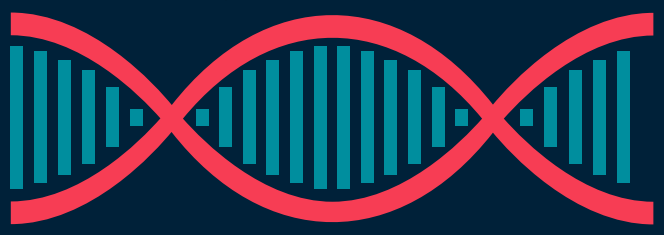
IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTIGO

DO BIG DATA AO HUMAN DATA.

COMO A TECNOLOGIA AJUDA OS DEPARTAMENTOS DE RH A RESOLVEREM SEUS PRINCIPAIS DESAFIOS

Madrid, 14 de outubro de 2021

INTRODUÇAO

Não sei nada sobre liderança e mudança; Mas eu sei que se eles querem ver mudanças em suas organizações, eles precisam conhecer e amar seu pessoal, porque se eles não conhecerem seu pessoal não haverá confiança, e se não houver confiança, as pessoas não correrão riscos, e se não correrem riscos, não haverá mudança. E eles devem amar seu povo, porque sem amor não haverá paixão, e se não houver paixão eles não se sentirão poderosos, e se eles não se sentirem poderosos não haverá mudança. Portanto, se você quiser ver a mudança em seu povo, primeiro deve conhecê-los e amá-los.

Em 1991, quando Madre Teresa proferiu essas palavras em uma conferência de liderança em São Francisco, não sabíamos que a tecnologia seria nossa melhor aliada para alcançar isso. No contexto atual não temos dúvidas. É uma tecnologia que nos permite conhecer mais e melhor nossos profissionais e, portanto, uma alavanca para a mudança nas organizações. Bem utilizada e entendida como inteligência para a ação, é a aliada perfeita para as áreas de Recursos Humanos que estão, hoje mais do que nunca, no centro de todas as decisões importantes da empresa. Se a crise de 2008 foi principalmente uma crise financeira, a crise atual é, acima de tudo, uma crise de pessoas. Cientes disso, 71% das empresas estão implementando gradativamente o People Analytics como um elemento de alta prioridade para seus negócios, segundo a Deloitte. No entanto, a maioria ainda não avaliou como a tecnologia pode ajudá-los a resolver seus principais desafios. Nosso objetivo é que esta reflexão lance alguma luz sobre um contexto tão desafiador.

DADOS HUMANOS: PESSOAS, CRIATIVIDADE E ÉTICA

Antes de nos aprofundarmos nos desafios específicos, acreditamos que vale a pena nos deter no que entendemos por Dados Humanos. Se com Big Data nos referimos ao armazenamento e processamento de grandes quantidades de dados com grande potencial para serem extraídos e organizados de forma a fornecer informações valiosas, com Dados Humanos tomamos emprestados vários conceitos valiosos dessa definição, mas com uma abordagem diferente.

É improvável pensar que os departamentos de RRHH das empresas podem lidar com volumes milionários de dados. Onde o Big Data coloca volumes de dados, o Human Data fala mais sobre a diversidade de fontes. É na combinação de várias origens que reside a riqueza e o valor da aplicação desta tecnologia aos processos de RRHH.

Além disso, apelamos ao conceito de Dados Humanos em contraste com o People Analytics mais utilizado porque, se com People Analytics nos referimos à análise mais quantitativa relacionada com as pessoas que fazem parte da nossa organização, com Dados Humanos queremos aproveitar das oportunidades que a tecnologia nos oferece para realizar análises mais qualitativas.

