

UNO

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



Un **NUEVO**
LIDERAZGO

IDEAS LLYC

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.

UNO

UNO es una publicación de IDEAS LLYC dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal, América Latina y Estados Unidos junto con Socios y Directivos de LLYC, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.

llorentycuenca.com
ideas.llorentycuenca.com
revista-uno.com
ivoox.com/podcast-ideas-llyc



UNO

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN
IDEAS LLYC

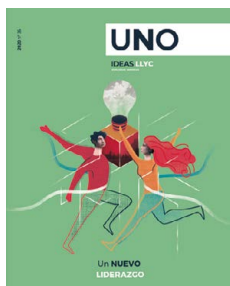
CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO
AR Difusión

ILUSTRACIONES
Marisa Maestre

Madrid, noviembre 2020

IDEAS LLYC no asume como suyas las opiniones vertidas en los artículos de los colaboradores habituales e invitados de UNO.

Todos los derechos reservados. Queda terminantemente prohibida la reproducción total o parcial de los textos e imágenes contenidos en este libro sin la autorización expresa de IDEAS LLYC.



SUMARIO

2020 nº 35

- | | | | |
|----|---|----|--|
| 4 | QUIÉNES son los COLABORADORES | 33 | Una GENERACIÓN con CAUSA |
| 9 | GOBERNANZA y LIDERAZGO | 35 | UNO + 1 Entrevista a Antonio Garamendi por José Antonio Llorente |
| 11 | LIDERAZGOS SOSTENIBLES EN TIEMPOS DE CAMBIO | 43 | La GENERACIÓN que APRENDIÓ en ANALÓGICO pero EMPRENDIÓ en DIGITAL |
| 13 | CONFIANZA: la BASE para la CONSTRUCCIÓN de LIDERAZGO ACTUAL | 45 | ANTES da INOVAÇÃO , INVISTA em CULTURA! |
| 16 | DIVERSIDADE e EMPATIA são ESSENCIAIS ao LÍDER do FUTURO | 47 | LIDEREMOS para el AHORA Y NO PARA EL FUTURO |
| 18 | Un PASO al FUTURO: CONOCER a las NUEVAS GENERACIONES | 49 | Lo MÍO NO es NORMAL , ¿Y LO TUYO? |
| 21 | LIDERAZGO que TRASCIENDE | 51 | La COLABORACIÓN y VOZ de las NIÑAS como CAMINO a la ESPERANZA |
| 23 | LIDERAZGO en TIEMPOS de PANDEMIA | 53 | TECNOLOGÍA y PANDEMIA: ¿ DOS CARAS de una MISMA MONEDA ? |
| 25 | Ser HUMILDE , EMPÁTICO y AGENTE de CAMBIO: Una ECUACIÓN para el NUEVO LIDERAZGO | 57 | Premios Revista UNO |
| 28 | LEARN to LEAD | 58 | LLYC |
| 30 | GANAR PERSPECTIVA para GANAR IMPACTO | | |

QUIÉNES son los COLABORADORES



Ramón Jáuregui

Presidente de la Fundación Euroamérica. Miembro del Parlamento Europeo (2009-2010 y 2014-2019). Copresidente de la Asamblea Parlamentaria Euro-Latinoamericana, EuroLat (2015-2019). Ministro de la Presidencia del Gobierno de España (2010-2011). Vicelehendakari del Gobierno Vasco (1987-1991). Actualmente es Presidente de la Fundación Euroamérica. [España]



Silvia Bulla

CEO de DuPont. Licenciada en Estadísticas por la Universidad Nacional de Rosario, posee una Maestría en Administración de Empresas, además es Coach Ontológico por la International Coaching y Coach de Liderazgo en Innovación por UC Berkeley Center for Executive Education. A lo largo de su carrera profesional en DuPont, Silvia ha ocupado cargos dentro de Recursos Humanos para América Latina, Business Partner, o Gerencia de Compensaciones y Beneficios. Actualmente es presidenta de DuPont Argentina. Además, es directora en varias asociaciones como AmCham Argentina o del Consejo Empresario para el Desarrollo Sostenible. [Argentina]



Gabriel Frank

Diretor de Pessoas & Cultura da Philip Morris Brasil. O executivo atuava como Chief People Officer do Grupo Dafiti, maior plataforma de comércio eletrônico de moda e vestuário da América Latina, responsável por apoiar o crescimento e impulsionar a transformação organizacional e cultural. Além de sua experiência na liderança de P&C em ambientes com operação Agile, Gabriel trabalhou com gestão de negócios, marketing e consultoria, em empresas como Groupon e Korn & Ferry, além de ter sido empreendedor. [Brasil]



Ximena Auil

CEO 3M Cono Sur. Ingeniero Civil Industrial y diplomada en Marketing por la Universidad Católica de Chile. Anteriormente, fue Master Black Belt para iniciativas Lean Six Sigma y ocupó cargos de responsabilidad en marketing, ventas, I+D y operaciones en los negocios de consumo, seguridad, gráficos, industria y salud. Ximena es miembro de la Comunidad Lean In de Sheryl Sandberg, participa en el Foro de Liderazgo de Mujeres de 3M, colabora con la Cruz Roja Americana y las organizaciones Feed your Children. Actualmente es miembro del Directorio de United Way Chile. [Chile]



Francesc Noguera

CEO Banco Sabadell. Licenciado en Administración de Empresas y MBA por ESADE Business School en Barcelona, cuenta además con un Global Master in Digital Business de ISDI. Inició su carrera profesional en Arthur Andersen, donde fue consultor y auditor de entidades del sector financiero. Durante su carrera en el banco Sabadell ha ocupado posiciones directivas en el ámbito internacional. Actualmente dirige banco Sabadell en México, filial del banco español que fundó en 2014 junto a un equipo de 12 personas y que actualmente ya se encuentra entre los 10 principales bancos del país en negocio empresarial. [México]



José Manuel Revuelta

Country Manager de Enel. Country Manager del Grupo Enel en Perú y presidente del Directorio de Enel Distribución Perú S.A.A., Enel Generación Perú S.A.A y de la Cámara de Comercio Italo-Peruana. Doctor en Economía por la Universidad Carlos III de Madrid, Executive MBA por el Instituto de Empresa de Madrid e ingeniero industrial por la Universidad de Valladolid. Cuenta con 21 años de experiencia en el Grupo Enel, donde ha ocupado diferentes cargos directivos en distintas líneas de negocio. Asimismo, ha sido director de Regulación y Competencia de la Comisión Nacional de Energía (CNE), entidad pública que regula el sector energético español. [Perú]



Rocío Velarde

Gerente General de Citi, N.A. Sucursal Ecuador. Ingeniera Industrial por la Universidad de Lima y cuenta con un Master en Administración de Negocios de Thunderbird School of Global Management & Tecnológico de Monterrey. Se unió a Citibank en 1999, donde ha ocupado cargos de dirección en distintas áreas como Banca Transaccional, Ventas y Soluciones de Banca Transaccional y Productos de Comercio Internacional. Desde 2019 es Gerente General de Citi Ecuador. Velarde es Vicepresidenta de la AmCham Quito y miembro de los Directorios de Junior Achievement Ecuador y de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador. [Ecuador]



