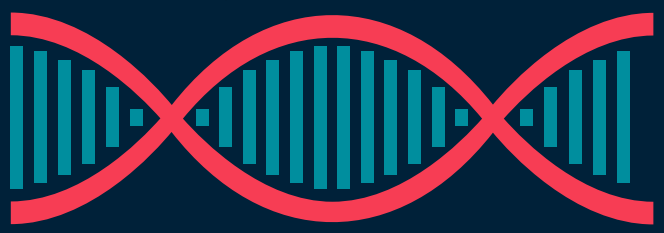
IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTÍCULO

DEL *BIG DATA* AL *HUMAN DATA*.

CÓMO LA TECNOLOGÍA AYUDA A LOS DEPARTAMENTOS DE RR. HH. A RESOLVER SUS PRINCIPALES DESAFÍOS

Madrid, 14 de octubre de 2021

INTRODUCCIÓN

Yo no sé nada sobre liderazgo y cambio; pero sí sé que si quieren ver cambio en sus organizaciones necesitan conocer y amar a su gente, porque si no conocen a su gente no habrá confianza, y si no hay confianza la gente no asumirá riesgos, y si no asumen riesgos, no habrá cambio. Y deben amar a su gente, porque sin amor no habrá pasión, y si no hay pasión ellos no se sentirán poderosos, y si no se sienten poderosos no habrá cambio. Así que si quieren ver el cambio en su gente primero deben conocerlos y deben amarlos.

En 1991, cuando la Madre Teresa pronunció esas palabras en un congreso de liderazgo en San Francisco, no sabíamos que la tecnología sería nuestra mejor aliada para conseguirlo. En el contexto actual no tenemos dudas. Es la tecnología la que nos permite conocer más y mejor a nuestros profesionales y, por tanto, una palanca de cambio en las organizaciones. Bien utilizada, y entendida como inteligencia para la acción, es el perfecto aliado de los departamentos de Recursos Humanos que se encuentran, hoy más que nunca, en el núcleo de todas las decisiones importantes de las compañías. Si la crisis del 2008 fue una crisis sobre todo financiera, la crisis actual es, ante todo, una crisis de personas. Conscientes de ello, según Deloitte, el 71 % de las compañías está implantando, poco a poco, *People Analytics* como un elemento de alta prioridad para su negocio. Sin embargo, la mayoría no han dado el paso de evaluar cómo la tecnología puede ayudarles a resolver sus principales desafíos. Nuestro objetivo es que esta reflexión arroje algo de luz en un contexto tan retador.

HUMAN DATA: PERSONAS, CREATIVIDAD Y ÉTICA

Antes de ahondar en los retos concretos, creemos que merece la pena detenernos en profundizar en qué entendemos por *Human Data*. Si con *big data* hacemos referencia al almacenamiento y procesamiento de cantidades masivas de datos con gran potencial para ser extraídos y organizados de forma que proporcionen información valiosa, con *Human Data* tomamos prestados varios conceptos valiosos de esa definición pero con un enfoque distinto.

Es poco probable pensar que los departamentos de RR. HH. de las compañías puedan llegar a manejar volúmenes millonarios de datos. Donde el *big data* pone volúmenes de datos, el *Human Data* habla más de diversidad de fuentes. Es en la combinación de varios orígenes donde reside la riqueza y el valor de la aplicación de esta tecnología a los procesos de RR. HH.

Además, apelamos al concepto *Human Data* en contraposición con el más usado *People Analytics* porque, si con *People Analytics* hacemos referencia al análisis más cuantitativo relacionado con las personas que forman parte de nuestra organización, con *Human Data* queremos aprovechar las oportunidades que nos ofrece la tecnología para llevar a cabo análisis más cualitativos.

