



**d+i** desarrollando  
ideas  
LLORENTE & CUENCA

# LA REVOLUCIÓN RESPONSABLE DEL TALENTO

Madrid, diciembre 2017

# Índice

Introducción	3
Para no perder la perspectiva	4
La diversidad y la transparencia como estrategias de negocio responsable	5
La perspectiva del talento	6
Propósito y <i>engagement</i>	7
Cómo integrar la RSC en el <i>core</i> de la empresa	8
Llevar el corazón de la empresa al talento	10
Equipo de especialistas	11





## Introducción

Pocos pueden dudar ya de que RSC se escribe con T de talento. La Responsabilidad Social Corporativa ha pasado de ser algo accesorio (o un trámite necesario) para instalarse en la razón de ser de las compañías. Que las marcas deberían aspirar a dejar una sociedad mejor es algo que podríamos considerar una verdad universal. Y si esta afirmación es un axioma, lo es también el hecho de que la razón de ser de la empresa debe estar conectada con las aspiraciones de los profesionales (el talento) que la forman.

A nivel global, las compañías se encuentran en un momento de punto de inflexión. La cuarta revolución industrial es, quizás, la mayor de las revoluciones en lo relativo al mundo profesional. El desarrollo tecnológico y la aparición de nuevos modelos de negocio están suponiendo –y supondrán– cambios de tal calibre que nos obligan a repensar la relación entre empresa y sociedad desde un punto de vista ético. Esta nueva era tiene un gran poder emancipador, **pero solo si logramos un lenguaje y políticas correctas para todos.**

Aunque la creencia generalizada es que la revolución industrial supondrá una **siega de la importancia de las personas en favor de la**

**automatización** y la robotización, un análisis que implique una mirada hacia el pasado, presente y futuro deja claras dos cosas: que el trabajo es uno de los pilares esenciales de nuestra vida y **que el talento juega un papel fundamental en las organizaciones**<sup>1</sup>.

Sea como fuere el futuro, las personas serán necesarias y, a pesar de lo que puedan llegar a opinar los robots, la única forma de atraer y de asegurar este talento será la vertiente más social y humana de las compañías.

¿Qué supone esto? Que, sin duda y por causas que veremos más adelante, las compañías que quieran sobrevivir en el futuro serán aquellas cuya razón de ser responda responsablemente a demandas sociales y que conecten las expectativas del talento con la consecución de un fin superior.

***“La única forma de atraer y de asegurar este talento será la vertiente más social y humana de las compañías”***

---

<sup>1</sup> Brad Keywell Co-founder and CEO, Uptake (WEF)



## Para no perder la perspectiva

Haciendo un repaso rápido, recordemos que las primeras “empresas” surgieron hace 12.000 años, con el paso del ser humano a una vida sedentaria fundamentada en la agricultura. Al ser capaces de producir los bienes para satisfacer necesidades de alimentación, refugio y protección se volvió necesario repartir roles para poder producir, conservar y procesar esos elementos. Los oficios surgieron cuando comenzó el intercambio de bienes y servicios; una sola persona no podía garantizarse todas sus necesidades por sí misma.

En Grecia y Roma el trabajo era una pesada carga reservada a los esclavos, hecho que cambió durante la Edad Media cuando el pueblo se encargó de las principales labores productivas. El Renacimiento, con sus artistas, introdujo un elemento interesante que hoy en día está más en boga que nunca: el trabajo puede ser una forma de realización personal.

Adam Smith, la máquina de vapor, Karl Marx o las fábricas de Ford son algunas de las piezas clave que han configurado la visión actual del trabajo: una forma de vida a través de la que una persona se realiza, aportando elementos a la sociedad y recibiendo otros.

En resumen: lo que no se puede olvidar es que las empresas tienen sentido en tanto que dan solución a las necesidades humanas. Precisamente por esto, sería extraño que realizaran su actividad de espaldas a la sociedad o relegando su carácter humano y responsable a un pequeño departamento con aspecto de ONG.

***“La visión actual del trabajo: una forma de vida a través de la que una persona se realiza, aportando”***



## La diversidad y la transparencia como estrategias de negocio responsable

Vivimos en tiempos de estandarización de lo que antes se veía como una apuesta valiente. Pongamos como ejemplo la transparencia. Hubo una época en la que las compañías que se atrevían a dar un paso al frente y a comunicar abiertamente aspectos que tradicionalmente se mantenían velados eran percibidas como innovadoras, pioneras y como más confiables. Hoy en día no sería aceptable, incluso podría ser **ilegal**<sup>2</sup>, que una empresa no fuera totalmente transparente en sus temas más cruciales, aquellos que pueden llevar a una persona a enviar o no su currículum, a un consumidor a consumir o a dejar de hacerlo o a un inversor a invertir o desinvertir.