Etienne Huret

Managing Director da Natixis em Portugal. Was appointed Managing Director of Natixis in Portugal in July 2020. Etienne has 27 years of banking experience, 15 years as a consultant, leading large transformation programs and 12 years as a Senior Leader in multiple locations of Société Générale. Across his different roles, in countries such as Portugal, Belgium, France, Romania and India, Etienne has strived to promote an inclusive and innovative mindset, with special focus on diversity in leadership, on innovation and on transformation. [Francia / Portugal]



Facundo Etchebehere

Vicepresidente Global de Asuntos Públicos en Danone. Es economista y magíster en Ciencias Políticas de la Universidad Católica Argentina. Previo a este rol se desempeñó como Director Regional de Asuntos Corporativos para Danone Américas. Fue presidente del Consejo Publicitario Argentino y secretario del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de Argentina. Con anterioridad fue investigador académico, consultor económico y también se desempeñó en diferentes roles en el Sector Público argentino, a nivel nacional y provincial. [Argentina / Francia]



Luisa García

Socia y Directora General España y Portugal de LLYC. Licenciada en Ciencias de Información, con especialidad en Publicidad y Relaciones Públicas, por la Universidad Complutense de Madrid y MBA por la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile. Ha sido la socia responsable de la Región Andina y Chief Operating Officer (COO) para América Latina en LLYC. Fue elegida como una de las 50 mujeres de negocios más influyentes de América Latina por la publicación Latin Business Chronicle. En 2014, Luisa fue reconocida como Ejecutiva del Año en América Latina y Mujer del Año en los Stevie Awards. [España]



David González Natal

Socio y Director Senior de Consumer Engagement de LLYC. Comenzó su carrera profesional en LLYC en el año 2014. Desde el área de Consumer Engagement ha dirigido proyectos emblemáticos para Coca-Cola, Campofrío, Telefónica o BBVA, Multiópticas. Licenciado en Periodismo por la Facultad Complutense de Madrid y Global CCO por ESADE, ha trabajado en medios como El Mundo o Cadena Ser, además de ser parte del departamento de prensa del Círculo de Bellas Artes de Madrid y coordinador jefe en la agencia Actúa Comunicación. También es profesor de storytelling y estrategia de marca en varias universidades y escuelas de negocios, como Esade, IE o Carlos III. David ha sido seleccionado como uno de los *Future Leaders* del estudio de LLYC en colaboración con Trivu. [\[España\]](#)



Miguel Lucas

Data Business Leader de LLYC. Ingeniero Superior en Telecomunicaciones, especialista en diseño de algoritmos de ranking para buscadores y procesamiento de lenguaje natural automatizado. Ha trabajado 10 años en el diseño, fabricación y puesta en mercado de buscadores de ámbito corporativo, redes abiertas y deep web. En 2008 crea Acteo, empresa desde la que ha colaborado con LLYC en el diseño e implementación de diferentes tipos de soluciones, como el BEO y el MRO del área de Digital. En la actualidad Miguel es Data Business Leader en LLYC, donde desarrolla estrategias de explotación de datos y métricas que aporten valor a la reputación y negocio de los clientes. [\[España\]](#)



Antonio Garamendi

Presidente de CEOE. Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto. Ha sido Consejero de Babcock & Wilcox española S.A; Albura S.A; Red Eléctrica de España S.A; Tubos Reunidos S.A y vicepresidente de Entel Ibaí S.A. En la actualidad, su actividad empresarial se centra en el metal, la construcción, seguros y hostelería y es Consejero independiente y vicepresidente de Aenor Internacional. Actualmente, también preside la Fundación AYUDARE, y es miembro de la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción (FAD); del Consejo Asesor de Cátedra Internacional de Mujer, Empresa y Deporte de la Universidad UCAM; y ha pertenecido al Patronato del Museo Guggenheim. [\[España\]](#)



Nerea Luis

Doctora en Inteligencia Artificial e ingeniera de datos en SNGULAR. Doctora en Inteligencia Artificial, Cofundadora de T3chFest e ingeniera de datos en Sngular. Es una apasionada de la divulgación, la inteligencia artificial y la robótica. Fue Women Techmaker Scholar en 2016 por Google. En 2018 la Fundación COTEC la seleccionó dentro de su red "Los 100 de Cotec". En 2019, Nerea ha sido galardonada por la Casa Real con la condecoración a la Orden del Mérito Civil y ha sido incluida dentro del Top 100 mujeres líderes en España en la categoría revelación. En 2020 ha sido incluida en el ranking de *Future Leaders* elaborado por LLYC en colaboración con Trivu. [\[España\]](#)



Philippe Magno

Emprendedor y cofundador del Instituto Handsfree y FOZ. Licenciado en marketing y emprendedor. Inició su carrera en 2008 en el área de comunicación y marketing. Fue cofundador de la startup Instituto HandsFree y en 2018, cofundó FOZ - Center for Innovation in Health and Education, una institución de fomento de la innovación y emprendimiento, donde actualmente ocupa el cargo de Head de Innovación. Ha sido elegido por Forbes Brasil como uno de los 30 jóvenes de la Lista Forbes Under30. También ha sido reconocido en 2019 en el MIT Innovators Under35 y ha recibido el Laureate Brasil - Young Entrepreneurs Award de la red educativa. En 2020 ha sido incluido en el ranking de *Future Leaders* elaborado por LLYC en colaboración con Trivu. [\[Brasil\]](#)



Daniela Carvajalino

CEO y Fundadora The Biz Nation. Exitosa empresaria Colombiana, CEO y fundadora de The Biz Nation, autora, y activista por la educación. Estudió finanzas y negocios internacionales en Kennesaw State University en Atlanta, Estados Unidos. Carvajalino inició su primera empresa de chocolates junto a sus hermanas con tan solo \$15 a los 6, 7 y 8 años. A esa corta edad, de forma paralela inició su carrera como conferencista y desde ese entonces se ha dedicado a transformar vidas alrededor del mundo a través de la formación en emprendimiento, el empoderamiento de la juventud, la transformación de la educación y la tecnología. En 2020 ha sido incluida en el ranking de *Future Leaders* elaborado por LLYC en colaboración con Trivu. [Colombia]



David Rodríguez

Creador de la Fundación Pegasus y campeón de España de Natación adaptada. Graduado en Producción de Audio por el SAE INSTITUT de MADRID. Preside la Fundación Pegasus que lucha por cambiar el paradigma actual de la discapacidad y el 3º sector a través de programas que unen el deporte, las terapias y la inteligencia emocional. David ha sido seleccionado como uno de los *Future Leaders* del estudio de LLYC en colaboración con Trivu, además gracias a la labor desarrollada con Fundación Pegasus ha recibido premios como: Generadores de Coca Cola, Emprendedores Sociales UE, Campus o el Premio Talento Solidario de la Fundación Botín. También ha tenido la oportunidad de impartir charlas para Ted Talked o Forbes summit. [España]