Em última análise, os Dados Humanos envolvem três conceitos-chave:

Em primeiro lugar, as **pessoas**, porque seu objetivo final é entender melhor as expectativas e motivações dos profissionais atuais e potenciais nas organizações. Em segundo lugar, **criatividade**, porque só aplicando criatividade ao uso da tecnologia poderemos obter os dados que nos permitem resolver os desafios mais complexos. Devemos ter a mente aberta para usar a tecnologia de maneira diferente, porque os problemas mais desafiadores exigem soluções diferentes. Por último, mas não menos importante, a **ética**, porque os Dados Humanos não ultrapassam os limites e respeitam a privacidade dos profissionais.

Além disso, os projetos de Dados Humanos devem ter duas características principais: **eficiência** devido à sua orientação clara para os resultados e sua busca pela melhoria dos processos internos e **simplicidade** porque não se trata de desenvolvimentos complexos, mas de usar de forma inteligente os dados que já à disposição das empresas.

“Onde o Big Data coloca volumes de dados, o Human Data fala mais sobre a diversidade de fontes”

Uma vez lançadas as bases e, para nos aprofundarmos um pouco mais em como a tecnologia é a grande aliada dos departamentos de pessoas, dividimos os desafios em duas grandes áreas: os desafios derivados da necessidade de atrair novos talentos e os desafios relacionados com o conexão com nossos atuais profissionais, que denominamos de desafios de engajamento. Eles não abordam todos os problemas das empresas, mas nos permitem ter uma ideia de como a tecnologia faz a diferença na construção de soluções eficazes.

O DESAFIO DO RECRUTAMENTO: O CONHECIMENTO DO CANDIDATO, EIXO FUNDAMENTAL PARA ATRAIR TALENTOS PASSIVOS

Já não são as empresas que escolhem as pessoas, mas as pessoas que escolhem as empresas. Essa mudança de paradigma modifica completamente a relação empresa-candidato e estabelece novas regras do jogo. Novas regras do jogo que representam um grande desafio para os profissionais de Recursos Humanos em um momento em que o descompasso de Talentos atinge o maior patamar desde 2006. O motivo desse descompasso entre oferta e demanda, segundo especialistas do setor, é a falta de profissionais com as habilidades exigidas para a posição.

De acordo com um relatório recente publicado pela Manpower, 64% das empresas na Espanha têm dificuldade em recrutar perfis com conhecimentos técnicos e habilidades sociais. Se focarmos no setor de tecnologia, as empresas com necessidades desse tipo de perfil dobraram em apenas seis anos e atualmente existem pelo menos 10.000 vagas de trabalho no país por falta de qualificação. Além disso, estima-se que até 2022 a digitalização será responsável pela criação de 1.250.000 empregos na Espanha, segundo uma pesquisa realizada pela associação patronal de empresas de tecnologia, DigitalES, entre as principais empresas espanholas.

Nesse contexto de alta demanda por candidatos, os departamentos de Recursos Humanos podem aprender muito com a forma como os departamentos de Marketing usam a tecnologia para entender melhor o cliente. Para "conquistar" o candidato potencial, precisamos conhecer suas motivações, suas expectativas e entender como ele se comporta ao longo do processo de procura de emprego. As gerações mais novas passam por um profundo processo de procura de emprego que pode durar entre 1 e 2 meses. Eles analisam detalhadamente todas as informações disponíveis sobre a empresa, visitam a web e suas redes sociais, identificam contatos comuns, acompanham depoimentos, leem opiniões e notícias na internet. Esse processo de pesquisa faz com que o candidato já tenha uma impressão da empresa que o faz se candidatar ou rejeitar espontaneamente uma oferta.

Pode até haver o paradoxo de um candidato descartar a opção de trabalhar em uma determinada empresa sem nem mesmo ouvir os detalhes do cargo. Isso pode levar à perda de talentos e a um custo muito alto que as empresas podem corrigir conhecendo melhor seus candidatos em potencial. É aqui que a tecnologia e a digitalização dos processos de recrutamento e seleção fazem a diferença. Para visualizar melhor o que queremos dizer e como podemos usar os dados humanos, vamos nos aprofundar em três casos de uso.