Este mismo proceso se está repitiendo con otro driver fundamental de la RSC: la diversidad. Hoy en día la diversidad es una **bandera de orgullo** para aquellas compañías que se han preocupado por “ser un reflejo del mundo que les rodea”<sup>3</sup>, sin filtros ni cuotas. Sin embargo, este esfuerzo inicial de las pioneras persigue, al igual que las que se lanzaron a la piscina de la transparencia, que dentro de unos años ser diverso sea lo normal, y lo contrario despreciable.

El proceso que las empresas están viviendo respecto a la diversidad es un reflejo **del cambio de paradigma** que se está experimentando la

Responsabilidad Social Corporativa (incluyendo la revisión del nombre de la profesión) y su impacto innegable en todos los aspectos críticos de la vida (y la salud) empresarial, con especial énfasis en el talento. La RSC ha dejado de ser unas siglas para ser parte de la razón de ser (o el mismo corazón) de las organizaciones. En los últimos años hemos sido testigos de cómo pasaba de aquel departamento con aires de ONG (muchas veces con apenas un profesional) a formar parte integrada de la estrategia de negocio y de la relación con todos sus stakeholders. Y eso irá a más en un futuro próximo.

**“El futuro es el sueño de quienes lo inventan”<sup>4</sup>**

Hoy en día, atendemos a un fenómeno muy alentador por el cual la RSC está viviendo el mismo movimiento de traslación que en su día vivió la transparencia: el paso del terreno de lo accesorio al mundo de lo imprescindible. Ha pasado de ser un departamento a nacer del propósito de la organización e instalarse **en el core de su actividad**. Hablamos de la sostenibilidad de las compañías ampliamente considerada, en su máxima expresión. Pero, además, la RSC marca una forma de ser, de actuar, de hablar, de emplear, de desarrollarse, de competir o de ofrecer frutos.

---

<sup>2</sup> 600 empresas españolas, pendientes de la nueva Directiva de transparencia europea (Expansión, 2017)

<sup>3</sup> Apple Diversity Report <https://www.apple.com/diversity/>

<sup>4</sup> Salvador del Rey, catedrático de Derecho Laboral



## La perspectiva del talento

En lo que respecta a los empleados, la responsabilidad social de las compañías es uno de los factores decisivos a la hora de proyectar los valores, la misión y la visión de una compañía. Compartir esa razón de ser con la empresa facilita que los empleados se sientan más realizados en su labor diaria, al tener la percepción de estar trabajando en la construcción de un mundo mejor<sup>5</sup>.

El 84 % de los jóvenes no trabajarían en una empresa cuyos valores no compartieran<sup>6</sup>. Teniendo en mente que para 2025 el 75 % de la fuerza laboral será millennial, es evidente que el aspecto intangible de las empresas es crucial a la hora de garantizarse el necesario flujo de talento para sobrevivir.

No podemos saber cuál será el porcentaje ni la generación que figurarán en algún estudio que se realice en ese futuro próximo que citábamos al principio. Sin embargo, todo parece indicar que en ese futuro el talento ahondará en la búsqueda de una experiencia profesional que encaje con sus valores personales.

La barrera que durante décadas ha separado la vida profesional de la personal se está diluyendo a marchas forzadas. **“Cuando una persona está completamente comprometida con su trabajo, la línea entre las distintas facetas de su vida es mucho más fina”**<sup>7</sup>. Cada vez más el trabajo es parte definitoria de nuestras decisiones personales y, por tanto, de nuestra

personalidad. En este escenario, los valores de la compañía tienen que estar a la altura de los propios.

La revolución tecnológica ha terminado de romper la delgada línea de separación de nuestros dos yo. Precisamente por esto, las compañías deben ofrecer un planteamiento al talento que le **permita llevar a su persona completa a trabajar**<sup>8</sup> y estar totalmente satisfecho con la experiencia.

Esto implica que las personas no deberían despojarse de sus pasiones, intereses, aficiones y sentimientos al cruzar el umbral de la puerta de su empresa. Al contrario, deberían ser capaces de poder canalizar toda su humanidad en su puesto de trabajo. A fin de cuentas, traer toda tu persona al trabajo implica, realmente, poner sobre la mesa todas nuestras pasiones, aficiones, ideales, pensamientos; en definitiva: todo lo que nos hace humanos.

