às circunstâncias. Isso só se consegue quando se criam ambientes de confiança mediante uma comunicação permanente com o funcionário, de forma simples e direta. E isso é comunicação interna. Por isso, estou convencida de que será fundamental o papel dos comunicadores em qualquer empresa para transmitir os desafios que vamos enfrentar e cumprir os objetivos”, afirma **Victoria Cortés da Enagás**.

“A relação com os nossos profissionais saiu enriquecida e transformada. Tudo isto que vivemos, e estamos a viver, serviu precisamente para reforçar a relação com os profissionais”

Delfina Pérez, Diretora de Desenvolvimento e Seleção de Pessoas, Bankia

Todos os especialistas concordam que o papel da comunicação e, mais em concreto da comunicação com o talento, ganhou muita importância nestes dias difíceis, uma importância que, sem dúvida, se manterá no futuro. “Era essencial comunicar em tempo real e de forma empática, transparente e inovadora. Conseguimos estabelecer uma relação ainda mais forte com o nosso público interno e que as nossas mensagens ressoassem. Mas, sem dúvida, este resultado também se deve à coerência. O que fizemos e as mensagens transmitidas estavam plenamente alinhadas com a nossa cultura e atitudes; este ADN que nos torna únicos e que está presente em todos e cada um dos nossos profissionais”, afirma **Inmaculada Vela da EY**.



Com uma reflexão muito semelhante, **María Luisa Benlloch da Novartis** diz que “nos momentos difíceis, é preciso estar a acompanhar. Isto acontece por sermos menos corporativos, mais humanos e não pararmos de comunicar. É preciso aumentar a frequência, mas também construir mensagens mais próximas e empáticas”.

Sobre este assunto, **Delfina Pérez do Bankia** insiste no potencial das palavras pela sua capacidade de criar realidades: “está nas nossas mãos trabalhar uma comunicação positiva, destacar os êxitos e celebrar os bons resultados, sem nos esquecermos de deixar um espaço para gerir as dúvidas ou os medos que possam surgir nas nossas equipas para lhes permitir crescer como profissionais.”

María Luisa García e Santiago Alfonso da Cosentino afirmam que a transformação virá pelo trabalho por objetivos como consequência da deslocalização, pelo que a confiança desempenhará um papel essencial nas empresas na altura de se relacionarem com os seus funcionários: “Nestes dias, a comunicação interna viu-se fortalecida e voltou a ser valorizada, estamos convencidos de que será um aliado estratégico de todas as áreas da empresa”.

Uma comunicação que precisará de criar novos canais de relação com o talento: “O facto de não haver presença física irá condicionar claramente o modelo de comunicação. Temos de repensar as ferramentas que utilizamos. Não se trata de

forçar um novo canal, mas sim de aproveitar com inteligência os que o profissional já utiliza de forma natural”, afirma **Juan José Berganza da Indra**.

“Nos momentos difíceis, é preciso estar a acompanhar. Isto acontece por sermos menos corporativos”

María Luisa Benlloch, Responsável pela Comunicação Interna, Novartis

O NASCIMENTO DE UMA NOVA ESCALA DE VALORES

Também as prioridades das pessoas foram afetadas profundamente durante a crise. “O sentido da vida, tanto a nível pessoal como profissional, foi questionado. Esta reflexão vital vai afetar a escala de valores como funcionários, como pessoas, como sociedade e as empresas não podem ser alheias a esta mudança”, afirma **Delfina Pérez do Bankia**.

“Os funcionários esperam liderança por parte da empresa. Assistimos a um auge do “employee activism” ligado à sustentabilidade, aos temas sociais e aos de boa governação”

Jordi García Tabernero, Diretor Geral de Comunicações e Relações Institucionais, Naturgy

Jordi García Tabernero concorda que o que valorizamos nas empresas e o que procuramos nelas mudou. Agora, exigimos, mais do que nunca, que sejam responsáveis com o ambiente, que sejam solidárias e que estejam à altura das circunstâncias. Algumas, como a Naturgy, viram como, durante o período da crise, a sua reputação aumentou fortemente em comparação com a época anterior à crise. “Os funcionários são o nosso primeiro ativo. Esta crise evidenciou que os devemos capacitar para que também

possam contribuir com a sua visão da empresa. O que ficou claro é que eles esperam liderança por parte da empresa, e que esta atue não só para proteger os seus interesses, mas também para proteger os do conjunto da sociedade. Sem dúvida, assistimos a um auge do “employee activism” ligado à sustentabilidade, aos temas sociais e aos de boa governação.”

“Mudará isto também a nossa marca empregadora?”, questiona **Juan José Berganza da Indra**. “É cedo para o saber, mas provavelmente veremos como na hora de escolher um lugar para trabalhar no futuro, teremos mais em conta outros valores como a segurança que até agora ocupavam um lugar menos destacado”.

Abre-se à nossa frente um futuro cheio de reflexão e análise. Pode parecer cedo para fazer um balanço, pois precisaremos de uma maior perspectiva para analisar algumas mudanças. Mas não restam dúvidas de que a crise produzirá novos desafios na relação entre empresas e talento. Só se os enfrentarmos e resolvermos, poderemos trabalhar com êxito na nova normalidade porque se os profissionais foram essenciais durante a crise, sê-lo-ão ainda mais durante a recuperação.