Julieta Martínez

Fundadora de Tremendas. 17 años, activista climática y por la igualdad de género. Integrante del Youth Task Force Beijing +25 de Unwomen. Fundadora de la Plataforma de Acción regional TREMENDAS que promueve el empoderamiento de niñas, adolescentes y jóvenes invitándolas a usar sus talentos y/o habilidades para generar impacto social. Actualmente en esta comunidad participan más de 200 niñas y jóvenes de todo Chile y América Latina que trabajan en forma colaborativa en base a los ODS. Es co fundadora del movimiento Latinas for Climate, embajadora de WWF, integrante de la red jóvenes agentes de cambio de Ashoka. En 2020 ha sido incluida en el ranking de *Future Leaders* elaborado por LLYC en colaboración con Trivu. [Chile]



Joan Cwaik

Gerente de Marketing para Latinoamérica en Maytronics. Licenciado en Gestión de Medios y Entrenamiento (UADE) y posgraduado en Convergencia Multimedial (UBA) y candidato del MBA del IAE Business School. Actualmente es Gerente de Marketing para Latinoamérica en Maytronics. Es docente de la Universidad Argentina de la Empresa y divulgador. En 2017 la revista Forbes Argentina lo eligió como uno de los seis jóvenes sub-30 más influyentes de la Argentina y en 2019 fue distinguido por el Instituto Nacional de Juventud de Presidencia de la Nación y el Organismo Internacional de Juventud como uno de los Jóvenes Argentinos Destacados de 2019. En 2020, publicó 7R, su primer libro con la editorial Penguin Random House.a. En 2020 ha sido incluido en el ranking de *Future Leaders* elaborado por LLYC en colaboración con Trivu. [Argentina]



GOBERNANZA y LIDERAZGO



José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLYC / EE. UU. - España

La tecnología, la incertidumbre de nuestro tiempo y, claro, la COVID-19, están impulsando un cambio sustancial de valores, hábitos y formas de comportamiento colectivo que exigen un nuevo modelo de liderazgo económico, político y social.

Este es el tema central que hemos tratado de abordar en este UNO 35, en el que contamos con una serie muy interesante de colaboraciones que abordan la cuestión desde distintos puntos de vista y geografías.

Hay una línea argumental común. En varios de ellos se asegura que atravesamos una crisis transformadora, que en realidad debe acelerar diversas fuerzas de cambio ya en marcha, casi todas vinculadas a la transformación digital. Necesitamos economías mucho más sólidas, pero también más flexibles y resilientes. Hacen falta nuevos sentidos y espacios de colaboración entre los ámbitos público y privado, así como una agenda de reformas estructurales con vocación de Estado y compromiso con la anticipación a largo plazo.

Se requiere una nueva gobernanza y, del mismo modo, los valores, los gestos y los estilos del liderazgo también están mutando. En LLYC acabamos de comprobarlo al realizar, junto a Trivu, el estudio *Future Leaders*: uno de los primeros informes comparados entre las formas de expresarse de los líderes actuales y la generación que liderará el mundo en menos de dos décadas.

“Estamos, en suma, ante otro movimiento pendular de los muchos que acompañan la historia del liderazgo”

Mediante procesamiento lingüístico e Inteligencia Artificial, hemos comprobado que los líderes actuales se manejan mejor en el mundo de las ideas y hasta dan por sobreentendida y aceptada cualquier innovación. Son pragmáticos, pero necesitan contar con orden y estructura a su alrededor. En cambio, las nuevas generaciones son responsables, idealistas y menos jerárquicas. Cuentan con un sentido del deber más acusado, apertura de mente y un alto nivel de curiosidad. La tecnología, por supuesto, la llevan en el ADN. También son asertivos, pero a diferencia de sus mayores se muestran más participativos y respetuosos con el bienestar de los demás. Son conscientes del impacto de las personas en el mundo externo y de la necesidad de pensar más en lo colectivo.

Con todo, la gran diferencia entre unos y otros tiene que ver con la gestión emocional; la capacidad para manejar de manera apropiada los sentimientos. Entre los líderes tradicionales está más oculta; los que vienen la consideran una parte sustancial de su actividad.

Esa propensión emocional les hace estar mejor situados a la hora de interactuar. Al expresarse, los futuros líderes emplean más a menudo verbos como ayudar, sentir o compartir. También hablan de amar, perder o lograr; de aprender, entender o escuchar. No conjugan tanto verbos dominantes como ganar, permitir, pagar, significar o parecer -que sí usan los líderes actuales. Palabras como vida, personas, amigo o equipo son más cotidianas para los futuros.

“Parece que la pandemia ha acelerado el camino hacia ese modelo de gestión más emocional, participativo y eficiente donde, al contrario que hasta ahora, será más importante el “Hacer” que el “Decir””

Estamos, en suma, ante otro movimiento pendular de los muchos que acompañan la historia del liderazgo. Si nos atenemos al estudio, lo relevante es que ahora este movimiento va a ser inusitadamente rápido en todos los países analizados. Es una tendencia general. La sociedad que sale de esta crisis demandará de sus líderes más aliento y muchas menos órdenes. Quizá veamos líderes más vulnerables pero seguro que también serán más empáticos, cercanos, pasionales, agradecidos y comprometidos.

Entre todo un aluvión de incertidumbres, parece que la pandemia ha acelerado el camino hacia ese modelo de gestión más emocional, participativo y eficiente donde, al contrario que hasta ahora, será más importante el “hacer” que el “decir”. En este número de UNO encontrarás también la visión de alguno de esos nuevos líderes, miembro de esta generación con causa que ya está transformando distintos sectores. También una entrevista con el presidente de CEOE, Antonio Garamendi, que define los retos a los que se enfrentan los empresarios. Son tiempos difíciles pero llenos de oportunidades. Como dice Ramón Jáuregui en el artículo que firma en estas páginas necesitamos más que nunca liderazgos sólidos, ejemplares, responsables y sostenibles. Quienes antes se adapten a esa nueva realidad, quienes sepan interpretar certeramente los cambios, tendrán garantizado buena parte del futuro y, por tanto, del éxito.

LIDERAZGOS SOSTENIBLES EN TIEMPOS DE CAMBIO



Ramón Jáuregui

Presidente de la Fundación Euroamérica / España

¿Por qué será que en el siglo en el que más se ha escrito y enseñado sobre el liderazgo, tengamos tan pocos líderes, (buenos)? Las librerías de aeropuerto, llenan sus estanterías de manuales del éxito que concentran sus consejos en el liderazgo. Es normal. Las habilidades necesarias para gestionar equipos, para emprender iniciativas, para resolver problemas y crisis, para aunar voluntades, convencer a propios y extraños, enfrentarse a enemigos y fuerzas antagónicas (y vencerlas), obtener lo mejor de la gente que te acompaña y conseguir victorias en tiempos o en situaciones difíciles, solo se producen con liderazgos fuertes, auténticos, probados.

Hay una expresión mexicana que refleja bien lo contrario al liderazgo: “nadar muertito”. Dejarse llevar por la ola, diríamos nosotros, hacer la plancha extendiendo los brazos y mecerse mansamente por la suavidad de un mar en calma. Pero, claro, el mar está siempre movido por el viento y las tormentas (últimamente perfectas) no permiten esos placeres.