Es aquí donde la RSC puede jugar un papel fundamental para articular los valores y expectativas del talento. Supone, en definitiva, un camino para que los profesionales puedan vivir con pasión sus compañías. Sin embargo, esto es verdad solo cuando la política de RSC está anclada en el propósito de la compañía, en su razón misma de existir, y no en alguna ocurrencia de espíritu “buenista” y efecto principalmente higiénico (o directamente publicitario).

---

<sup>5</sup> Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work (Ante Glavas)

<sup>6</sup> KPMG, 2017

<sup>7</sup> Montse Ventosa, presidenta de Truthmark

<sup>8</sup> Bring your whole self to work | Mike Robbins | TEDxBerkeley



## Propósito y *engagement*

Los profesionales hoy en día (especialmente los jóvenes) **necesitan algo más que una nómina al final de mes**. Necesitan sentir orgullo por la actividad que desempeñan, así como contar con un propósito que les dé sentido a sus esfuerzos dentro de una compañía con la que, además, comparte valores.

La contribución a un bien superior hace que los profesionales se sientan mejor consigo mismos, aumentando su autoconcepto, lo que revierte en una mayor identificación con la organización (con los consiguientes beneficios en términos de talent engagement).

En este sentido, no resulta especialmente llamativo que el 80 % de las personas entre 13 y 25 años quieran trabajar para una empresa que se preocupe por cómo impacta y por cómo contribuye a la sociedad<sup>9</sup>. Este dato, sin embargo, sí que supone un toque de atención para aquellas compañías que aún entienden su RSC como un

recurso o, simplemente, como un mal necesario. El talento del mejor tipo, el que es capaz de comprometerse hasta llevar a su compañía a alcanzar grandes logros, demanda que sus esfuerzos sirvan para alcanzar un fin mayor que los objetivos de negocio y que esté ligado a un propósito no financiero.

La RSC se convierte en el vehículo que posibilita que el talento aporte todo lo que le hace humano (que se comporte con autenticidad y fidelidad a sus propias convicciones), y permite encontrar una significación superior al propio trabajo diario alimentando la percepción de estar contribuyendo a un bien superior.

***“La RSC se convierte en el vehículo que posibilita que el talento aporte todo lo que le hace humano”***

---

<sup>9</sup> Cone Millennial Cause Group



# Cómo integrar la RSC en el core de la empresa

Como hemos analizado a lo largo del texto, en un futuro donde la digitalización y la robotización ganan terreno, es la faceta más humana del talento la que puede marcar la diferencia. Las empresas tendrán que trabajar su cara más humana para atraer y retener a un talento comprometido que, cada vez más, busca puestos donde poner a toda su persona a trabajar. En este contexto, la RSC debe integrarse en el corazón mismo de la compañía. Sin pretender dar una fórmula mágica, nos gustaría exponer algunas claves de este proceso.

## 1. Definir el propósito de la compañía

Integrar la RSC en la estrategia y el propósito de las compañías debe partir de un análisis honesto del impacto de las compañías **¿Cuál es mi papel como empresa en la construcción social?**

Todos los negocios generan bienes y servicios que impactan en el entorno y en las personas, generando cambios en la forma en la que nos relacionamos con el mundo.

**Dove**, por ejemplo, supo ver cómo el acceso a sus productos tiene un impacto más allá de cuestiones puramente higiénicas, estéticas o medioambientales y lanzó un propósito atrevido, vinculado con ese fin superior: mejorar la autoestima de las mujeres en todo el mundo.

## 2. Construir una narrativa

Resulta fundamental construir una narrativa poderosa en torno al propósito que impregne el discurso de la empresa con todos sus grupos de interés. La RSC se integra en esta narrativa como uno de los pilares para la construcción de la confianza, la reputación y el *employee engagement*.

La comunicación de la RSC, por tanto, debería formar parte de la narrativa corporativa y con énfasis especial en dirigirse al talento, tanto al actual como a los candidatos, debería estar dentro de la estrategia de captación.

## 3. Un nuevo modelo de liderazgo

Para llevar la RSC al centro estratégico de las compañías es fundamental contar con el apoyo y el impulso de la alta dirección. El estilo de liderazgo está evolucionando desde el líder autoritario hacia un líder transformador, colaborativo y orientado hacia la generación de excelencia y talento. Los criterios relacionados con la RSC tienen cada vez más peso en este modelo. Prueba de esto es que en 2015, *Harvard Business Review* incorporó por primera vez criterios ESG (Environmental, Social and Governance) en su ranking [The Best-Performing CEOs in the World](#).