En definitiva, *Human Data* implica tres conceptos clave:

En primer lugar, **personas**, porque su fin último es conocer mejor las expectativas y motivaciones de los profesionales actuales y potenciales de las organizaciones. En segundo lugar, **creatividad**, porque solo aplicando la creatividad al uso de la tecnología lograremos obtener los datos que permitan resolver los desafíos más complejos. Debemos tener la mente abierta para hacer uso de la tecnología de forma distinta porque los problemas más desafiantes requieren soluciones distintas. Por último, pero no menos importante, la ética, porque *Human Data* no sobrepasa límites y respeta la privacidad de los profesionales.

Además, los proyectos de *Human Data* deben tener dos características principales: la **eficiencia**, por su clara orientación a resultados y su búsqueda de la mejora en los procesos internos y la **sencillez**, porque no habla de desarrollos complejos sino de usar de forma inteligente los datos que ya están a disposición de las compañías.

“Donde el *big data* pone volúmenes de datos, el *Human Data* habla más de diversidad de fuentes”

Una vez sentadas las bases y, para profundizar un poco más en cómo la tecnología es la gran aliada de los departamentos de personas, hemos dividido los desafíos en dos grandes áreas: los retos derivados de las necesidades de captación de nuevo talento, y los retos relacionados con la conexión con nuestros profesionales actuales, que hemos denominado retos de *engagement*. No abordan toda la problemática de las compañías, pero sí permiten hacernos una idea sobre cómo la tecnología marca la diferencia a la hora de construir soluciones efectivas.

EL RETO DE LA CAPTACIÓN: EL CONOCIMIENTO DEL CANDIDATO, EJE CLAVE PARA CAPTAR TALENTO PASIVO

Ya no son las empresas las que eligen personas sino las personas las que eligen empresas. Este cambio de paradigma modifica por completo la relación compañía-candidato y establece nuevas reglas del juego. Nuevas reglas del juego que suponen un enorme desafío para los profesionales de los Recursos Humanos en un momento en el que el desajuste de Talento alcanza el nivel más alto desde 2006. El motivo de este desequilibrio entre oferta y demanda, según apuntan los expertos del sector, es la falta de profesionales con las habilidades requeridas para el puesto.

Según un reciente informe publicado por Manpower, el 64 % de las compañías en España tienen dificultades para reclutar perfiles con conocimientos técnicos y competencias sociales. Si ponemos el foco en el sector tecnológico, las compañías con necesidades de este tipo de perfiles se han duplicado en apenas seis años y en la actualidad existen al menos 10 000 empleos vacantes en nuestro país por falta de cualificación. Además, según una encuesta realizada por la patronal de empresas tecnológicas, DigitalES, se calcula que hasta 2022 la digitalización será la responsable de la creación de 1 250 000 empleos entre las principales empresas de España.

En este contexto de gran demanda de candidatos, los departamentos de Recursos Humanos pueden aprender mucho de cómo los departamentos de Marketing utilizan la tecnología para conocer mejor al cliente. Para "enamorar" al potencial candidato necesitamos conocer sus motivaciones, sus expectativas y entender cómo se comporta durante todo el proceso de búsqueda de empleo. Las generaciones más jóvenes realizan un proceso de búsqueda de empleo en profundidad que puede durar entre uno y dos meses. Analizan en detalle toda la información disponible de la compañía, visitan la web y sus redes sociales, identifican contactos en común, rastrean testimonios, leen opiniones y noticias en Internet. Este proceso de investigación hace que el candidato tenga ya una impresión de la compañía que le hace o aplicar de forma espontánea o descartar una oferta.

Se podría dar, incluso, la paradoja de que un candidato descarte la opción de trabajar en una empresa concreta sin ni siquiera escuchar los detalles de la posición. Esto puede generar pérdida de talento y un coste muy elevado que las empresas pueden corregir conociendo mejor a sus potenciales candidatos. Es ahí donde la tecnología y la digitalización de los procesos de reclutamiento y selección marcan la diferencia. Para visualizar mejor a qué nos referimos y cómo podemos usar el *Human Data*, vamos a profundizar en tres casos de uso.

