



INFORME ESPECIAL

Employee engagement: la asignatura pendiente

Madrid, junio 2015

d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

1. EL RETO
2. ALGUNOS DATOS
3. EMPLOYEE ENGAGEMENT
4. CLAVE PARA LA RETENCIÓN
5. CLAVE PARA LA ATRACCIÓN
6. CLAVE PARA EL DESEMPEÑO Y EL ESFUERZO
7. CÓMO ABORDAR EL EMPLOYEE ENGAGEMENT DESDE LA COMUNICACIÓN
8. VIRTUAL WORKSPACE
9. CÓMO ESCUCHAR
10. CONCLUSIONES

AUTORES

“To win the marketplace you must first win the workplace”.
Douglas Conant, antiguo presidente de Campbell's Soup.

1. EL RETO

La conclusión que empieza a circular entre los directivos responsables de gestionar personas es clara: la única ventaja que tenía la época de recesión que hemos pasado era que no había que preocuparse por la atracción o retención del talento; ahora, vamos a empezar a pagar las consecuencias.

En muchos casos, esta conclusión se debe a su experiencia y a lo que están empezando a vivir ya en su día a día. En otros, puede deberse a que conozcan alguno de los estudios que afirman¹ que: *6 de cada 10 trabajadores están buscando un cambio de empleo de manera activa, y que para 2 de cada 10 esta tarea es su máxima prioridad en 2015.*

Es evidente que muchas compañías han ido posponiendo la puesta en marcha de iniciativas destinadas a incrementar el orgullo de pertenencia y el compromiso de sus trabajadores con el proyecto empresarial, principalmente porque los niveles de rotación estaban en mínimos históricos en la mayoría de sus mercados.

Algunas otras, sin embargo, se vieron obligadas, hace tiempo, a emprender acciones diferentes para retener y motivar a sus empleados, dado que la capacidad para lograr este objetivo por la vía del aumento salarial ha sido nula o mínima en los últimos ejercicios.

En un entorno de creciente recuperación económica, aunque sea a diferente ritmo en cada mercado, parece lógico concluir que el talento ha tomado ya la decisión de, como mínimo, estar especialmente dispuesto a cambiar de trabajo en menos de un año.

En esta competición por contar con los más mejores profesionales para cada organización, la ventaja será propiedad de aquellos que tengan como aval, dentro de su oferta de contratación, los mejores indicadores de satisfacción de sus empleados actuales. El reto puede estar en que la forma de medir esa satisfacción y cómo llega a conocerla un posible candidato ha cambiado mucho en los últimos tiempos. Al igual que confiamos más en las opiniones de los viajeros al elegir un alojamiento para nuestra vacaciones, las opiniones de los trabajadores actuales de una compañía tienen una influencia mucho mayor en los candidatos que cualquier posición en los rankings habituales de Recursos Humanos.

¹ <http://guiasalarial.hays.es/charts>

“Después del cliente, el grupo que mayor influencia tendrá en el cumplimiento de los objetivos de negocio será claramente el empleado”

En nuestra relación diaria con las empresas, hay dos preguntas que se repiten con insistencia en los últimos meses: ¿estamos a tiempo para retener a los que ya han decidido irse? y ¿por dónde podemos empezar para ver resultados rápidamente?

La respuesta resulta ser, en cierta medida, común para ambas preguntas. Debemos empezar cuanto antes –porque la mejora de la relación entre personas y organizaciones siempre será beneficiosa a largo plazo– y, probablemente, debemos empezar por contar a los empleados que este asunto nos ocupa y preocupa. Sabemos que algunos cambios son lentos, pero la experiencia muestra que el efecto de un cambio se empieza a notar cuando se comunica –aunque evidentemente hay que cumplir lo comprometido–.

En cualquier caso, ya es un avance escuchar a los primeros ejecutivos de las compañías con las que trabajamos asegurar que, después del **cliente**, el grupo que mayor influencia tendrá en el cumplimiento de los objetivos de negocio será claramente el **empleado**.

