

LLYC IDEIAS

EXPLORAR. INSPIRAR.



RELATÓRIO

O DEGRAU PARTIDO: O DESAFIO DA VISIBILIDADE DO TALENTO FEMININO

Madrid, setembro 2022

Os dados são conhecidos. O fosso não se está a fechar. Acaba de ser revelado que as raparigas espanholas têm uma taxa de insucesso escolar muito inferior à dos seus colegas de turma. Há anos que as universitárias ultrapassam os homens em número e em historial académico. No entanto, quando o foco incide no mercado de trabalho, as coisas mudam. Em números absolutos, há menos mulheres do que homens a trabalhar e o cenário mantém-se quando analisamos as taxas publicadas pelo INE para uma determinada profissão ou atividade. Este fosso de género - que muitas vezes anda a par com salários inferiores - não é apenas transversal a todos os grupos etários: aumenta também à medida que as mulheres envelhecem. Ao mesmo tempo, o fosso alarga-se à medida que a responsabilidade profissional aumenta, atingindo um diferencial máximo na gestão de topo. O autoemprego e o empreendedorismo revelam, infelizmente, a mesma tendência.

Não existe um só “teto de vidro”, como reza a expressão tão frequentemente utilizada para referir a ausência de mulheres em posições de topo nas empresas. Existem muitos tetos. Porque não é uma situação que afeta apenas as mulheres gestoras, mas que é sofrida por todas, de todas as idades e a todos os níveis hierárquicos. Por isso, há algum tempo que se fala de “degraus partidos” na escada da ascensão social. A escada da igualdade está, em geral, a funcionar no ensino obrigatório e superior. Contudo, uma vez iniciada a fase profissional, os degraus partidos começam a dificultar às mulheres a continuação do seu percurso para a plena igualdade.

Alguns desses degraus em que as mulheres não se podem apoiar para subir essa escada são bem conhecidos. Outros, nem tanto. Convém colocá-los todos preto no branco para perceber que o problema do talento inexplorado não reside exclusivamente no conselho de administração ou nas comissões executivas das empresas. Começa a jusante. Chegou-se a designá-lo por efeito *flip*, ou efeito funil, devido à drástica inversão dos números, de uma maioria de mulheres que começam a trabalhar na base da escada de carreira até uma clara minoria na gestão de topo. Especificamente, o estudo elaborado pela McKinsey concluiu que, para cada 100 homens promovidos a chefias intermédias há apenas 72 promoções femininas.

Por conseguinte, não surpreende que, segundo o Gender Diversity Index, apenas 10% das 668 grandes empresas cotadas em 18 países europeus atingiram a paridade de género em posições de liderança em 2020. Se olharmos para Espanha, um dos primeiros países a introduzir legislação em matéria de diversidade de género nos conselhos de administração, a presença de mulheres nas administrações das empresas cotadas aumentou em 2019 para 23,7%, e 27,5% em empresas do IBEX 35, ainda longe da paridade.



ALGUNS DEGRAUS PARTIDOS A CONSIDERAR

O DEGRAU PARTIDO DA AMBIÇÃO

As mulheres profissionais não podem contar com este degrau de ambição/motivação para se promoverem no mundo do trabalho, pois a sociedade não apoia essa ideia. Por seu lado, os homens têm esse degrau muito sólido e isso impulsiona-os para a fase laboral seguinte. Para Beatriz Belmar, da Universidade de Comillas, há uma crença generalizada de que, no contexto laboral, as mulheres são menos ambiciosas, pelo que se não alcançam cargos de topo não é porque não tenham a oportunidade, mas porque, na realidade, não os querem ocupar.

No entanto, a realidade é, de acordo com um estudo da BCG, que as mulheres demonstram pelo menos o mesmo nível de ambição que os homens no início da sua carreira, e que esse nível não diminui depois de se tornarem mães.

O DEGRAU PARTIDO DO TRABALHO NÃO REMUNERADO

É bem conhecido, mas não é por isso que deixa de ser doloroso. É um degrau que ancora as mulheres, impedindo a sua promoção, em vez de lhes servir de impulso para que prossigam na escada da igualdade. O tempo que as mulheres dedicam a trabalho não remunerado (cuidados da família e gestão doméstica) é muito superior ao gasto pelos homens. Este fenómeno é comum em todos os países da OCDE, de acordo com as suas próprias estatísticas, e significa que, inevitavelmente, as mulheres dedicam menos tempo às suas carreiras, com a consequente perda de oportunidades profissionais.