CASO 1

Análisis de territorios de conversación para el conocimiento del candidato

Partimos de la base de que hemos definido los atributos de marca empleadora y construido nuestro relato de captación. Con este punto de partida, el siguiente paso será elaborar un plan de contenidos. Aquí es donde el cambio de mentalidad en los responsables de selección y captación es clave. El éxito no estará tanto en saber transmitir las bondades de nuestra compañía como lugar para trabajar sino en crear contenidos que atraigan y capten el interés de los potenciales candidatos. Hablar menos de lo que eres y pasar a ofrecer contenidos de interés.

Es en este punto donde el **análisis de datos masivos de conversación nos servirá para poner foco en la identificación de comunidades y sus influyentes**. Por ejemplo, ¿cómo podemos detectar perfiles interesados en computación cuántica? Combinamos dos tipos de técnicas, las semánticas que nos permiten clasificar la temática utilizando técnicas de procesamiento del lenguaje natural, *keywords matching* y *machine learning* supervisado y las de topología de redes para identificar comunidades con técnicas de análisis de grafos, modularidad y centralidades.

Así, conseguimos identificar, por un lado, quiénes son las comunidades más activas en la conversación. Las comunidades entendidas como grupos de personas con una densidad relacional alta entre ellas y notablemente más débil con el resto de miembros, que se construye alrededor de intereses comunes y con una visión y posición homogénea respecto a los temas sobre los que se conversa en la mayoría de los casos.

Profundizando en las comunidades podremos descubrir también los líderes, aquellas personas que tienen un nivel de influencia mucho más alto que el resto de la comunidad. Y no sólo eso, a partir de este análisis también podremos identificar qué otros contenidos o temáticas son de interés para estos grupos, lo que nos servirá para enriquecer definitivamente nuestro plan de contenidos de atracción de talento.

CASO 2

Creación de base de datos: *lead nurturing*

Otro cambio de mentalidad hace referencia al objetivo de los contenidos que publicamos. Volviendo al departamento de *marketing*, debemos comenzar a trabajar teniendo en cuenta el *funnel* de conversión y entender los contenidos como la excusa para relacionarnos. En este punto, la clave será **saber con quién nos estamos relacionando y modificar nuestra operativa para obtener datos de nuestros potenciales candidatos en cada interacción**.

Los informes previa descarga, los webinars, las newsletters, los eventos presenciales o virtuales, los "me gusta" y seguir en redes sociales nos deben servir no solo para trasladar nuestra propuesta de valor al candidato o reflejar la vida en la empresa sino también para crear nuestra base de datos. Un CRM no de currículums sino, tomando prestado el término del mundo del *marketing*, de *leads*. Nos servirá para comprender mejor el momento en el que se encuentran los profesionales con respecto a nuestra organización y si están más o menos dispuestos a establecer una relación con nuestra compañía. Esto es lo que se conoce en *marketing* como *lead nurturing*.

Por ejemplo, imaginemos que hemos creado un primer contacto con un potencial candidato que ha empezado a seguirnos en nuestro canal de Instagram. A medida que vaya interactuando con los contenidos que compartimos le iremos otorgando puntos: por asistir a un webinar, por descargarse un informe... Le presentaremos nuestras ofertas de empleo o nuestro contenido de vida en la empresa, a los contactos muy maduros, los que dispongan de muchos puntos. Automatizar los contactos que generemos en campañas o eventos en una misma base de datos nos permite interactuar *a posteriori* con *journeys* personalizados y automatizados. Un CRM propio de RR. HH. incrementa la efectividad en los procesos de selección y ahorra tiempo de gestión.