Vivimos tiempos difíciles. La competencia es salvaje, el mercado es planetario, la velocidad de todo es endiablada, los cambios tecnológicos y sociales son profundos y los paradigmas sobre los que habíamos construido nuestros modelos de vivir y trabajar han desaparecido. Por eso, la primera condición del liderazgo es saber, conocer el mundo que vivimos y circular en él, siendo protagonista de esos cambios, no espectador. Saber que estamos en un cambio de época, no en una época de cambios y que la

“Liderazgo es también la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de la gente. Ser consciente de lo que acontece en la vida de los demás”

COVID quizás represente el punto de inflexión y el verdadero comienzo del nuevo siglo.

Liderazgo es también la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de la gente. Ser consciente de lo que acontece en la vida de los demás. Muchas de las grandes causas humanas, las que han caracterizado la civilización contemporánea, responden a sentimientos humanos profundos e irreversibles: la libertad, la justicia, la dignidad, la igualdad, los derechos humanos, etc.. Esos sentimientos siguen vivos en el corazón de las gentes. Todos aspiramos a ello, sufrimos su ausencia, lo que exige al líder la gestión de los sentimientos de quienes le acompañan y la búsqueda constante de su conquista.

Liderazgo es decidir. Saber que la cadena de teléfonos y la jerarquía de consultas, acaban en tu despacho. No hay más llamadas, no hay más personas ni reuniones, a las que consultar. Toca decidir y elegir entre soluciones imperfectas, llenas de contradicciones y riesgos. Decidir es calcular, prever escenarios. Ser capaz de intuir cuál será el desenlace de tus

“Liderazgo es responsabilidad. Pensar más en el propósito de la empresa que en los beneficios, en el bien común de los *stakeholders* que en el interés crematístico de los accionistas”

medidas, cuáles serán las reacciones de sus destinatarios y cómo lograrás tus propósitos a su pesar.

Liderazgo es convencer. Hacer que tus colaboradores vivan el proyecto, comprendan el camino, entiendan y compartan el destino. Tener la capacidad de transformar una idea en realidad. Se necesita una base común sobre la que construir juntos. El líder orienta, propone, sugiere y construye sobre la base de un convencimiento común, de unas razones compartidas. Liderazgo es convencer a tu entorno (pequeño o grande) de la racionalidad de tus propuestas, de la necesidad de hacer lo que propones, aunque sea costoso, aunque sea difícil, aunque no resulte lo más popular. Por eso el liderazgo es lo contrario al populismo, aunque muchos lo confunden. Los líderes populistas no son líderes, son populistas.

Liderazgo es ejemplaridad. Nadie puede sostener su jerarquía y su capacidad de mando, sin la credibilidad de su ejemplo. Es honestidad con los demás y con uno mismo. Liderazgo es compromiso, búsqueda del acuerdo y construcción consensuada con los otros de los objetivos comunes. Es tener una concepción dialogada del futuro, del multilateralismo que debe regir el mundo. De la paz, como única manera de vivir, de los grandes compromisos para abordar una agenda internacional cada vez más amplia y trascendente en la totalidad de la vida y en la inmensidad del planeta.

Liderazgo es responsabilidad. Pensar más en el propósito de la empresa que en los beneficios, en el bien común de los *stakeholders* que en el interés crematístico de los accionistas. Responsabilidad es pensar en los otros, superar el sectarismo y contemplarse inmerso en el interés general y no en el interés del partido.

Hablamos de liderazgo en tiempos de la pandemia. Merkel ha liderado a su país en esta catástrofe en un país compuesto (federal) por comunidades (Länder). Los Estados Unidos han perdido el liderazgo internacional al renunciar a sus compromisos con sus aliados. Macron y Merkel han liderado en Europa un plan inédito, extraordinario, de recuperación en la crisis. América Latina no tiene líderes para enfrentar las gravísimas consecuencias socioeconómicas de la pandemia.

Hay demasiados consejos en los libros de autoayuda que no forjan liderazgos. Son jugadores de tiempos cortos, de un mundo pequeño, de espacios mezquinos, egoístas. Hoy, después de la COVID, el mundo es distinto. La gente quiere líderes que construyan y pacten, no que destruyan riñendo. Todos reclaman mejores servicios públicos y eso exigirá solidaridad. Hay que salir de la crisis y eso reclama esfuerzos fiscales colectivos. Hay que aprovechar las ayudas europeas y para eso hace falta que comunidades, empresas, universidades, engrasen su relación con el Estado de manera eficiente. Necesitamos un grado superior de responsabilidad. Todos, en todos los ámbitos de la vida. Responsabilidad individual y colectiva.

Necesitamos ser ese país que fuimos (La “Alemania del Sur” nos llamaron) para ganar el reto del futuro. Necesitamos liderazgos personales, en todos los estamentos, públicos y privados. Liderazgos sólidos, ejemplares, responsables, comprometidos. Liderazgos sostenibles. También eso.

CONFIANZA: la BASE para la CONSTRUCCIÓN de LIDERAZGO ACTUAL



Silvia Bulla

CEO de DuPont / Argentina

Analizando el liderazgo dentro de las organizaciones, me gustaría tomar una mirada un poco más abarcativa, yendo más allá de este contexto pandémico. Creo sin embargo necesario partir referenciando a la realidad que enfrentamos y sobre la que existe consenso: cambios constantes a nivel global, coyunturas impredecibles y desafiantes. Una realidad que, por supuesto, se vive también en el ecosistema empresarial y que muchas empresas abordaron de manera más rápida, mientras otras demoraron más en organizarse, aclimatarse y/o reconvertirse.

Pero... ¿cuáles respondieron mejor? Fueron aquellas que ya venían con algunos ejercicios y prácticas y contaron con líderes con mayor destreza o flexibilidad de adaptación. También se debe reconocer que el liderazgo que requirió la crisis y se vislumbra como el aspiracional ya venía siendo ponderado en muchas organizaciones con antelación a estos tiempos. Ya contaban con líderes comprometidos desde lo relacional, haciendo de la inclusión una realidad tangible y también otras empezaban a caminar en ese sentido. Pero ciertamente se esbozaba la tendencia.

Aún hoy muchas empresas mantienen estructuras verticales, pero, en general, cada vez más adoptan modelos de colaboración con mayor horizontabilidad. En éstas se tratará sólo de acelerar una mayor inclusión e integración, energizar aún más el espacio para la creatividad e innovación y focalizar en el futuro. Para las menos avanzadas será la oportunidad de abrazar el momento, decidir y accionar, con agilidad, proponiendo la creación de equipos

“La experiencia de aprendizaje continuo me ha ayudado mucho para la gestión por eso invito a todos a que tomen un tiempo y revisen las carreras profesionales todas las veces que sea necesario”

ricos en diversidad y el fomento de un ambiente que aliente la creatividad. Una inteligencia colectiva, miradas e ideas distintas que desafíen y propongan empujando el cambio.