“Veremos como na hora de escolher um lugar para trabalhar no futuro, teremos mais em conta outros valores como a segurança”

Juan José Berganza, Diretor de Comunicação e Marca, Indra

Este paper foi redigido graças à colaboração de:



Bankia
Delfina Pérez, Diretora de Desenvolvimento e Seleção de Pessoas



Coca-Cola Iberia
Sara Blázquez, Diretora de Comunicação e Relações com Meios



Cosentino
Santiago Alfonso, Diretor de Comunicação e Marketing
María Luisa García, Responsável de Comunicação Interna



Ecoembes
Teresa Gallastegui, Diretora de Pessoas e Organização



Enagás
Victoria Cortés, Gestor de Comunicação Interna



EY
Inmaculada Vela, Head of Internal Communications



Iberdrola
Esther Castaño, Head of Global Internal Communications



IKEA
Luisa Alli, Diretora de Comunicação



INDRA
Juan José Berganza, Diretor de Comunicação e Marca



Naturgy
Jordi García Tabernero, Diretor-geral de Comunicação e Relações Institucionais



Novartis
María Luisa Benlloch, Responsável de Comunicação Interna

AUTORES



María Obispo. Diretora da área de Talent Engagement Licenciada em Jornalismo pela Universidade de Navarra, possui um PDD na IESE Business School e acumula mais de 10 anos de experiência em projetos de comunicação online.

María Obispo trabalhou para companhias como Vocento e lainformación.com e, ao longo dos seus oito anos de experiência na LLYC, assessorou grandes empresas espanholas como Inditex, Gas Natural Fenosa, Caixabank, Campofrío e L'Oréal, entre outras. María é também professora de Comunicação Digital em centros como a Universidade de Cantabria, a Universidade Carlos III e a Escola Européia de Negócios, entre outros.

mobispo@llorentycuenca.com



Luisa García. Sócia e Diretora-Geral Espanha e Portugal. Luisa iniciou sua carreira na nossa empresa em 1999, no escritório de Madrid. Em 2002, assumiu a responsabilidade de fundar a operação do Panamá, que em apenas quatro anos passou a ser a primeira consultora de comunicação do país e de toda a região centro-americana. Entre 2007 e 2013, dirigiu o escritório LLYC no Peru, líder do setor no país e única consultora de comunicação que recebeu cinco prêmios ANDA e um Gold SABRE. Luisa foi CEO para a Região Andina e Chief Operating Officer (COO) para a América Latina. Foi eleita uma das 50 mulheres de negócios mais influentes da América Latina pela publicação Latin Business Chronicle em 2013 e 2014. Luisa Garcia é licenciada em Ciências da Informação, especialidade Publicidade e Relações Públicas, pela Universidade Complutense de Madrid e MMBA pela Universidade Adolfo Ibáñez do Chile.

lgarcia@llorentycuenca.com

Na elaboração deste artigo participou também **Rocio Tornado**, consultora de Talent Engagement na LLYC.

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Sócio e CEO para as Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer
acorujoo@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Chief Talent Officer
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Diretora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor Jurídico & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Diretor Sênior de Tecnologia
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina
amendoza@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor-geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e Diretora-geral
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e Diretora-geral
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sênior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

Madrid

Joan Navarro
Sócio e Vice-presidente
Relações Públicas
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior Esporte e Estratégia de Negócio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Sócio e Diretor Sênior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Sócio e Diretor Sênior
Consumer Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Sócia e Diretora Executiva
da área Estúdio Criativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Diretor Sênior
Comunicação Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Diretor Sênior
Comunicação Financiera
jlopez@llorenteycuenca.com

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

Lisboa

Tiago Vidal
Sócio e Diretor-geral
tvidal@llorenteycuenca.com

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

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Sócio e Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Carlos Correcha-Price
CEO
ccorrecha@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Diretor Sênior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Diretor Executivo
erojas@llorenteycuenca.com

Nueva York

Gerard Guiu
Diretor de Desenvolvimento de Negócios Internacionais
gguiu@llorenteycuenca.com

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

REGIÃO NORTE

Javier Rosado
Sócio e Diretor-geral Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Cidade do México

Rogelio Blanco
Diretor-geral
rblanco@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
Diretor Sênior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Diretor-geral
mdominguez@llorenteycuenca.com

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

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor-geral
icampo@llorenteycuenca.com

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

San José

Pablo Duncan - Lynch
Sócio Diretor
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

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

REGIÃO ANDINA

Luis Miguel Peña
Sócio e Diretor-geral Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Sócia e Diretora-geral
mesteve@llorenteycuenca.com

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

Lima

Gonzalo Carranza
Diretor-geral
gcarranza@llorenteycuenca.com

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

Quito

Carlos Llanos
Diretor-geral
cllanos@llorenteycuenca.com

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

REGIÃO SUL

Juan Carlos Gozzer
Sócio e Diretor-geral Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo

Cleber Martins
Sócio e Diretor-geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Daniele Lua
Diretora Executiva
dlua@llorenteycuenca.com

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

Buenos Aires

Mariano Vila
Sócio e Diretor-geral
mvila@llorenteycuenca.com

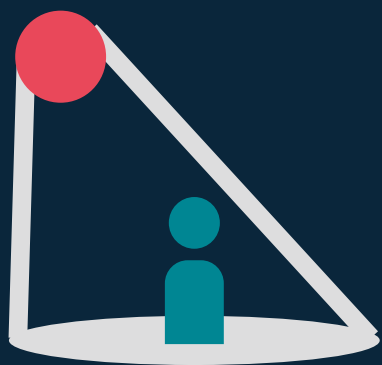
Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Marcos Sepúlveda
Diretor-geral
msepulveda@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente Conselheiro
faylwin@llorenteycuenca.com

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



IDEAS LLYC

EXPLORE. INSPIRE.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

IDEAS LLYC é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe IDEIAS na LLYC.

ideas.llorentycuenca.com
revista-uno.com.br