O DEGRAU PARTIDO DOS PRECONCEITOS

Uma experiência realizada pela psicóloga Corinne Moss-Racusin permite-nos compreender a forma como as armadilhas mentais ou os estereótipos inconscientes, decorrentes de uma cultura dominada pelos homens, danificam e por vezes fulminam a projeção das mulheres. Moss-Racusin enviou o mesmo CV a 127 empregadores, com uma única diferença: em metade o nome do candidato era feminino e na outra o nome era masculino.

O resultado foi que, com méritos idênticos, o homem era classificado como significativamente mais competente e adequado para o cargo, além de lhe ter sido oferecido um maior salário inicial e mais orientação profissional. A força da cultura discriminatória é tal que a avaliação foi idêntica quer o recrutador fosse homem ou mulher. Estes são preconceitos que criam obstáculos ao avanço das mulheres na hierarquia empresarial, colocando-as em clara desvantagem relativamente aos seus colegas masculinos. Por muito prejudiciais que sejam os seus efeitos, é muito complicado identificar e neutralizar estes preconceitos, pois são profundamente inconscientes e, acima de tudo, estão fora do controlo da mulher.

Belmar definiu este preconceito como parcialidades inconscientes que conferem às mulheres atributos que são teoricamente o oposto dos que um bom líder deve possuir; conseqüentemente, elas são obrigadas a demonstrar um desempenho superior para avançar profissionalmente. As mulheres não só enfrentam degraus partidos, como a sua meta está também mais longe do que a dos homens.

O DEGRAU PARTIDO DO SALÁRIO

Por incrível que pareça, é assim. Em muitas ocasiões, os homens são frequentemente mais bem pagos pelo mesmo trabalho do que as mulheres. A Funcas analisou as disparidades salariais entre homens e mulheres em Espanha e, embora a boa notícia seja que estas ter-se-ão reduzido a metade na década anterior à pandemia, o salário médio horário dos homens é ainda 8,5% mais elevado do que o das mulheres em 2020. No entanto, ao estudar as disparidades salariais entre géneros por faixa etária, os investigadores da Funcas referem uma peculiaridade interessante no caso espanhol. Entre os trabalhadores com menos de 25 anos, a diferença salarial entre homens e mulheres é negativa, e na faixa etária dos 25-34 anos é de apenas 1%. É uma excelente notícia, pois é o melhor índice de todos os países europeus. Contudo, a partir dessa idade, o fosso agrava-se até disparar quando se chega aos 60 anos. Mais uma vez, a escada funciona até aos 30 anos e, a partir daí, o degrau do salário já não serve como apoio porque começa a ocorrer a brecha salarial.

O DEGRAU PARTIDO DA VISIBILIDADE

A LLYC tem analisado extensivamente este obstáculo ao desenvolvimento das mulheres: o diferencial de visibilidade que a sociedade (os meios de comunicação social e as redes sociais) lhes confere. É comum falar da invisibilidade empresarial das mulheres, como se fossem elas que, por sua própria vontade, por modéstia ou timidez, preferissem sair dos holofotes e esbater a sua posição. Na realidade, este fenómeno resulta frequentemente de estratégias empresariais, por acaso quase sempre inconscientes, para silenciar o talento executivo feminino. Especificamente, as investigações referidas - que analisam os debates no Twitter - demonstraram a escassa visibilidade das mulheres no mundo empresarial que acabou por provocar uma ausência significativa de referências femininas. Este facto tem um impacto negativo não só na inspiração das jovens e adolescentes para desenvolverem todo o seu potencial, mas também no abandono total ou parcial das carreiras profissionais de mulheres talentosas em momentos complexos em que têm de as conciliar com a maternidade e os cuidados de idosos. A perda de talento é não só injusta para as mulheres: é também dispendiosa para os negócios. Esta é uma questão a que voltaremos mais adiante, mas que a *Woman Forward Foundation*, liderada pela executiva espanhola Mirian Izquierdo, tem vindo a demonstrar há algum tempo com os seus relatórios de investigação.