Para hacer avanzar la responsabilidad en toda la organización, el líder debe servirse de sus habilidades de liderazgo, entendidas como su capacidad de influir para alcanzar un objetivo y un proyecto compartido<sup>10</sup>.

## 4. Implicar al talento en la transformación

El papel que el talento pueda jugar en el propósito de la transformación permitirá articular las pasiones y expectativas personales del empleado a través del trabajo diario. En este sentido, es importante desarrollar una estrategia de RSC que ofrezca oportunidades para sentir en primera persona los valores de la empresa.

<sup>10</sup> Chemers, 1997





Tradicionalmente, las empresas han respondido a esta necesidad con actividades de voluntariado corporativo que poco o nada tenían que ver con el trabajo diario. Hoy, la tendencia es integrar la responsabilidad y el propósito en el día a día generando una cultura y una organización empresarial en la que los empleados “se sientan estimulados a tomar decisiones responsables, compartir el conocimiento y actuar conforme a los valores sociales y por el interés colectivo de la compañía”<sup>11</sup>.

### **5. Transformar la organización**

La transformación de las organizaciones puede contribuir a facilitar los modelos de comportamiento responsables y vincular al talento con el propósito empresarial.

Mecanismos como los códigos de ética o sistemas de evaluación, promoción y retribución que incorporen criterios de RSC han demostrado su eficacia en este sentido. En España, **el 82 % de las compañías vinculan ya a estos principios la retribución variable de, al menos, la alta dirección**<sup>12</sup>.

***“Hoy, la tendencia es integrar la responsabilidad y el propósito en el día a día generando una cultura y una organización empresarial”***

---

<sup>11</sup> Bong et al, 2015

<sup>12</sup> 3ª edición del Observatorio de la ISR, que ha sido elaborado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad, Geogeson y Endesa.



## Llevar el corazón de la empresa al talento

En [Coporate Register](#) existen ahora mismo más de 89.000 informes de RSC de más de 14.000 compañías. Aunque necesarios, se vuelve crítico explorar nuevas vías de comunicación sobre su sostenibilidad que sean más proclives a generar diálogo, aprovechando, por ejemplo, el potencial de las redes sociales.

La relación con nuestros empleados nos abre la puerta a generar una dinámica de participación, emoción y transparencia que impulse debates y conversaciones en los que el [crowdsourcing](#) pueda ser una parte fundamental de la innovación.

Por poner un ejemplo de profesionales empoderados, que participan activamente en la política de RSC de su compañía, merece la pena citar a los *green teams* de la compañía [AMD](#). Se trata de un grupo de profesionales que ha decidido participar voluntariamente en un programa destinado a identificar e impulsar nuevas prácticas de sostenibilidad medioambiental en sus labores del día a día. El 96 % de los integrantes de estos equipos afirma que contribuir a una causa en el trabajo mejora sustancialmente su compromiso y su *engagement*.

Voluntarios de *green teams* de AMD



En cualquier caso, las compañías deben esforzarse en comunicar adecuadamente su espíritu sostenible al talento, intentando involucrarle en la mayor medida posible, dejando claro que la RSC refleja una creencia esencial y profunda, y no una actitud concreta sobre un aspecto social particular.

Y es que, posiblemente, involucrar sea la palabra clave. Pero entendida, sobre todo, como un espíritu de cocreación. La RSC debe vivir en el propósito y ahí es esencial que los profesionales de la organización puedan impactar en ella. No tanto que dependa de ellos, una actitud que suele desencadenar en abusar del concepto del voluntariado corporativo, sino que los empleados puedan traer su propósito personal al trabajo, combinarlo con el corporativo y que este doble propósito se articule en la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa.

No es una moda, no es una tendencia: es la forma en la que las compañías eligen vivir su vida, de ella depende en gran parte que el mejor talento decida comprometerse y compartirla.

# Gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos

## Líderes en España, Portugal y América Latina

LLORENTE & CUENCA es la **consultoría de gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos líder en España, Portugal y América Latina**. Cuenta con **18 socios** y cerca de **500 profesionales**, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla hispana y portuguesa.