Este documento revisa algunas de las claves que pueden determinar el éxito en la retención y atracción de talento profesional, sin tratar de ser exhaustivo y como propuesta de diálogo para los gestores de personas

que están al frente de las organizaciones y lidian con esta materia en su día a día.

2. ALGUNOS DATOS

El 56% de los empleados quieren cambiar de empleo por una causa relacionada con su motivación y alineación con los objetivos empresariales, mientras que sólo el 18% lo haría por lograr una mejora económica².

El 70% de los trabajadores estadounidenses afirman no estar comprometidos con su trabajo, según un estudio realizado por Gallup sobre el estado del *american workplace*. O, ¿sabías que el 89% de las empresas creen que los empleados se van por dinero cuando sólo el 12% lo hace?

Son sólo algunos de los impactantes datos sobre *employee engagement* que comparte *Office Vibe* en su página Web³. Aún más relevante resulta comprobar que el 75% de los trabajadores no dejan su trabajo, sino a su jefe; o que un empleado comprometido tiene un 89% menos de probabilidad de abandonar su compañía.

Un repaso rápido por estas y otras estadísticas ofrece una serie de conclusiones muy representativas sobre cuáles son los ejes sobre los que gira la gestión del talento hoy en día. No es suficiente con mantener una comunicación fluida con los empleados; la experiencia

² <http://guiasalarial.hays.es/charts>

³ <https://www.officevibe.com/blog/stats-employee-engagement-infographic>

“Cuando hablamos de engagement hablamos del empleado realmente comprometido con la causa”

nos enseña que las compañías que pretendan ser referentes y que realmente quieran motivar y comprometer a sus trabajadores tendrán que esforzarse en empatizar, conectar, escuchar y emocionar. Como dijo el neurocientífico Donald Calne, “*la diferencia esencial entre la emoción y la razón es que la razón conduce a conclusiones mientras que la emoción lleva a la acción*”.

3. EMPLOYEE ENGAGEMENT

¿Qué es exactamente el *Employee Engagement*? En castellano nos encontramos con ciertas dificultades para traducirlo, aunque no para definirlo. El *Employee Engagement* es el compromiso emocional que los empleados tienen con la empresa en la que trabajan y con los objetivos que persigue. Un empleado *engaged* es aquel que comparte la visión de su compañía, que encuentra sentido al trabajo que realiza y que está dispuesto a esforzarse voluntariamente por encima de lo que se le pide. Las acciones que vayan encaminadas a incrementar este sentimiento interno tendrán repercusión en innumerables variables externas, tales como la satisfacción de los consumidores, las ventas y, sobre todo, en la capacidad de la compañía de atraer nuevo talento diferencial.

Por lo tanto, al hablar de *engagement* no hablaríamos únicamente

de la felicidad del empleado –un empleado puede ser muy feliz pero al mismo tiempo no estar en una actitud personal de trabajar a su máximo nivel–, ni siquiera nos referiríamos simplemente al empleado satisfecho. Cuando hablamos de *engagement* hablamos del empleado realmente comprometido con la causa y dispuesto a “echar el resto” por ella.

4. CLAVE PARA LA RETENCIÓN

La composición de las plantillas de las compañías está cambiando de forma dramática en este periodo y, con ella, los requisitos para que una empresa se perciba como atractiva para trabajar –factor fundamental a la hora de retener talento–.

Los conocidos como *millennials*, o ‘Generación Y’ –aquellas personas nacidas entre 1980 y el año 2000–⁴ representarán, en tan sólo diez años, el 75% del total de la población trabajadora. A diferencia de la generación previa –la ‘Generación X’, nacidos entre 1960 y 1980–, los *millennials* no esperan encontrar un trabajo ‘para toda la vida’. De hecho, el 91% declaran esperar permanecer un máximo de tres años en la misma empresa⁵. Igualmente, el 46% dice que pone la flexibilidad de su espacio de trabajo por delante de la retribución⁶. Otro dato clave para ilustrar la mentalidad de esta generación es que

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n_Y

⁵ <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/job-hopping-is-the-new-normal-for-millennials-three-ways-to-prevent-a-human-resource-nightmare/>

⁶ <http://millennialbranding.com/2013/cost-millennial-retention-study/>

“Papel fundamental de los empleados como fuente creíble a la hora de contar lo que sucede dentro de las compañías”

el 78% afirma preferir gastar su dinero en vivir una experiencia antes que en comprar un determinado producto⁷, lo que habla de manera ciertamente elocuente sobre la necesidad que tienen las compañías de ofrecer vivencias únicas a sus trabajadores.