Neste documento, queremos sublinhar, sem que isso seja uma contradição, que, por vezes, as próprias mulheres tornam-se elas próprias invisíveis pela cultura dominante, e colocam-se na sombra porque não se querem destacar. Seja por causa da conhecida "síndrome da impostora", ou da necessidade imperiosa de sobreviver face a tantas responsabilidades diárias, ou ainda porque os homens - como um estudo menciona - optam por um cargo se reunirem 60% das competências necessárias, enquanto as mulheres não o fazem se não contarem com 100%. A realidade é que algumas mulheres renunciam à visibilidade nos processos de promoção. A aquisição das competências, por exemplo, para se exprimirem perante um público profissional com total segurança, ou para serem capazes de construir uma marca pessoal, constituiria um trampolim sólido para impulsionar o seu

potencial através da visibilidade. Não se trata apenas de ganhar confiança, mas também de obter qualificações. Para as mulheres, é ainda mais essencial cultivar estas competências transversais de comunicação e posicionamento para o desenvolvimento de uma carreira de sucesso na empresa e, porque não, na governança empresarial.

As mulheres profissionais podem também sair reforçadas e tornadas visíveis através de testemunhos de trabalhadoras para que sirvam de exemplo e referência. A visibilidade do talento feminino é um acelerador da igualdade, uma vez que normaliza a presença das mulheres em todos os setores de programas que elevam o seu posicionamento com ações de visibilidade e de trabalho em rede. Em tudo isto, como discutiremos a seguir, as capacidades de comunicação e de capacitação desempenham um papel fundamental. Para as mulheres gestoras, é essencial cultivar *soft skills* de comunicação e posicionamento para a liderança das suas equipas e geri-las e para alcançar os seus objetivos e desenvolver todo o seu potencial. *liderazgo de sus equipos, su gestión y para lograr sus objetivos y desarrollar todo su potencial.*

**“O salário médio
horário dos homens
é ainda 8,5% mais
elevado do que o das
mulheres em 2020”**

FORMAÇÃO

A escada social da igualdade de género pode ser reparada com muitas das políticas inspiradas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda da ONU para 2030 que governos e empresas de todo o mundo estão a pôr em prática. Saudamos aqui a introdução de quotas, os currículos cegos, a monitorização dos números das disparidades de emprego e de salários, ou ainda a implementação de políticas de equilíbrio entre vida profissional e familiar neutras do ponto de vista do género. Embora haja o risco de considerar o acima referido como *pinkwashing* ou ações de reputação, centenas de milhares de mulheres obtiveram benefícios com estes programas.

Contudo, pretendemos com este artigo sublinhar a necessidade de as próprias mulheres ultrapassarem esse degrau partido da invisibilidade através da formação. Educação para contactar outras mulheres, educação para perder o medo de falar em público, educação para ter ferramentas de marca pessoal, educação para atualizar conhecimentos e, por último, educação para sentir que têm as mesmas armas para se promoverem como os seus colegas masculinos.

E, claro, a mentoria também é fundamental. Por um lado, é possível optar-se por iniciar um programa interno de mentoria ou participar em programas específicos já existentes para desenvolver talentos femininos e orientar as mulheres no progresso até aos níveis seguintes. Por outro lado, é essencial sensibilizar, a todos os níveis, para a diversidade e abordar questões que vão ao detalhe do dia a dia, tais como o uso de linguagem inclusiva, testes para identificar preconceitos inconscientes e ocultos, e a gestão de reuniões para ouvir a voz de mulheres que tendem a falar menos e a ser mais interrompidas, entre muitas outras questões.

COMPETITIVIDADE PARA AS EMPRESAS

No entanto, a aposta na igualdade não é exclusivamente uma questão de ética e responsabilidade ou de autoestima pessoal. É uma fonte inequívoca de competitividade para as empresas. Sem contarem com o potencial do talento feminino, as empresas competem com uma mão atada. A McKinsey analisou mais de 1000 empresas de 15 países e verificou que aquelas com maior diversidade de género na sua equipa executiva têm uma probabilidade 25% superior de serem mais rentáveis do que as com níveis mais baixos. Ao mesmo tempo, uma empresa que não concentre os seus esforços no alinhamento com a igualdade não estará em condições de competir no futuro, de aceder ao investimento privado e ao financiamento público, de atrair os melhores talentos ou de alcançar a preferência dos consumidores. Outro inquérito recente concluiu que 85% dos consumidores consideram importante comprar a empresas que defendam causas em que acreditam. Não é coincidência, por exemplo, que as empresas com a acreditação de impacto social *BCorp* registem em média o triplo das vendas dos seus concorrentes no mesmo setor.