En la actualidad, LLORENTE & CUENCA tiene oficinas en **Argentina, Brasil** (São Paulo y Rio de Janeiro), **Colombia, Chile, Ecuador, España** (Madrid y Barcelona), **Estados Unidos** (Miami, Nueva York y Washington, DC), **México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana**. Además, opera en Cuba y ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en Bolivia, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua.

Es la compañía del sector más premiada en los mercados donde opera. En 2017, ha sido reconocida como **Agencia del Año en América Latina** (Latin American Excellence Awards 2017).

## Equipo de Especialistas

### **Goyo Panadero**

Socio y Director general de LLORENTE & CUENCA España y Portugal.

### **Carolina Perez**

Gerente del Área RSC y Fundaciones Corporativas en LLORENTE & CUENCA.

### **Jon Pérez**

Consultor Senior del Área Organizaciones y Personas en LLORENTE & CUENCA.

### **Alba Herrero**

Consultora del Área RSC y Fundaciones Corporativas en LLORENTE & CUENCA.

### **Alejandro Cerqueira**

Consultor del Área Organizaciones y Personas en LLORENTE & CUENCA.

[www.llorenteycuenca.com](http://www.llorenteycuenca.com)

# LLORENTE & CUENCA

## DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Socio fundador y presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Socio y director general corporativo de Talento, Organización e Innovación  
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor  
Directora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN AMÉRICAS

Alejandro Romero  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García  
Socia y COO América Latina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente  
Socio y CEO Estados Unidos  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

## DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno  
Director de Talento  
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos  
Gerente de Talento para la Región Andina  
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Karina Sanches  
Gerente de Talento para Cono Sur  
ksanches@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo  
Socio y director general  
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero  
Socio y director general  
gpanadero@llorenteycuenca.com

### Barcelona

María Cura  
Socia y directora general  
mcura@llorenteycuenca.com

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

### Madrid

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

Amalio Moratalla  
Socio y director senior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Jordi Sevilla  
Vicepresidente de  
Contexto Económico  
jsevilla@llorenteycuenca.com

Latam Desk  
Claudio Vallejo  
Director senior  
cvallejo@llorenteycuenca.com

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

### Impossible Tellers

Ana Folgueira  
Directora general  
ana@impossibletellers.com

Diego de León, 22, 3º izq  
28006 Madrid  
Tel. +34 91 438 42 95

### Cink

Sergio Cortés  
Socio. Fundador y presidente  
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 348 84 28

### Lisboa

Tiago Vidal  
Director general  
tvidal@llorenteycuenca.com

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

## ESTADOS UNIDOS

### Miami

Erich de la Fuente  
Socio y CEO  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

### Nueva York

Salomón Kalach  
Director  
skalach@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor  
277 Park Avenue, 39th Floor  
New York, NY 10172  
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

### Washington, DC

Ana Gamonal  
Directora  
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street  
Fairfax, VA 22030  
Washington, DC  
Tel. +1 703 505 4211

## MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

### Ciudad de México

Juan Arteaga  
Director general  
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco  
Director general  
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana  
Presidente consejero y miembro del  
Comité de Dirección  
bquintanak@llorenteycuenca.com

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

### La Habana

Pau Solanilla  
Director general  
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

### Panamá

Javier Rosado  
Socio y director general  
jrosado@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  
Tel. +1 809 6161975

## REGIÓN ANDINA

### Bogotá

María Esteve  
Socia y directora general  
mesteve@llorenteycuenca.com

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

### Lima

Luis Miguel Peña  
Socio y director general  
lmpena@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi  
Presidente  
hzogbi@llorenteycuenca.com

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

### Quito

Alejandra Rivas  
Directora general  
arivas@llorenteycuenca.com

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

### Santiago de Chile

Francisco Aylwin  
Presidente  
faylwin@llorenteycuenca.com

Néstor Leal  
Director  
nleal@llorenteycuenca.com

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

## AMÉRICA DEL SUR

### Buenos Aires

Mariano Vila  
Director General  
mvila@llorenteycuenca.com

Daniel Valli  
Presidente consejero para Cono Sur  
dvalli@llorenteycuenca.com

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

### Rio de Janeiro

Cleber Martins  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26  
Estúdio 244 e 246 - Glória  
CEP 22211-120 Rio de Janeiro RJ  
Tel: +55 21 3797-6400

### São Paulo

Cleber Martins  
Director general  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer  
Director regional de Innovación  
jcozzer@llorenteycuenca.com

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



**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 guion 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](http://www.desarrollando-ideas.com)

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