CASO 1

Análise de territórios de conversação para o conhecimento do candidato

Partimos do princípio de que definimos os atributos da marca do empregador e construímos nossa história de recrutamento. Com este ponto de partida, a próxima etapa será desenvolver um plano de conteúdo. É aqui que a mudança de mentalidade dos responsáveis pela seleção e recrutamento é fundamental. O sucesso não será tanto saber transmitir os benefícios da nossa empresa como local de trabalho, mas sim criar um conteúdo que atraia e capte o interesse de potenciais candidatos. Fale menos sobre quem você é e passe a oferecer conteúdos de interesse.

É neste ponto que a **análise de dados massivos de conversas nos ajudará a focar na identificação de comunidades e seus influenciadores**. Por exemplo, como podemos detectar perfis interessados em computação quântica? Combinamos dois tipos de técnicas, a semântica que nos permite classificar o assunto usando técnicas de processamento de linguagem natural, correspondência de palavras-chave e aprendizado de máquina supervisionado, e as de topologia de rede para identificar comunidades com técnicas de análise de grafos, modularidade e centralidades.

Assim, conseguimos identificar, por um lado, quem são as comunidades mais ativas na conversa. Comunidades entendidas como grupos de pessoas com elevada densidade relacional entre si e notadamente mais débil com o resto dos membros, que se constroem em torno de interesses comuns e com uma visão e posicionamento homogêneos em relação aos temas discutidos na maioria dos casos.

Indo mais fundo nas comunidades, também podemos descobrir os líderes, aquelas pessoas que têm um nível de influência muito maior do que o resto da comunidade. E não só isso, a partir dessa análise também poderemos identificar que outros conteúdos ou temas são de interesse desses grupos, o que nos ajudará a enriquecer definitivamente nosso plano de conteúdo para atração de talentos.

CASO 2

Criação de banco de dados: nutrição de leads

Outra mudança de mentalidade refere-se ao objetivo do conteúdo que publicamos. Voltando ao departamento de marketing, devemos começar a trabalhar levando em consideração o funil de conversão e entender o conteúdo como desculpa para interagir. Nesse ponto, a chave será **saber com quem estamos interagindo e modificar nossas operações para obter dados de nossos candidatos em potencial em cada interação**.

Os relatórios de download anteriores, webinars, newsletters, eventos presenciais ou virtuais, curtidas e seguidores nas redes sociais devem nos servir não apenas para transmitir nossa proposta de valor ao candidato ou refletir a vida na empresa, mas também para criar nossa base de dados . Um CRM não de currículos, mas, pegando emprestado o termo do mundo do marketing, de leads. Isso nos ajudará a entender melhor quando os profissionais estão em relação à nossa organização e se estão mais ou menos dispostos a se relacionar com a nossa empresa. Isso é conhecido em marketing como nutrição de leads.

Por exemplo, vamos imaginar que criamos um primeiro contato com um candidato em potencial que começou a nos seguir em nosso canal do Instagram. À medida que interage com o conteúdo que partilhamos, iremos atribuir-lhe pontos: por assistir a um webinar, por fazer download de um relatório... Um contacto muito maduro - com muitos pontos - será aquele a quem apresentaremos as nossas ofertas de emprego ou nossa vida de conteúdo na empresa. Automatizar os contactos que geramos em campanhas ou eventos na mesma base de dados permite-nos interagir a posteriori com jornadas personalizadas e automatizadas. Um CRM de RH próprio aumenta a eficácia dos processos seletivos e economiza tempo de gestão.

Podemos até completar as informações do banco de dados com as informações públicas dos profissionais nas redes sociais. As técnicas de processamento de linguagem natural podem nos ajudar a automatizar esse processo e, junto com as técnicas de nutrição de leads, nos ajudarão a ter uma visão muito mais clara de nossos candidatos potenciais e também do “estado de saúde” de nossa marca de empregador e de nossas políticas de recrutamento. É hora de lançar uma campanha de recrutamento massiva? Precisamos de um novo impulso em nossa história como marca empregadora? Quantos candidatos maduros temos no banco de dados? Eles são suficientes para enfrentar os desafios da organização no médio prazo?.