Na LLYC, nunca nos cansaremos de insistir na oportunidade do momento atual que decorre da disrupção tecnológica. Metade dos empregos atuais irá desaparecer, pois é provável que as tarefas a eles associadas sejam digitalizadas, ou seja, executadas por um robô. No entanto, o que se designa por *soft skills* tornar-se-á mais importante do que nunca, pois nenhuma máquina as tem. As competências que serão mais solicitadas são as chamadas “competências cognitivas superiores”, as quais incluem competências sociais e emocionais como falar em público, resolver conflitos pessoais, gerir a mudança (mas também o tempo ou o *stress*), a empatia e a inteligência emocional, ou a capacidade de trabalhar em equipa. Cultivar estas “competências suaves” exigirá que homens e mulheres se envolvam em processos de formação contínua, quer para se reciclarem (*reskilling*) ou para crescerem (*upskilling*).

A MARCA PESSOAL

Não nos podemos esquecer também da necessidade de cultivar a marca pessoal das mulheres profissionais na empresa. Só dessa forma obterão visibilidade e poderão apoiar-se nesse degrau para que continuem a subir na escada social.

O termo “marca pessoal” foi cunhado em 1997 por Tom Peters num artigo intitulado “*The Brand Called You*”. A marca pessoal é, para este autor, o veículo que permite definir e comunicar conscientemente a proposta de valor e que, em vez de servir uma empresa, produto ou serviço, serve os profissionais que se procuram posicionar no mercado de forma genuína. O que é conhecido como *personal branding* é o processo de gestão dessa marca pessoal. Este processo está vivo porque, como Peters corretamente assinala, cada ambiente socioeconómico e cultural é volátil, exigindo uma abordagem dinâmica, adaptativa, transformadora e enriquecedora da gestão da marca pessoal. “Se não soubermos para onde vamos, podemos acabar em qualquer lado”: Esta frase de Aaker e Álvarez Blanco ilustra de uma forma muito simples a relevância de desenvolver, também no caso das mulheres, o seu *personal branding*.

“Aquelas com maior diversidade de género na sua equipa executiva têm uma probabilidade 25% superior de serem mais rentáveis do que as com níveis mais baixos”

A boa notícia é que é sempre uma boa altura para abordar e melhorar a marca pessoal e compreender que, com a estratégia certa e uma boa dose de perseverança, a mesma tornar-se-á o ativo identitário mais eficaz e com capacidade de se revalorizar ao longo do tempo.

Seja para uma funcionária, uma empreendedora ou uma profissional ativamente à procura de emprego, o cultivo de uma marca pessoal é cada vez mais importante para identificar, perseguir e alcançar os objetivos profissionais. Um inquérito realizado pela CareerBuilder revela que 70% das empresas avaliam os candidatos analisando as suas redes sociais; outro estudo indica que até 57% rejeitam candidatos com base no que encontraram nelas. Por outras palavras, ter consciência de como os nossos comportamentos afetam diretamente a forma como os outros nos veem permite-nos mudá-los e influenciar positivamente a imagem que projetamos.

Quando se unem temáticas como a marca pessoal e a mulher, é comum encontrar pontos de vista heterogéneos e, não raramente, controversos. Não devemos ignorar que, embora as mulheres enfrentem obstáculos adicionais na gestão da sua marca pessoal, o momento de o fazer é agora. Durante a pandemia e agora, com o que é conhecido como “A Grande Demissão”, estamos a assistir à destruição de um número desproporcionado de empregos para as mulheres. Especificamente, nos Estados Unidos, o nível de emprego feminino pré-Covid não deverá ser atingido antes de 2024. Agora, numa época de crise económica, energética e social, é o momento para as mulheres olharem para o mundo do trabalho. Quer se procure um primeiro emprego, um novo emprego, uma promoção ou uma vantagem competitiva, acreditamos que é essencial que cada mulher procure a sua melhor versão de si e mostre quem é, o que faz ou não, o que defende e no que acredita.