La motivación y retención de este tipo de profesionales pasa por cambiar la aproximación tradicional de las compañías y por adaptarse a las necesidades e inquietudes de esta generación, preocupada tanto por el desempeño del negocio como por su aportación a la comunidad, compromiso con el medioambiente o con el equilibrio necesario entre vida personal y profesional, entre otros.

Este nuevo tipo de empleado, que está comenzando a llenar las organizaciones de hoy en día, necesita encontrar esa conexión emocional con su trabajo que le haga sentir realizado; y, parece claro que, cada vez de forma más clara, aquellas compañías que logren articular un relato único y consistente, que no solo debe elegir bien los mensajes (*storytelling*) sino comunicar a través de nuevas actitudes y acciones reales (*storydoing*), serán las que estén en mejor situación para retener a sus empleados más valiosos.

5. CLAVE PARA LA ATRACCIÓN

¿A quién creería usted antes?
¿A un anuncio en una página de empleo en el que se habla de una compañía excelente en la que realizar una carrera profesional; o a un empleado que le cuenta que, desde su experiencia de cinco años en esa compañía, puede confirmarle que allí no se hace el mínimo esfuerzo por promocionar a los mejores profesionales?

El Edelman Trust Barometer⁸ lleva años dando cuenta del progresivo desplazamiento de la credibilidad que se ha producido en las compañías. En la última década hemos podido ver cómo los depositarios tradicionales de la credibilidad (CEOs, managers, etc.) han perdido su puesto en favor del empleado. La gente tiene tendencia a fiarse de sus iguales. Es un fenómeno similar al que sucede con la comunicación comercial, en el que los consumidores tienden a fiarse más de las recomendaciones que de los anuncios⁹.

Precisamente este papel fundamental de los empleados como fuente creíble a la hora de contar lo que sucede dentro de las compañías es lo que convierte a la actividad de *Employee Engagement* en una necesidad básica a la hora de atraer o espantar talen-

⁷ http://eventbrite-s3.s3.amazonaws.com/marketing/Millennials_Research/Gen_PR_Final.pdf

⁸ <http://www.edelman.com/2015-edelman-trust-barometer/>

⁹ <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2013/under-the-influence-consumer-trust-in-advertising.html>

“El employee engagement nunca puede acometerse únicamente desde la perspectiva de la comunicación o únicamente desde la perspectiva de los recursos humanos”

to. Podríamos afirmar que una plantilla *engaged* será la principal constructora y sustentadora de la reputación de la compañía como marca empleadora.

6. CLAVE PARA EL DESEMPEÑO Y EL ESFUERZO

El desempeño y el esfuerzo surgen de adentro. Un empleado tiene dos tipos de motivaciones, las extrínsecas –la más evidente es el dinero– y las intrínsecas –el placer que experimenta al realizar su trabajo, el orgullo de pertenecer a una determinada empresa cuya visión comparte, etc.–. Las motivaciones extrínsecas logran que el empleado haga ‘el trabajo por el que le pagan’, ni más ni menos. Sin embargo, un empleado realmente comprometido estará dispuesto a dar más de sí, a trabajar más duro, a formarse, a ser cada vez mejor y a permanecer en su compañía por muchos años.

7. CÓMO ABORDAR EL EMPLOYEE ENGAGEMENT DESDE LA COMUNICACIÓN

Como parece claro atendiendo a lo comentado anteriormente, el *engagement* se afronta de forma colectiva pero el resultado es individual. El *engagement* es el resultado de una serie de experiencias que el empleado tiene a distintos niveles dentro de la compañía. Principalmente, el empleado *engaged* es aquel que confía en sus jefes –de los que recibe y a los que da *feedback* continuamente–, que disfruta de la compañía de sus compañeros y de su entorno de trabajo y que

encuentra sentido a su labor. Sin embargo estos factores, que son de un peso objetivo innegable, no son suficientes por sí mismos para generar el tipo de compromiso al que nos estamos refiriendo. Es necesario igualmente revestir una buena realidad de un relato que emocione a los trabajadores y que les haga sentir parte de un proyecto único.