CASO 3

Inteligência artificial nos processos de contratação

Os modelos de contratação também estão passando por mudanças. Se disséssemos a um profissional antes da pandemia que as contratações virtuais cresceriam exponencialmente, ele certamente não teria concordado, mas agora é uma realidade que veio para ficar. A tecnologia está entrando plenamente em muitos setores e também nos processos de seleção. Falar em inteligência artificial para seleção de pessoas, entrevistas em vídeo e analítica preditiva, digitalização de gestos faciais, soluções cognitivas para gestão de talentos ou redes neurais já é uma realidade que as empresas mais avançadas estão implantando. Além do debate sobre automatizar ou não esses processos, acreditamos que a **tecnologia pode nos ajudar a sermos mais eficazes na contratação**.

Por exemplo, se temos um modelo de liderança que associamos a uma forma de nos expressarmos, as técnicas de processamento de linguagem natural aplicadas a um contato preliminar não poderiam nos ajudar a selecionar os candidatos mais adequados? Os chatbots podem simplificar os primeiros contatos? Estamos mais uma vez falando de eficiência nos processos seletivos porque agilizamos a dinâmica, mas, acima de tudo, porque podemos melhorar a adequação entre o candidato e a cultura da empresa.

O DESAFIO DO ENGAJAMENTO: ENTENDER O QUE ESTÁ FALHANDO

Se o recrutamento se tornou cada vez mais desafiador para as empresas, a conexão com os talentos atuais não foi simplificada. Vários são os estudos que mostram a importância de as empresas terem bons níveis de engajamento de seus profissionais. O último relatório Employee and Performance publicado pela Gallup indica que empresas com alto engajamento de funcionários têm até 81% menos absenteísmo, 18% mais produtividade e 23% mais lucratividade.

No entanto, a conexão entre profissionais e empresas não passa pelo seu melhor momento como se pode ver no Top Workplaces Program. Hoje, o engajamento dos funcionários caiu para o nível mais baixo que em qualquer momento durante a crise gerada pela COVID-19.

Nesse cenário, as empresas têm promovido medidas básicas e feito movimentos ineficazes para reter talentos. Grandes empresas como Amazon, Bank of America ou McDonald's aumentaram os salários de mais de 500.000 trabalhadores. Além disso, 40% das empresas estão oferecendo treinamento e desenvolvimento profissional e horários flexíveis aos seus profissionais.

Mas isso, como antecipamos, não está sendo suficiente. Se as empresas fizessem um esforço para entender melhor o que está falhando na conexão com o talento, elas poderiam tomar melhores decisões para fomentar o engajamento e transformar esse "grande desgaste", como a McKinsey o chama, em uma grande oportunidade. E, neste ponto, o uso de Dados Humanos pode nos ajudar a melhorar o engajamento com nosso talento em um momento tão desafiador quanto o atual sob diferentes pontos de vista.

Assim como no desafio de recrutamento, propomos trabalhar em casos de uso que nos ajudem a visualizar como a tecnologia pode nos ajudar a superar desafios.

"Hoje, o engajamento dos funcionários caiu para o nível mais baixo que em qualquer momento durante a crise gerada pela COVID-19"

CASO 1

Como detectamos sinais de alerta para reduzir a rotatividade indesejada

As empresas compartilham que nem sempre chegam a tempo e na maioria das vezes encontram o problema de desligamento quando a saída do profissional já foi comunicada. Neste contexto, **a aplicação de Dados Humanos pode ser muito eficaz para identificar e resolver problemas de conexão com talentos**.