Não será fácil. Num mundo de trabalho onde, como vimos, os estereótipos e os papéis de género continuam muito presentes, as mulheres podem ser tentadas a definir a sua identidade pessoal com base no que se espera delas e não em como são, querem ser e podem ser. Um dos primeiros obstáculos para uma mulher na definição de uma marca pessoal é que é provável que ela sinta que lhe será exigido mais do que aos seus homólogos masculinos. Outro desafio para a mulher é a definição de estilo de liderança. Como ignorar o facto de se assumir que as mulheres líderes têm traços pessoais considerados femininos, contrários aos traços masculinos, os que definem a liderança natural? Por conseguinte, é fundamental enterrar finalmente a ideia de rotular traços como específicos do género, pondo assim fim ao que é conhecido como *double bind*.

A marca pessoal e a visibilidade da mulher não são causa e efeito: a primeira é um catalisador da segunda. Uma marca pessoal bem gerida contribui para reforçar a autoestima e a assertividade. Por isso, não só dará mais confiança para enfrentar o desafio da autopromoção, como também permitirá fazê-lo protegendo e exprimindo a autenticidade de cada mulher. Assim, saber quem somos e aceitarmo-lo, definirmo-nos sucintamente, identificar pontos fortes e áreas de melhoria, falar, escrever e partilhar temáticas afins, defender causas em que cremos e reconhecer aliados conduzirá à determinação para obter uma maior exposição, compensando os riscos e atenuando os potenciais receios.

Por vezes, o facto de as mulheres se encontrarem numa situação de competição por um número limitado de cargos, tradicionalmente ocupados por homens, afasta-as da criação de camaradagem. No entanto, trabalhar a marca pessoal contribui para criar laços e oportunidades de cultivar e partilhar o próprio valor com os outros, inspirando outras pessoas a fazerem o mesmo.

Cada mulher tem de identificar certas características que, no seu conjunto, são inimitáveis. O que a torna valiosa, o grau de distinção do seu conjunto de atributos e valores face ao de outros profissionais, quão relevante é para as organizações e pessoas no seu ecossistema, e quanto pode desenvolver e manter

“Um dos primeiros obstáculos para uma mulher na definição de uma marca pessoal é que é provável que ela sinta que lhe será exigido mais do que aos seus homólogos masculinos”

o seu valor ao longo do tempo. Uma vez definido o ADN identitário, é necessário torná-lo tangível e, para o efeito, há duas dimensões a ter em conta: a verbal e a visual.

A identidade verbal define a forma como falamos e nos comportamos: Qual é o tom de voz que define a nossa comunicação? Como devemos falar e comportar-nos para que o nosso estilo próprio seja reconhecido? Em última análise, trata-se da forma de projetar os significados pretendidos sem cair no esquecimento. A ex-chanceler alemã Angela Merkel é um exemplo frequentemente utilizado para destacar uma excelente gestão da marca pessoal que se tem mantido fiel ao longo dos anos. Contudo, em Espanha, Ana Patricia Botín e agora Marta Ortega são boas referências.

A dimensão visual da marca pessoal das mulheres é um pouco mais complicada devido ao fenómeno *beauty expectation gap*, associado ao facto de as aptidões e capacidades das mulheres serem frequentemente avaliadas pelo que vestem. A Rainha Letizia conseguiu dar-lhe a volta, transformando o traje numa mensagem. Porque não há nada mais poderoso do que gerir e controlar as mensagens que desejamos enviar com todos os elementos ao nosso dispor, e estes têm não só de ser externos, mas também internos, tais como a visão do futuro e a auto identificação.

CONCLUSÃO

Os dados demonstram que, apesar dos avanços na educação das mulheres, o progresso no mundo do trabalho é lento. É como se falássemos de um funil: na base, a maioria das mulheres licenciadas entra no mercado de trabalho, mas no final apenas uma minoria atinge o nível mais alto de responsabilidade. Nesta jornada da base para o topo, os homens muitas vezes dispõem de um elevador que os leva à elite, se estiverem equipados com um conjunto de atributos favoráveis. As mulheres com os mesmos atributos, ou até mais, têm de subir uma escada cansativa com degraus partidos que interrompem as suas carreiras ou tornam-nas muito lentas e duras. A analogia dos degraus partidos reflete melhor do que o conceito do “teto de vidro” os motivos pelos quais a igualdade está a demorar tanto tempo a chegar à empresa. Um desses degraus partidos é o que impede as profissionais de serem visíveis, quer por razões intrínsecas ou extrínsecas.

O objetivo deste artigo foi o de propor a ferramenta da formação como uma excelente oportunidade para reparar esse degrau e continuar a subir a escada.