Podemos incluso completar la información en la base de datos con la información pública de los profesionales en las redes sociales. Las técnicas de procesamiento del lenguaje natural pueden ayudarnos a automatizar ese proceso y unidas a las de *lead nurturing* nos ayudarán a tener una visión mucho más clara de nuestros potenciales candidatos y también del "estado de salud" de nuestra marca empleadora y de nuestras políticas de reclutamiento. ¿Es momento de lanzar una campaña masiva de captación?, ¿necesitamos un nuevo impulso de nuestro relato como marca empleadora?, ¿cuántos candidatos maduros tenemos en la base de datos?, ¿son suficientes para afrontar los retos de la organización en el medio plazo?

CASO 3

Inteligencia artificial en los procesos de contratación

Los modelos de contratación también están sufriendo cambios. Si antes de la pandemia le hubiéramos dicho a un profesional que la contratación virtual crecería exponencialmente, es probable que no hubiera estado de acuerdo. Pero ahora es una realidad que ha llegado para quedarse. La tecnología está entrando de lleno en muchos sectores y también lo hace en los procesos de selección. La inteligencia artificial para la selección de personas, las entrevistas por vídeo y analítica predictiva, el escaneo de gestos faciales, las soluciones cognitivas de gestión del talento o las redes neuronales son ya una realidad que están implementando las compañías más avanzadas. Más allá del debate sobre la conveniencia o no de automatizar estos procesos, creemos que **la tecnología nos puede ayudar a ser más efectivos a la hora de contratar**.

Por ejemplo, si tenemos un modelo de liderazgo que relacionamos con una manera de expresarse, ¿no podrían las técnicas de procesamiento del lenguaje natural aplicadas a un contacto preliminar ayudarnos a preseleccionar a los candidatos más adecuados?, ¿pueden los chatbots simplificar las primeras tomas de contacto? Volvemos de nuevo a hablar de eficiencia en los procesos de selección porque agilizamos las dinámicas pero, sobre todo, porque podemos mejorar el *match* entre el candidato y la cultura de la compañía.

EL RETO DEL *ENGAGEMENT*: COMPRENDER QUÉ ESTÁ FALLANDO

Si la captación se ha vuelto cada vez más desafiante para las compañías, la conexión con el talento actual no se ha simplificado. Existen múltiples estudios que ponen de manifiesto la importancia de que las empresas cuenten con buenos niveles de *engagement* entre sus profesionales. El último informe "Employee and Performance" publicado por Gallup indica que las compañías con un elevado compromiso por parte de sus empleados tienen hasta un 81 % menos de absentismo, logran un 18 % más de productividad y un 23 % más de rentabilidad.

Sin embargo, la conexión entre profesionales y compañías no atraviesa su mejor momento, como se recoge en Top Workplaces Program. En la actualidad, el compromiso de los empleados ha caído al nivel más bajo que en cualquier otro momento durante la crisis generada por la COVID-19.

En este escenario, las compañías han impulsado medidas básicas y han hecho movimientos poco eficaces para retener al talento. Grandes compañías como Amazon, Bank of America o McDonald's aumentaron los sueldos de más de 500 000 trabajadores. Además, un 40 % de las compañías están ofreciendo formación y desarrollo profesional y horarios flexibles a sus profesionales.

Pero esto, como adelantábamos, no está siendo suficiente. Si las empresas hicieran un esfuerzo por comprender mejor qué está fallando en la conexión con el talento podrían tomar mejores decisiones para fomentar el *engagement* y convertir este "Gran Desgaste", como lo denomina McKinsey, en una gran oportunidad. Y en este punto, el uso del *Human Data* nos puede servir para mejorar el *engagement* con nuestro talento en un momento tan retador como el actual desde distintos puntos de vista.

De igual modo que en el reto de captación, proponemos trabajar casos de uso que nos ayuden a visualizar cómo la tecnología puede ayudarnos a superar los retos.

"El compromiso de los empleados ha caído al nivel más bajo que en cualquier otro momento durante la crisis generada por la COVID-19"

CASO 1

Cómo detectamos señales de alarma para reducir la rotación no deseada

Las compañías comparten que no siempre llegan a tiempo y la mayoría de las veces descubren el problema de la desconexión cuando ya se ha comunicado la salida del profesional. En este contexto, **la aplicación del *Human Data* puede ser muy efectiva para identificar y solucionar problemas de conexión con el talento**.