Por exemplo, as pessoas em minha organização estão gastando mais tempo do que deveriam trabalhando depois do expediente? Uma análise do uso de ferramentas corporativas para mensagens, videochamadas, e-mails, reuniões ou documentos compartilhados pode nos ajudar a identificar se os profissionais de nossa organização estão em risco de saturação.

Quantas pessoas estão pensando em deixar a empresa nos próximos meses? Analisando o crescimento do uso de largura de banda por nossos profissionais e aplicando modelos preditivos, pudemos identificar que as pessoas que estão utilizando o maior volume de largura de banda são aquelas que estão aproveitando os momentos anteriores à partida para baixar as informações da empresa.

CASO 2

Como identificamos os melhores embaixadores da empresa

Ao trabalhar na conexão com as equipes, embaixadores ou conectores internos ganham especial relevância. Mas, como detectar aquelas pessoas com maior potencial energizante? Analisar o calendário de reuniões de profissionais pode nos ajudar a identificar o nível de relacionamento com outras pessoas e áreas. Por meio de sociogramas e aplicando o uso inteligente de dados, podemos **identificar aquelas pessoas que, não com critérios hierárquicos, mas relacionais, têm maior capacidade de influência entre os colegas porque compartilham o tempo com um número de colegas** muito relevante.

E não só internamente, o uso inteligente dos dados também nos ajuda a identificar embaixadores externos. As técnicas de processamento de linguagem natural aplicadas à conversa de nossas equipes nas redes sociais nos permitem **identificar as pessoas dentro da organização que se relacionam melhor fora da empresa**. Trabalhar no orgulho de pertencer a eles teria um efeito multiplicador não apenas em seu próprio engajamento, mas também na capacidade da empresa de atrair talentos.

CASO 3

Como escolher os futuros líderes da empresa

Se há um elemento que influencia claramente a cultura de uma organização, é a liderança interna. Na verdade, mudar o comitê de gestão pode mudar a cultura de uma empresa. Satya Nadella, CEO da Microsoft, expressou isso melhor do que nós: "O C em CEO significa cultura". Portanto, quem promovemos a líderes afeta diretamente o engajamento interno.

Como a tecnologia pode nos ajudar a promover profissionais que melhor se identificam com o modelo de liderança desejado? Utilizamos, por exemplo, técnicas de processamento de linguagem natural para analisar a personalidade e a influência de nossos profissionais a partir de suas falas, conversas e o que as equipes pensam e então medimos a correspondência com os traços de liderança desejados em nossa organização. Desta forma, **a aplicação de Dados Humanos ajuda-nos a identificar as pessoas mais adequadas para levar a empresa ao próximo nível, tendo em conta não só os seus resultados operacionais mas também a sua personalidade**.

Edward Deming, estatístico americano considerado por muitos o pai dos processos de controle de qualidade, disse que, sem dados, você é apenas uma pessoa com uma opinião. A tecnologia, sem dúvida, nos ajuda a ter mais e melhores dados.

AUTORES

María Obispo. Diretora de Talent Engagement da LLYC. 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@llorenteycuenca.com

Daniel Férnandez Trejo. Diretor Sênior de Deep Digital Business e CTO Global na LLYC. Atualmente é o responsável pela unidade de negócios de tecnologia e CTO da empresa globalmente. Ele trabalha há 13 anos no design, implementação e lançamento no mercado de plataformas e serviços de Internet para vários dispositivos, onde desenvolveu grande parte de sua carreira trabalhando com equipes internacionais e dinâmicas, destacando-se por sua capacidade de gerenciamento e coordenação, liderança e trabalho em equipe. Em 2011, Daniel chegou à LLYC como diretor de contas da unidade de negócios de comunicação online e, em 2017, foi nomeado CTO global da empresa. Durante esses anos de trabalho na LLYC, colaborou com empresas como Enagas, Cepsa, Gonvarri Steel Industries, Bertelsmann, L'Oréal e Acciona, entre outras.