AUTORES



Iñaki Ortega. Diretor Sênior Executive. Educação em Gestão de LLYC. Iñaki Ortega é doutorado em economia, investigador e professor com mais de 25 anos de experiência em universidades como a Icade, Deusto e UNIR. É conselheiro assessor do Centro de Investigação Ageingomics da Fundação MAPFRE e diretor dos programas de liderança pública da CEOE. Tem prestado assessoria a governos, universidades e grandes empresas no lançamento dos seus programas de inovação e diversidade geracional; foi parlamentar basco e diretor-geral da agência de desenvolvimento económico de Madrid, Madrid Emrende. Também dirigiu e participou em mais de 20 investigações académicas relacionadas com empreendedorismo, inovação aberta, impacto da tecnologia no emprego e diversidade geracional para entidades como o BID, a Microsoft e as Santander Universidades.

iortega@llorentycuenca.com



Almudena Alonso. Diretora Sênior Stakeholders Management em LLYC. Almudena Alonso é Licenciada em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade Complutense de Madrid, Mestre em Marketing e Gestão Comercial pela ESIC, Mestre em Marketing Digital pela EAE e frequentou o Programa Promociona da ESADE. Especializada em gestão de intangíveis, com mais de 20 anos de experiência em estratégias de reputação, cultura e responsabilidade social, a Almudena desenvolveu uma vasta carreira profissional em agências de comunicação como a Edelman ou a Villafañe & Asociados. Durante uma década, foi a Diretora-geral da Cohn & Wolfe, em Espanha. Após a fusão com a Burson, trabalhou como Diretora de Inovação e Desenvolvimento Corporativo da BCW, até à sua contratação pela LLYC.

aalonsog@llorentycuenca.com

AUTORES



Barbara Ruiz. Diretora de Marca na LLYC. Trabalhou para consultoria de marca e tem uma vasta experiência em estratégia, auditoria, arquitetura e experiência em projetos estratégicos, auditoria, arquitetura e portfólio, gestão de portfólio, nomes, identidade verbal, etc., para marcas nacionais e globais, B2B e B2C, de diferentes sectores, como por exemplo: Multiópticas, Repsol, EY, Hitachi Cooling & Heating, Caixabank, Riu Hotéis & Resorts, LaLiga, Pernod Ricard, Orange, etc. Com um mestrado em criação e gestão de marcas da MSMK, Bacharelato em Administração e Gestão de Empresas da Universidade de Loyola Universidade de Loyola, com vida internacional e experiência profissional, tendo estudado em universidades de prestígio, tais como a Universidade de Fordham (Nova Iorque, EUA), Marquette University (Milwaukee, EUA), Johannes Kepler Universitat (Linz, Áustria) e Universidade de Boston (Boston, EUA).

bruiz@llorentycuenca.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 Guisasaola
Sócia e Chief Financial Officer
mguisasaola@llorenteycuenca.com

Albert Medrán
Diretor Corporativo
amedran@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
jldigirolamo@llorenteycuenca.com

Antonietta Mendoza de López
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA 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

Gina Rosell
Sócia e Diretora Sênior
grosell@llorenteycuenca.com

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

Madrid

Jorge López Zafrá
Sócio e 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

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



Madrid

Jesús Moradillo
CEO
jesus@apachedigital.io

Luis Manuel Núñez
Diretor-geral US
luis@apachedigital.io

David Martín
Diretor-geral LATAM
david@apachedigital.io

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



Madrid

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
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Diretor Sênior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Dario Alvarez
Diretor Executivo
dalvarez@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

Washington DC

Francisco Márquez Lara
Diretor
fmarquez@llorenteycuenca.com

1025 F st NW 9th Floor
Washington DC 20004
United States
Tel. +1 202 295 0178

REGIÃO NORTE

David G. Natal
Sócio e Diretor-geral Regional
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Javier Rosado
Sócio e Chief Client Officer para as Américas
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 - Lynch
Sócio Diretor
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

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



Cidade do México

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

Maria 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
Sócio e Diretor-geral
gcarranza@llorenteycuenca.com

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

Quito

Carlos Llanos
Sócio e Diretor-geral
cillanos@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

María Eugenia Vargas
Diretora-geral
mevargas@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

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



Buenos Aires

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

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



LLYC IDEIAS

EXPLORAR. INSPIRAR.

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

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

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

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

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