De esta reflexión se deduce que el *employee engagement* nunca puede acometerse únicamente desde la perspectiva de la comunicación o únicamente desde la perspectiva de los recursos humanos. Los proyectos destinados a triunfar son aquellos que sepan combinar ambos puntos de vista para ‘hacerlo bien y hacerlo saber’. Y para escuchar; como veremos más adelante, una de las tareas imprescindibles a las que deben dedicarse las compañías que pretendan atraer y retener al mejor talento es escuchar a sus empleados y saber qué piensan realmente, qué les preocupa y qué es necesario mejorar.

Todos los estratos de la compañía tienen algo que aportar en la construcción de un lugar donde el talento esté deseando trabajar:

- La alta dirección juega un papel fundamental en el *employee engagement*. Se espera de ella que sea auténtica, que transmita con pasión los objetivos de la compañía, que participe activamente en la conversación interna y que se muestre cercana y comunicativa.

“Una de las herramientas principales a la hora de favorecer el engagement en las compañías es el *Virtual Workspace*”

- Los mandos intermedios, por su parte, son los canales de comunicación más relevantes con los que cuentan las compañías. En un escenario de gran saturación de información, el inmediato superior se erige como uno de los pocos recursos capaces de concitar la atención del trabajador. Su papel resulta crucial a la hora de lograr la alineación y motivación de los empleados, pero también a la hora de reconocer y premiar el trabajo excelente.

La comunicación con los empleados es un factor determinante a la hora de generar auténtico *employee engagement*. La compañía tiene que asegurarse de construir una narrativa sólida que sea capaz de calar en los empleados y de hacerles sentir partícipes de una misión, visión y valores que bien merecen la pena el esfuerzo diario. Cada empleado debe saber de dónde viene su organización, a dónde va y, sobre todo, por qué. Igualmente, es fundamental que cada individuo comprenda cuál es su misión y su papel dentro de la compañía y lograr que todos se mantengan motivados y entusiasmados con el reto.

La comunicación con los empleados es fundamental, asimismo, para asentar una cultura corporativa de transparencia sólida, creíble y consistente. Para este propósito, se antoja imprescindible el compromiso de los mandos intermedios, principales encargados de transmitir la misión de la compañía a los empleados, de

orientar, de tratar de manera individualizada, de escucharles, de darles *feedback*; de motivar, al fin y al cabo. Se antoja fundamental la implementación de culturas corporativas que pongan el foco sobre el empleado, que lo conviertan en el pilar esencial del alma de la compañía. Además, es necesario ir complementando el modelo clásico de la evaluación anual de desempeño con la saludable práctica de celebrar las pequeñas victorias e hitos que se vayan produciendo a lo largo del año.

Las compañías que pretendan generar auténtico *engagement* deben poner al empleado en el centro de la comunicación, asegurarse de darles voz y de escuchar lo que tienen que decir. Idealmente, la comunicación con empleados tiene que ser un instrumento que favorezca la transparencia para hacer evidente la integridad de la compañía. En este sentido, nos gustaría profundizar en el concepto del *virtual workspace* como herramienta de especial utilidad para implementar programas efectivos de *engagement*.

8. VIRTUAL WORKSPACE

Una de las herramientas principales a la hora de favorecer el engagement en las compañías es el *Virtual Workspace*. Se trata de un recurso muy completo que permite generar un cambio profundo en la forma en la que la compañía se relaciona con los empleados, en la forma en la que los empleados se relacionan con la compañía, en la

“Favorece el conocimiento mutuo y optimiza dramáticamente la forma de trabajar, con el consiguiente aumento en la satisfacción de las personas que componen la organización”

forma en la que los empleados se relacionan entre ellos y en la forma de trabajar.