Por ejemplo, ¿están las personas de mi organización dedicando más tiempo del que deberían trabajando fuera del horario laboral? Un análisis del uso de las herramientas corporativas de mensajería, videollamadas, correo electrónico, reuniones o documentos compartidos nos puede ayudar a identificar si los profesionales de nuestra organización están en riesgo de saturación.

¿Cuántas personas están valorando salir de la compañía en los próximos meses? Analizando el crecimiento en el uso del ancho de banda de nuestros profesionales y aplicando los modelos predictivos podríamos identificar que las personas que están utilizando mayor volumen de ancho de banda son aquellas que están aprovechando los momentos previos a la salida para descargar información de la compañía.

CASO 2

Cómo identificamos a los mejores embajadores de la compañía

A la hora de trabajar la conexión con los equipos, cobran especial relevancia los embajadores o conectores internos. Pero, ¿cómo detectar a aquellas personas que tienen mayor potencial dinamizador? Analizar el calendario de reuniones de los profesionales nos puede servir para identificar el nivel de relaciones con otras personas y áreas. A través de sociogramas y aplicando el uso inteligente de los datos, podemos **identificar aquellas personas que, no con criterio jerárquico sino relacional, tienen mayor capacidad de influencia entre sus compañeros** porque comparten tiempo con un número muy relevante de ellos.

Y no solo de forma interna, el uso inteligente de los datos también nos ayuda a identificar embajadores externos. Las técnicas de procesamiento del lenguaje natural aplicadas a la conversación de nuestros equipos en redes sociales nos permite **identificar aquellas personas dentro de la organización que están mejor relacionadas fuera de la compañía**. Trabajar su orgullo de pertenencia tendría un efecto multiplicador no sólo en su propio *engagement* sino también en la capacidad de captación de talento de la compañía.

CASO 3

Cómo elegir a los futuros líderes de la empresa

Si hay un elemento que influye de forma clara en la cultura de una organización ese es el liderazgo interno. De hecho, cambiar el comité de dirección puede cambiar la cultura de una empresa. Lo expresaba mejor que nosotros Satya Nadella, CEO de Microsoft: "The C in CEO stands for culture". Por eso, a quienes promovemos a líderes afecta directamente al *engagement* interno.

¿Cómo puede ayudarnos la tecnología a promover a los profesionales que mejor se identifican con el modelo de liderazgo deseado? Utilizamos, por ejemplo, técnicas de procesamiento del lenguaje natural para analizar la personalidad y la influencia de nuestros profesionales según sus discursos, conversaciones y lo que los equipos opinan y medimos, después, la coincidencia con los rasgos de liderazgo deseados en nuestra organización. De este modo, **la aplicación del *Human Data* nos ayuda a identificar las personas más adecuadas para llevar la empresa al siguiente nivel no sólo atendiendo a sus resultados operativos sino también a su personalidad**.

Decía Edward Deming, estadístico estadounidense considerado por muchos como padre de los procesos de control de calidad: "Sin datos, solo eres una persona con una opinión". La tecnología, sin duda, nos ayuda a tener más y mejores datos.

AUTORES

María Obispo. Directora de Talent Engagement de LLYC. María es experta en employer branding, employee advocacy y digitalización. Tiene más de 14 años de experiencia en el mundo de la comunicación tanto en empresas de medios como de seguros y cotizadas. Es licenciada en periodismo por la Universidad de Navarra y PDD en el IESE Business School. Participa como profesora invitada en distintos masters y cursos de posgrado. Durante su carrera ha asesorado a algunas de las principales marcas y empresas de España como Repsol, Mercadona, Caixabank o Campofrío.