El contexto y compromiso con la diversidad da lugar a la aparición de los comentados liderazgos nuevos que irrumpen y se convierten en imprescindibles dada la actual coyuntura y próximos tiempos. Se puede tratar de personas ya a cargo de equipos inclusivos con las competencias requeridas o bien de quienes tendrán la responsabilidad de desarrollarlas de manera consciente. Si me tocara precisar estas habilidades me basaría en mi experiencia personal. Trabajé, me desarrollé y crecí profesionalmente en DuPont, una gran empresa y una escuela de gestión. Viví grandísimas transformaciones, experiencias corporativas únicas, compras, JVs, disoluciones, ventas y traspaso de negocios, cierres hasta la increíble fusión con la competencia para crear tres empresas especializadas y líderes. Una trayectoria con hitos tan desafiantes me obligó a adaptarme y acompañar transitando y liderando estos cambios radicales que precisan – además –



organizaciones comprometidas trabajando en momentos en los que poca certeza se tiene de los pasos siguientes. ¿Cómo imaginar trabajar en una empresa que ahora es tu empresa más la competencia con la que hasta ayer disputabas los negocios? Suena extraño. Pero gracias a la experiencia de la escuela DuPont pude salir fortalecida y enriquecida. Pude gestionar y liderar estas reinversiones en tiempo de incertidumbre donde es fundamental contar con grandes equipos heterogéneos en los que todas las voces – siempre y cuando se escuchan y consideran para realizar los cambios – aporten y conduzcan al éxito. Lo técnico y sin dudas las habilidades interpersonales puestas de manifiesto se convierten en un “must”. Estoy convencida de esto y de lo que uno debe hacer y, sin ánimo de vanagloriarme, reconozco que también puse lo mío.

Durante mi carrera noté cómo algunas competencias (las llamadas *soft* y en general vinculadas al género femenino) devenían más importantes. Decidí estudiar, aprender para aportar más de mí y también ayudar a otros estimulando algunos aspectos dormidos, reprimidos, o simplemente necesarios a desarrollar. Luego de un tiempo de mis estudios de Estadística, hice un MBA y luego certifiqué como Coach Ontológico. Generar autoconocimiento ayuda mucho para identificar habilidades innatas y potenciales, se desarrollan y se crean equipos que autogestionen a través del *teambuilding* y el deseado *engagement*. La experiencia de aprendizaje continuo me ha ayudado mucho para la gestión por eso invito a todos a que tomen un tiempo y revisen las carreras profesionales todas las veces que sea necesario.

Es cautivante el desarrollo de los nuevos líderes que alcanzan un propósito compartido. Hoy generan compromiso, inspiración y motivación en un ambiente muy disruptivo y con el desafío emergente de la digitalidad, Inteligencia Artificial, *big data* y automatización. Son perfiles muy

“Un movilizador que gestiona con riesgo habla de confianza, de hacer negocios en estos tiempos. Una habilidad fundamental que caracteriza al líder y conduce al objetivo”

flexibles, abiertos a los cambios radicales donde coexisten distintos modelos y hasta culturas corporativas muy disímiles. La base sobre la que construyen o fortalecen sus liderazgos es la confianza. Un ambiente franco, respetuoso en el que este sentimiento estimula fuertemente el compromiso y el trabajo. Así funciona correctamente, por ejemplo, el modelo del teletrabajo en el que la fijación de objetivos es fundamental pero la confianza continúa ocupando un rol clave. Se impone trabajar en esa habilidad y reconocerla como una ventaja competitiva. También es importantísimo, aunque parezca poco racional, la inclusión de la capacidad de intuir, adelantarse y presentir acontecimientos, de visualizar hacia dónde van las tendencias para poder asumir escenarios probables y complejos. La suerte de “fórmula” incluye, además, espíritu autocrítico, reconocimiento de limitaciones y vulnerabilidad, apertura a nuevas objeciones, sugerencias y opiniones – que permiten nutrirse y clave, la comunicación.

Si el liderazgo, como leí, es una forma de movilizar varios recursos en pos de un proyecto común, el espíritu que pone en juego esa movilización es su razón de ser. Con base en innegociables valores corporativos y el consenso de considerar todas las voces, la intuición y la posibilidad de recalcular. Un movilizador que gestiona con riesgo habla de confianza, de hacer negocios en estos tiempos. Una habilidad fundamental que caracteriza al líder y conduce al objetivo.

DIVERSIDADE e EMPATIA são ESSENCIAIS ao LÍDER do FUTURO



Gabriel Frank

Director de Personas y Cultura Philip Morris / Brasil

Em uma conjuntura mundial altamente complexa e caótica como a que estamos vivendo, grupos de pessoas com histórias e experiências profissionais totalmente diferentes conseguem soluções mais ousadas e originais para problemas ou desafios desconhecidos.

A Philip Morris International vem vivendo esse contexto já há alguns anos. Passamos por um momento único na transformação do negócio e fomos a primeira indústria de tabaco no mundo a anunciar publicamente que deixaremos de vender cigarros. Algo, que como todos sabem, não acontece de uma hora para outra.

Está claro que a diversidade no mundo atual dos negócios está diretamente ligada ao sucesso da organização e de seus líderes da mesma forma que a gestão de tecnologia e da inovação. Ter um time diverso é sinônimo de criatividade, principalmente porque nos traz uma visão mais integrada do mercado a partir de múltiplas perspectivas na solução de problemas para nossos clientes.

Ao definirmos o principal atributo do líder do futuro, afirmo sem hesitação que se trata da empatia. O que é esperado da liderança, além da própria abertura à diversidade, é que justamente que seja sensível ao que acontece no mundo e que tenha um olhar holístico para seus colaboradores, incluindo tanto a vida profissional como também a pessoal.

“A diversidade no mundo atual dos negócios está diretamente ligada ao sucesso da organização e de seus líderes da mesma forma que a gestão de tecnologia e da inovação”

Digo o mesmo sobre os líderes transformacionais. São os capazes de orientar e ajudar a transformação em curso ou a que será colocada na prática. Em outras palavras, é muito mais do que apenas identificar a mudança. Por esse motivo, engajar os talentos através de um significado claro e inspirador é a verdadeira chave do sucesso para as organizações em processo de constante mudança.

Há mais de uma década, nossa empresa investe em pesquisas para desenvolver um produto de risco reduzido para uma população adulta que prefere seguir fumando. Já são mais de U\$ 7 bilhões destinados para criar e avaliar cientificamente produtos de risco reduzido para essas pessoas.

Para esse processo se tornar realidade, entretanto, a primeira transformação começou com os nossos líderes, que acreditaram nesse propósito e hoje são os responsáveis por impulsionar o time a aderir a uma nova cultura organizacional e a fomentar o desempenho

sustentável da companhia na luta por um futuro melhor e sem fumaça. No Brasil, inclusive, participamos de programas de educação e orientação sobre preservação ambiental e segurança para milhares de produtores.