Un espacio de trabajo virtual, concebido como una intranet social que permita múltiples opciones para el trabajo colaborativo, facilita enormemente la comunicación de los objetivos, misión, visión y valores de la compañía, al tiempo que permite que los empleados hablen con voz propia. Favorece el conocimiento mutuo –a través de los perfiles personales de los empleados y de las interacciones que se producen en este tipo de plataformas– y optimiza dramáticamente la forma de trabajar, con el consiguiente aumento en la satisfacción de las personas que componen la organización.

Los servicios de gestión documental, la posibilidad de organizarse en distintos grupos de trabajo, las herramientas de gestión de tareas y proyectos, la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar o la capacidad de generar eventos de crowdsourcing de ideas son sólo algunos ejemplos de cómo un recurso de este tipo puede mejorar y modernizar efectivamente la manera en la que se trabaja en una compañía haciendo más fácil y divertida la vida los empleados.

9. CÓMO ESCUCHAR

Existen muy variados recursos que permiten a las compañías escuchar a sus empleados y tomar la temperatura a temas clave para el *employee engagement*, tales como la capacidad de dar

o recibir feedback, la alineación con la compañía, la relación con los mandos, con los compañeros, o el bienestar.

Las principales vías para conocer qué piensan realmente los empleados de una compañía son cuatro:

- **Encuestas de clima:** Las encuestas de clima son todo un clásico de las compañías y permiten medir de forma bastante fiable el estado real de la empresa. Sin embargo, presentan algunas carencias que las vuelven insuficientes en sí mismas para evaluar el grado de *engagement* en una compañía.

La primera debilidad de la que adolecen es la frecuencia con la que se celebran, que suele situarse en una media de dos años. Este periodo es demasiado amplio para evaluar el *engagement*, que se genera y se destruye día a día, y ofrece muy poco margen de maniobra a los departamentos de recursos humanos y de comunicación para enderezar el rumbo cuando algo no está funcionando correctamente.

La segunda debilidad más evidente es que estas encuestas piden a los empleados que evalúen aspectos muy diversos de su vida laboral, con lo que es posible que no siempre sirvan para medir el grado de compromiso.

Por último, la gran cantidad de preguntas que suelen in-

“Las encuestas *ad hoc* son una fuente muy relevante de información”

cluir estas encuestas merman la fiabilidad de las respuestas, que muchas veces acaban completándose con desinterés y de forma automática.

- **Encuestas *ad hoc*:** Las encuestas *ad hoc* permiten ajustar el foco sobre aspectos concretos que resultan fundamentales para el *engagement*. Igualmente, permiten ajustar su frecuencia a las particularidades concretas de cada compañía. Para una empresa tal vez resulte útil hacer una sola pregunta una vez a la semana (del estilo: del 0 al 10, ¿qué probabilidad existe de que recomiendes esta compañía a un amigo tuyo?) y para otra puede ser mejor realizar quince preguntas una vez al semestre.

Las encuestas *ad hoc* son una fuente muy relevante de información y, bien utilizadas, pueden proporcionar sugerencias inmediatas de mejor que redunden en una considerable mejoría de la forma de trabajar y del clima laboral.

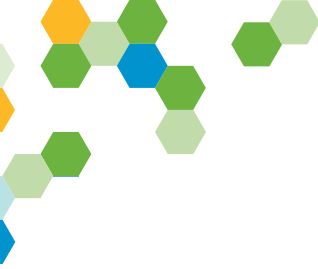
- **Workshops:** Los *workshops*, o talleres de trabajo, son una fuente muy relevante de información, si bien es cierto que es recomendable que los moderadores de la sesión no formen parte de la plantilla de la compañía, para garantizar que el encuentro se realice en un ambiente relajado,

que los participantes puedan expresarse en libertad y que no exista la sensación de que la compañía quiere detectar a las voces críticas para censurarlas o tomar represalias.

- **Encuentros personales:** Como hemos comentado, el *engagement* es algo que las compañías persiguen de forma colectiva pero que, al final, tiene un resultado personal en cada individuo. Teniendo esto en cuenta, parece claro que para garantizar el éxito de un programa que persiga el objetivo de tener profesionales más comprometidos y vinculados emocionalmente a la compañía debe tener necesariamente en cuenta los encuentros personales.