mobispo@llorenteycuenca.com

Daniel Férnandez Trejo. Director Senior de Deep Digital Business y CTO global en LLYC. Ha trabajado durante 13 años en el diseño, implementación y lanzamiento al mercado de plataformas y servicios de Internet multidispositivo, donde ha desarrollado gran parte de su carrera trabajando con equipos internacionales y dinámicos, destacando por su capacidad de gestión y coordinación, liderazgo y trabajo en equipo. En 2011 Daniel llegó a LLYC como Director de cuentas de la Unidad de Negocio de Comunicación online y en 2017 fue nombrado CTO Global de la Compañía. Durante estos años de trabajo en LLYC, ha colaborado con empresas como Enagas, Cepsa, Gonvarri Steel Industries, Bertelsmann, L'Oréal y Acciona, entre otras.

dfernandez@llorenteycuenca.com

AUTORES

Leyre Olano. Strategic Manager en APACHE. Cuenta con más de 10 años de experiencia en departamentos de marketing digital en multinacionales de distintos sectores. Partícipe y precursora de transformación digital, ha liderado la estrategia digital en grandes marcas como Alain Afflelou, Yves Rocher o Coca Cola desde el lado del cliente y en muchas otras marcas desde la consultora digital APACHE. Licenciada en Gestión Comercial y Marketing por ESIC, complementando con estudios superiores: Programa Superior de Marketing y Publicidad Digital en ICEMD-ESIC y Programa Superior en Big Data y Business Analytics en la Escuela de Organización Industrial.

leyre@apachedigital.io

Vanessa Álvarez. Consultora Senior de Talent Engagement en LLYC. Periodista con más de 10 años de experiencia especializada en comunicación digital, employee engagement y desarrollo de proyectos de employee advocacy para directivos y compañías. Vanessa es Licenciada en Comunicación Audiovisual y Periodismo por la Universidad Internacional S.E.K y Máster en Gestión de la Comunicación Institucional por la Universidad Rey Juan Carlos. Durante su trayectoria en LLYC ha colaborado con empresas de diferentes sectores como IKEA, Repsol, CaixaBank o Enagás, entre otras.

valvarez@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN CORPORATIVA

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

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Luis Miguel Peña
Socio y Chief Talent Officer
lmpena@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Socio y COO América Latina
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Marta Guisasola
Chief Financial Officer
mguisasola@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Directora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

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

Daniel Fernández Trejo
Chief Technology Officer
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Luisa García
Socia y CEO
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
Socio y Chief Client Officer
apinedo@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

Madrid

Jorge López Zafra
Director General
jlopez@llorenteycuenca.com

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 Crisis y Riesgos
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Socio y Director Senior Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Socia y Directora Ejecutiva Estudio Creativo
afolgueira@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

APACHE parte de LLYC

Jesús Moradillo
CEO
jesus@apachedigital.io

Luis Manuel Núñez
Director General US
luis@apachedigital.io

David Martín Muñoz
Director General LATAM
david@apachedigital.io

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

CHINA parte de LLYC

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

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

Rafa Antón
Socio Fundador y Director Creativo y de Estrategia
rafa.anton@chinamadrid.com

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

ESTADOS UNIDOS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

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

Nueva York

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

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

REGIÓN NORTE

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

Ciudad de México

Mauricio Carrandi
Director General
mcarrandi@llorenteycuenca.com

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

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - 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

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

REGIÓN ANDINA

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

Bogotá

Marcela Arango
Directora General
marango@llorenteycuenca.com

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

Lima

Gonzalo Carranza
Director General
gcarranza@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

Mariano Vila
Socio y Director General Regional
mvila@llorenteycuenca.com

São Paulo

Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

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

Río de Janeiro

Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

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

Buenos Aires

Mariano Vila
Socio y Director General
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Mª Soledad Camus
Socia y CEO
scamus@llorenteycuenca.com

Marcos Sepúlveda
Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

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

BESO by LLYC

Rodrigo Gorosterrazú
Director General Creativo
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