Fato é que o mundo mudou. No cenário pós-pandemia, as expectativas da sociedade em relação às companhias cresceram ainda mais. A adoção ou fortalecimento de aspectos sociais e ambientais às estratégias e práticas de governança corporativa (Environmental, Social and Governance – ESG) ganhou novo significado. Mais do que nunca, o impacto das empresas na sociedade passa a ser essencial para a sua criação de valor de longo prazo junto a todos os seus stakeholders.

Hoje, somos mais de dois mil colaboradores na Philip Morris Brasil, com diferentes backgrounds, experiências e conhecimentos. Adotamos uma abordagem integrada e colaborativa no desenvolvimento de nossas equipes, incluindo elementos como treinamentos específicos, acompanhamento individual, aprendizagens coletivas e participação em projetos especiais com equipes multidisciplinares.

Nossa intenção é justamente conectá-las com o mundo externo e ajudá-las a desenvolver um olhar cada vez mais centrado no consumidor, incentivar uma mentalidade de inovação e a colaborar para um futuro melhor dentro das perspectivas do nosso modelo de negócio.

“ Engajar os talentos através de um significado claro e inspirador é a verdadeira chave do sucesso para as organizações em processo de constante mudança ”

Sob a ótica de um ambiente empresarial mais colaborativo, consciente, com propósitos de geração de valor para todos os envolvidos (acionistas, funcionários, fornecedores, parceiros, clientes e a comunidade), acredito que a tendência é de que novos líderes empáticos, que acreditam na diversidade como motor de desenvolvimento social e econômico, surjam daqui pra frente em todo o mundo. E isso depende também do quanto dispostas estão as companhias em colaborar na formação desses novos líderes.

Un PASO al FUTURO: CONOCER a las NUEVAS GENERACIONES



Ximena Auil

CEO 3M Cono Sur / Chile

Que el mundo está cambiando rápidamente, no es novedad. Todos somos conscientes y espectadores en primera fila de las grandes transformaciones que vivimos. Algunas mejores que otras, pero cambios que nos afectan de igual manera. Desde procesos políticos disruptivos, tecnologías que nos mejoran la vida diaria, evoluciones económicas oscilantes y por supuesto, una pandemia que nos ha hecho replantearnos todo.

La visión de las cosas que teníamos hace menos de un año, hoy ha cambiado de forma drástica. El teletrabajo, por ejemplo, que era una práctica motivacional de algunas compañías como parte de sus incentivos, es una realidad que llegó para quedarse. Así como las videoconferencias, que permitirán menos viajes o traslados con el consiguiente ahorro de tiempo.

Estos cambios, que se han hecho más patentes con la COVID-19, son el reflejo más palpable de un proceso de transformaciones importantes. Cambios que eran graduales, menos visibles para las personas en el día a día, pero mucho más profundos. Con esto me refiero a la visión de las nuevas generaciones que, al igual que los computadores, vienen con un chip distinto, tecnologizado y con una mirada sobre las cosas, la vida y el trabajo que estamos entendiendo desde mucho antes de que nos azotara la pandemia del coronavirus. La preocupación por la sustentabilidad, el impacto que generamos en nuestro entorno,

“Esa diferencia de mirada y visiones permite sacar lo mejor de cada uno. El respeto por ambos puntos de vista, por entender lo que unos quieren y otros temen”

el balance entre la vida personal y laboral y el respeto a la diversidad de género y la inclusión son algunas temáticas que se vienen abriendo espacio a pasos agigantados. Debemos trabajar en assimilarlas y en ponerlas en práctica. A veces esto se enfrenta a miradas de otras generaciones y entre todos hay que trabajar por un consenso. Tenemos que ser más flexibles y adaptarnos a los cambios.

Pero ahí, precisamente, está el secreto de todo. Esa diferencia de mirada y visiones permite sacar lo mejor de cada uno. El respeto por ambos puntos de vista, por entender lo que unos quieren y otros temen. Y dentro de ese respeto el camino es uno solo: avanzar en los cambios que la sociedad y las distintas generaciones piden.

Así lo hemos entendido en 3M. Como compañía global que está constantemente innovando, impulsando el progreso, la tecnología y la curiosidad, anticipándose a los retos del mañana, estamos en permanente cambio para adaptarnos al futuro. Y eso implica entender

e incorporar a las nuevas generaciones, sus preocupaciones, visiones y pensamientos.

Por eso, el proyecto *Future Leaders* dado a conocer por LLYC va en línea con lo que nosotros hacemos en 3M. Trabajar en entender a estas nuevas voces, conocer sus motivaciones, su lenguaje, su mirada del mundo que nos permita adelantarnos, anticiparnos y prepararnos. Es mucho más que escuchar y empatizar con el otro. Es una mirada desde lo colectivo, motivaciones desde la visión de la compañía y menos desde los resultados.

En este sentido, en 3M hemos ido generando programas que permitan acercarnos a estas nuevas generaciones, curiosas, deseosas de aprender, preguntar y cuestionar. Nuestro objetivo como Corporación es trabajar en políticas, beneficios y en generar un gran ambiente que permita atraer y retener talento para enfrentar los nuevos desafíos.

Desde lo interno, hemos generado distintas iniciativas que permitan enfrentar el trabajo de una manera distinta, con mayor flexibilidad, autonomía y una mirada que demuestre la importancia de la persona en todos los ámbitos: mayor autocuidado, mejor calidad de vida y lograr un óptimo balance entre la vida personal y laboral, por mencionar algunos.

Con la pandemia se relanzó el programa "Flexibilidad2.0", donde el trabajo se puede hacer desde distintos lugares sin la obligación de ir a la oficina y se instauró el proyecto "Balance Vida y Trabajo" que fomenta y entrega recomendaciones para organizarse de mejor manera con un trabajo que muchas veces se extiende de la jornada laboral, para conciliarlo con el tiempo personal y familiar.

“Entender que la vida es un balance completo, y que el trabajo debería ser parte de esa ecuación sin ser necesariamente lo primordial”

En definitiva, entender que la vida es un balance completo, y que el trabajo debería ser parte de esa ecuación sin ser necesariamente lo primordial, no es sencillo. Requiere de un cambio cultural importante, pero con respeto y convencimiento. Por eso agradezco el esfuerzo realizado por LLYC para ir delineando y conociendo a estos nuevos líderes del mañana. Utilizando tecnología, creatividad y energía, empresas como la nuestra dan paso hacia el futuro.



LIDERAZGO que TRASCIENDE



Francesc Noguera

CEO Banco Sabadell / México

Vivimos tiempos inciertos. En lo personal, cada uno de nosotros y nosotras enfrentamos reglas de vida nueva para un tablero donde nunca antes una pandemia había entrado en nuestros planes. Y hemos tenido que reorganizar y repensar nuestro día a día. En lo profesional, con suerte también habremos tenido que tirar a la basura (casi) nuestras previsiones para este año y formular unos objetivos nuevos, un nuevo plan, un nuevo giro. Y digo con suerte con la intención de reivindicar aquello que ya es de sobra conocido: lo que no se mueve, perece, se marchita, se adormece. Y ha tenido que llegar una pandemia para ponernos a prueba, para sacar nuestra resiliencia, nuestro empuje. Aquello que nos gusta llamar liderazgo.