Este tipo de ocasiones, que favorecen el conocimiento mutuo entre los distintos empleados, departamentos y estratos de la compañía, son un recurso impagable para recoger feedback de manera informal. Si además estos encuentros se diseñan para ser divertidos y distendidos (aplicando, por ejemplo, técnicas de gamificación¹⁰) la calidad de la información que se recabe será superior, por no mencionar el efecto positivo que tendrán sobre la cohesión de la compañía y sobre el sentimiento de compañerismo.

¹⁰ La gamificación es la aplicación de mecánicas propias del juego a entornos no lúdicos.



“Es imprescindible hacer visible todas las realidades de la compañía, contarlas, escuchar y utilizar el feedback para implementar cambios”

10. CONCLUSIONES

Es imprescindible resaltar la importancia dramática que el *employee engagement* jugará en el escenario competitivo empresarial que ya se ha empezado a dibujar. Las empresas que logren crear un vínculo emocional con sus empleados serán aquellas que consigan atraer y retener a un talento dispuesto a esforzarse por encima de lo que se espera de él, a ser más productivo, generoso, feliz y en permanente mejora.

Para conseguir atajar con éxito este reto debe producirse una implicación clara de la alta dirección, de los mandos intermedios, de recursos humanos y de comunicación, al menos. Como hemos visto, es imprescindible hacer visible todas las realidades de la compañía, contarlas, escuchar y utilizar el *feedback* para implementar cambios para construir, poco a poco y entre todos, un excelente lugar en el que trabajar, y por muchos años...

Autores



Luis Miguel Peña es director senior del Área Organizaciones y Personas en LLORENTE & CUENCA Madrid. Luis Miguel tiene 13 años de experiencia en comunicación. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la U. Autónoma de Madrid y Diploma Internacional en Business Administration por la U. de California-Berkeley. En LLORENTE & CUENCA ha trabajado en el desarrollo de planes de comunicación corporativa, cambio cultural, asuntos públicos, relaciones institucionales y gestión de situaciones de crisis para clientes de diferentes sectores. A lo largo de su trayectoria en LLORENTE & CUENCA ha recibido un European Excellence Award y un International Stevie Award.

Impena@llorenteycuenca.com



Jon Pérez Urbelz es consultor senior en LLORENTE & CUENCA. 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 seis años de experiencia en comunicación, desarrollados principalmente en el sector legal, en los que ha trabajado en comunicación corporativa, en comunicación online, en comunicación interna y en comunicación de crisis.

jperez@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN CORPORATIVA

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

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Director Corporativo de Innovación
jcachinero@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y Director General
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director General
acorujo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

DIRECCIÓN RR.HH.

Antonio Lois
Director de RR.HH.
para América Latina
alois@llorenteycuenca.com

Daniel Moreno
Gerente de RR.HH.
para España y Portugal
dmoreno@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

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

Madrid

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

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

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

Lisboa

Madalena Martins
Socia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz
Director
cruiz@llorenteycuenca.com

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

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

México

Juan Rivera
Socio y Director General
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, México, D.F.
(México)
Tel: +52 55 5257 1084

Panamá

Javier Rosado
Socio y Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.
Edificio Omega - piso 6
Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Alejandra Pellerano
Directora General
apellerano@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Santo Domingo
(República Dominicana)
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA

Bogotá

María Esteve
Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501
Bogotá (Colombia)
Tel: +57 1 7438000

Lima

Cayetana Aljovín
Gerente General
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro. Lima (Perú)
Tel: +51 1 2229491

Quito

María Isabel Cevallos
Directora
micevallos@llorenteycuenca.com

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

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Pablo Abiad
Socio y Director General
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Consejero
para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Ciudad de Buenos Aires
(Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Director
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
Rio de Janeiro - RJ - 20011-000
(Brasil)
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Juan Carlos Gozzer
Director General
jcgozzer@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Socio y Gerente General
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Santiago de Chile (Chile)
Tel. +56 22 207 32 00



d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

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

Desarrollando Ideas 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 **Desarrollando Ideas**.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com