dfernandez@llorenteycuenca.com

AUTORES

Leyre Olano. Strategic Manager na APACHE. Possui mais de 10 anos de experiência em departamentos de marketing digital em multinacionais de diversos setores. Participante e precursora da transformação digital, liderou a estratégia digital em grandes marcas, como Alain Afflelou, Yves Rocher e Coca Cola do lado do cliente e em muitas outras marcas do lado da consultoria digital APACHE. Formada em Gestão Empresarial e Marketing pela ESIC complementando com estudos superiores: Programa Superior em Marketing e Publicidade Digital no ICEMD-ESIC e Programa Superior em Big Data e Business Analytics na Escola de Organização Industrial.

leyre@apachedigital.io

Vanessa Álvarez. Consultora Sênior de Talent Engagement da LLYC. Jornalista com mais de 10 anos de experiência especializada em comunicação digital, employee engagement e desenvolvimento de projetos de employee advocacy para gestores e empresas. Vanessa é formada em Comunicação Audiovisual e Jornalismo pela S.E.K International University e mestre em Gestão da Comunicação Institucional pela Universidade Rey Juan Carlos. Durante a sua carreira na LLYC tem colaborado com empresas de diversos setores como: IKEA, Repsol, CaixaBank e Enagás, entre outros.

valvarez@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO CORPORATIVA

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

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

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

Luis Miguel Peña
Sócio e Chief Talent Officer
lmpena@llorenteycuenca.com

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

Marta Guisasola
Chief Financial Officer
mguisasola@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Diretora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

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

Daniel Fernández Trejo
Chief Technology Officer
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
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPANHA E PORTUGAL

Luisa García
Sócia e CEO
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
Sócio e Chief Client Officer
apinedo@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

Jorge López Zafra
Diretor geral
jlopez@llorenteycuenca.com

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 Crise e Riscos
ipino@llorenteycuenca.com

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

Ana Folgueira
Sócia e Diretora Executiva Estúdio Criativo
afolgueira@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

APACHE parte de LLYC

Jesús Moradillo
CEO
jesus@apachedigital.io

Luis Manuel Núñez
Diretor geral US
luis@apachedigital.io

David Martín Muñoz
Diretor geral LATAM
david@apachedigital.io

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

CHINA parte de LLYC

Marta Aguirrezabal
Sócia Fundadora e Diretora Executiva
marta.aguirrezabal@chinamadrid.com

Pedro Calderón
Sócio Fundador e Diretor Executivo
pedro.calderon@chinamadrid.com

Rafa Antón
Sócio Fundador e Diretor Criativo e de Estratégia
rafa.anton@chinamadrid.com

Velázquez, 94
28006 Madrid
Tel. +34 913 506 508

ESTADOS UNIDOS

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

Juan Felipe Muñoz
CEO US
fmunoz@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Diretor Sênior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Juan Felipe Muñoz
CEO US
fmunoz@llorenteycuenca.com

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

Nueva York

Juan Felipe Muñoz
CEO US
fmunoz@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

Mauricio Carrandi
Diretor geral
mcarrandi@llorenteycuenca.com

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

Javier Marín
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 - Linch
Sócio Diretor
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

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

BESO by LLYC

Federico Isuani
Co Founder
federico.isuani@beso.agency

José Beker
Co Founder
jose.beker@beso.agency

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

REGIÃO ANDINA

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

Bogotá

Marcela Arango
Diretora geral
marango@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

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

São Paulo

Thyago Mathias
Diretor geral
tmathias@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Thyago Mathias
Diretor geral
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Almirante Barroso, 81
34º andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro
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

Mª Soledad Camus
Sócia e CEO
scamus@llorenteycuenca.com

Marcos Sepúlveda
Diretor geral
msepulveda@llorenteycuenca.com

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,
Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924

BESO by LLYC

Rodrigo Gorosterrazú
Diretor geral Criativo
rodrigo.gorosterrazu@beso.agency

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

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

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

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

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

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

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