Porque, ¿qué es el liderazgo para un CEO en el momento actual? Es la capacidad de influencia, sí, pero también es la responsabilidad de dotar a todos y cada uno de los colaboradores de la responsabilidad de su auto-liderazgo, liderando con empatía, quizá más que nunca, con transparencia, asertividad y humanidad. Todos nos merecemos líderes más humanos, y todo apunta a que el líder más humano ha llegado para quedarse, siendo necesario para las nuevas generaciones y para las actuales. En uno de los últimos informes de la consultora McKinsey titulado *"From a room called fear to a room called hope: A leadership agenda for troubled time"*, nos habla certeramente de que cuando las personas creemos que un líder se preocupa por nuestro bienestar, compromiso y éxito, nos ayuda a pasar de un espacio de miedo a esa sala llamada esperanza. Los líderes hábiles

“Es necesario que cada persona de la organización tome la posición que ocupa y desde ese auto liderazgo, expanda plenamente su capacidad, defina objetivos, trace la ruta a seguir, y reme en la misma dirección”

demuestran que se preocupan expresando compasión por el daño y la angustia emocional infligida por la crisis en cuestión, y las acciones que ellos y su organización toman en respuesta. Reconocen que las noticias son malas y que pueden empeorar antes de mejorar. Y están presentes física y emocionalmente. Siguiendo en la misma línea, las personas están más dispuestas a aceptar e implementar decisiones complicadas o difíciles cuando creen que sus líderes se preocupan por ellos y están tratando de hacer lo mejor para el bien común en lugar de solo ellos mismos. Incluso cuando esta decisión basada en el bien común no satisfaga directamente sus objetivos.

El COVID-19 nos ha traído grandes lecciones de vida donde no sabemos si saldremos mejores, aún. Pero lo que sí sabemos es que ya todos y todas somos diferentes. Por eso, es necesario que cada persona de la organización tome la posición que ocupa y desde ese auto liderazgo, expanda plenamente su capacidad, defina

objetivos, trace la ruta a seguir, y reme en la misma dirección. Sin un auto liderazgo claro, difícilmente podremos liderar a los demás. El auto liderazgo requiere método, disciplina, como el atleta que se prepara concienzudamente para unas Olimpiadas. ¿Se imaginan a Rafael Nadal sin esta disciplina forjada a base de tesón? Les invito, por cierto, a escuchar sus palabras tras su último triunfo en Roland Garros, todo un ejemplo de mentalidad positiva y esfuerzo.

Porque además el liderazgo no está reñido con la jerarquía y no debe descansar en la figura del “jefe”. De hecho, las organizaciones actuales y futuras estarán promoviendo el liderazgo horizontal e interpersonal entre áreas, clave en equipos multidisciplinares e incluso multiculturales y deslocalizados. El liderazgo es influencia, sí, pero también responsabilidad. Pocas veces reflexionamos sobre la segunda, y requiere más madurez para ejercer la influencia. La responsabilidad se muestra asumiendo errores y tomando decisiones.

La responsabilidad del líder hoy ha mutado un paso más allá de la influencia para colocarse al lado de palabras con una semántica que se parece más a la capacidad de trascender y a la capacidad de inspirar. Estos conceptos tan íntimamente unidos al famoso y archi manipulado propósito, son claves para entender y marcar las relaciones que queremos desarrollar en el sistema de una organización y en nuestra vida personal:

1. Liderazgo trascendente: ya en el año 2008 la revista IESE Insight nos ofrecía un artículo que hablaba sobre el liderazgo centrado en la misión. En el año 2020 hablamos de propósito, pero el espíritu es el mismo. Un tipo de liderazgo que no solo busque una transformación interpersonal ofreciendo a los colaboradores un entorno de trabajo atractivo donde aprender y comprometerse, sino que la influencia supere esas barreras persona-

“La responsabilidad del líder hoy ha mutado un paso más allá de la influencia para colocarse al lado de palabras con una semántica que se parece más a la capacidad de trascender y a la capacidad de inspirar”

les para apelar a la necesidad de realizar un trabajo por un bien común. Ese propósito compartido, un sentido de “misión” donde cada persona desarrolla en todos los niveles el *ownership*, a través de un compromiso con el propósito implementado de arriba a abajo; una cooperación que consista en ir más allá de los intereses propios logrando que todos los colaboradores vean la misión de conjunto; y por último, el cambio como continuidad, como exponente, con las competencias y talento para trabajar en pos de ese propósito compartido.

2. Liderazgo inspirador: relacionado íntimamente con aquellas cualidades poderosas que nos hacen únicos, diferentes y relacionadas intrínsecamente por ese *charme* que nos apela directamente a la emoción, a la necesidad vigorosa de querer estar rodeados de personas que nos energizan y nos retan. Y este tipo de liderazgo es el que podemos reconocer precisamente en los otros y las otras, donde la jerarquía nada tiene que ver con la influencia, sino con las cualidades poderosas que emergen directamente y se sustentan por sí solas. Ese tipo de personas a las que llamamos mentores.

El mundo y las personas estamos ávidos de líderes que trasciendan, mejor aún: que nos muevan, nos evoquen y nos cambien. Comencemos por nosotros mismos.

LIDERAZGO en TIEMPOS de PANDEMIA



José Manuel Revuelta

Country Manager de Enel / Perú

La excepcionalidad de este periodo de pandemia hará que en un futuro sea analizado desde todas las disciplinas para sacar lecciones aprendidas. Pasados unos años, se habrá teorizado mucho, pero se habrá perdido la perspectiva presente de la crudeza de esta increíble y desgarradora vivencia que estamos padeciendo. Una experiencia que tiene varias características únicas: es global, interviene un bien superior como es la salud y transforma completamente nuestro entorno de actuación social y profesional.

Si hay un factor crítico que marca la evolución y respuesta de una organización a un periodo de transformación insólito como este, es su perfil de liderazgo. Por ello, una de las principales preocupaciones de la empresa en estas circunstancias debería ser responder a la siguiente cuestión: ¿Cómo está funcionando en cada momento el perfil de liderazgo de las diferentes escalas de la organización? La dificultad es que esto no es fácil de medir y recoger en un cuadro de mando de seguimiento.

Esta excepcionalidad producida por la pandemia ha hecho que todos los mecanismos existentes de gestión de crisis hayan tenido que reinventarse día a día de modo urgente e ineludible. Por ejemplo, su naturaleza global ha motivado que sea difícil una focalización de los esfuerzos en un área específica geográfica o funcional, lo que puede producir una importante dispersión de recursos y, por tanto, una relevante y repentina descentralización de la gestión. Esta es la situación perfecta en la que emerge la necesidad de líderes en todos los niveles organizativos ca-

“Si hay un factor crítico que marca la evolución y respuesta de una organización a un periodo de transformación insólito como este, es su perfil de liderazgo”

paces de poner rumbo a ese proceso de transformación y de respuesta inmediata.

En este contexto, dicho rumbo es más difícil de marcar que nunca, pues aparecen serios aspectos relacionados con la salud, un bien superior, en un estado de pandemia de evolución y efectos poco conocidos. Esto hace que las fórmulas habituales de valoración de racionalidad económica de las empresas requieran de una nueva y rápida reformulación, introduciendo esto mayores elementos de subjetividad.

Lo anterior se produce además dentro de una súbita y completa transformación del entorno de actuación y relación motivado por las restricciones sociales. El confinamiento y la consecuente falta de “oxigenación” social, el repentino mayor peso del teletrabajo, y la incertidumbre y el temor sobre el futuro generan un ambiente propicio para que aparezcan “sesgos emocionales” que puedan influir en los análisis o decisiones que se lleve a cabo.

Por tanto, con carácter general, en estas crisis las organizaciones se enfrentan, entre otros, a

varios retos simultáneos: (i) a un marco muy dinámico, (ii) que obliga a una descentralización de los procesos de decisión, (iii) que conlleva que tomen mucho protagonismo los liderazgos dispersos en distintos niveles organizativos, (iv) que hace que exista incertidumbre sobre la efectividad de los mecanismos habituales de supervisión y de valoración y (v) que hace que las organizaciones se vean cargadas de sesgos emocionales.

En estas circunstancias, las organizaciones deben reaccionar de forma ágil y eficaz, y una buena idea es empezar por revisar los protocolos de crisis existentes. Por ejemplo, estos protocolos suelen basarse en comités de gestión especiales que incorporan la representación de las distintas áreas de la compañía. Pero eso no es suficiente: es muy importante asegurar que, si fuese necesario, se complementen con personas que tienen el perfil de liderazgo necesario para hacer frente a una situación tan excepcional.

Encuentro tres características que son muy aconsejables en los líderes en este marco. Por un lado, la autocrítica personal para reconocer los potenciales sesgos emocionales propios a la hora de analizar las situaciones y la consecuente toma de decisiones, lo que les hará ser precavidos. Por otro lado, la capacidad de crear redes de decisión ágiles formadas por personas referentes en los distintos ámbitos de decisión y con perfil proactivo. Por último, la capacidad de desarrollar un liderazgo fuerte, pero participativo, caracterizado por la cercanía y la empatía. Por el contrario, fomentar liderazgos de tipo autocrático o burocrático en situaciones tan excepcionales como las que se han vivido en la pandemia pueden introducir riesgos relevantes. Lo anterior ayuda a bajar el perfil de riesgo de la organización, haciendo que el proceso de decisión sobre aspectos relevantes sea compartido, analizado y reflexionado en grupo, pero asumido con protagonismo y "liderazgo" por el responsable de la decisión. Se trata de desarrollar comités de personas con un liderazgo tal que, trabajando

“Saber cultivar el “nosotros” y fomentar actitudes de resiliencia y esperanza compartidas por todos los integrantes de una organización son funciones de vital importancia para sobrellevar la incertidumbre que genera una crisis tan compleja”

en conjunto, ayuden a neutralizar, por ejemplo, sesgos como los anteriormente expuestos que puedan surgir en el marco de decisión.

También resulta imprescindible que esta perspectiva de integración, empatía y confianza se proyecte rápidamente de forma proactiva en las distintas relaciones críticas existentes con otros *stakeholders*, pues todo nuestro entorno de actuación (empresas colaboradoras, instituciones, etc.) estará sometido también a nuevas problemáticas que debemos incorporar en nuestras decisiones. Esto será también una oportunidad única para reforzar el aspecto reputacional.

El liderazgo participativo servirá, por tanto, para fortalecer la reputación y la identidad de grupo de las empresas y organizaciones y, de este modo, aglutinarlas, algo que cobra una vital importancia en una situación de pandemia. Un liderazgo eficaz en estas circunstancias debe saber representar y promover los intereses compartidos y el sentimiento de que “todos estamos en esto y saldremos de esto juntos”. Saber cultivar el “nosotros” y fomentar actitudes de resiliencia y esperanza compartidas por todos los integrantes de una organización son funciones de vital importancia para sobrellevar la incertidumbre que genera una crisis tan compleja. Esto además puede ser de gran ayuda para que las empresas y las organizaciones salgan fortalecidas en el futuro.

Ser HUMILDE, EMPÁTICO y AGENTE de CAMBIO: Una ECUACIÓN para el NUEVO LIDERAZGO



Rocío Velarde

Gerente General de Citi, N.A. Sucursal / Ecuador

Al recibir la invitación de mis amigos de LLYC para escribir un artículo de opinión sobre el nuevo liderazgo, confieso que sentí frío en la barriga, un poco porque todavía me cuesta verme como “líder” y, en gran parte, porque se está viviendo un momento de transición, donde colectivamente estamos redefiniendo nuestros conceptos sobre lo que significa liderar.

Cuando inicié mi carrera unos 20 años atrás, el concepto de liderazgo reflejaba la realidad del mundo donde ese liderazgo se ejercía. El mundo en general tenía una mayor concentración del poder, el acceso a la información era limitado y los líderes eran bastante homogéneos. Siendo una persona de estilo casual y que demuestra fácilmente sus emociones, no encontraba mucha gente con características similares en posiciones de liderazgo con quien pudiera identificarme.

Hoy en día vemos surgir líderes diferentes. Líderes que son el producto de un mundo donde la velocidad del cambio es exponencial y donde la adaptabilidad es una competencia no negociable. Hay una gama más amplia de estilos de liderazgo y comenzamos a ver diversidad en los altos escalones. Los líderes con los que personalmente me identifico son aquellos que presentan, en su ecuación personal, un alto grado de humildad, empatía y son agentes de cambio. Al identificarme con líderes que transpiran estas características, trato de incorporarlas en mi jornada personal. Es un proceso de aprendizaje continuo.

“Hoy en día vemos surgir líderes diferentes. Líderes que son el producto de un mundo donde la velocidad del cambio es exponencial y donde la adaptabilidad es una competencia no negociable”

Me gustaría compartir algunas ideas, referencias y ejemplos para tratar de aterrizar estos conceptos que pueden parecer abstractos.

Para mí, la humildad parte del autoconocimiento. Un gran líder con el que tuve la suerte de trabajar en Brasil, Helio Magalhaes, me enseñó la importancia de “saber lo que no sabemos”. Esto se tornó en un mantra, el cual me facilita evaluar en cada nuevo desafío cuáles son mis puntos ciegos; a formar equipos con personas que me complementan y se complementan entre sí, y a realizar mejores preguntas, sin miedo a ser juzgada. Hay un artículo del *Harvard Business Review* que me encanta (“*In Praise of the Incomplete Leader*”), en el que se describe -de forma muy práctica- cómo el autoconocimiento personal y grupal nos permite tener claras nuestras debilidades para poder trabajarlas e identificar cómo compensarlas. Existen herramientas como el *Birkman Method*, que brindan claves para profundizar en las fortalezas, comportamientos, motivaciones e intereses, individuales y de los equipos. Actualmente, estoy



“Es importante mantener un diálogo constante sobre la riqueza que generan los orígenes diversos y asumir una posición activamente antirracista para fomentar cambios”

realizando un programa de Inteligencia Positiva, que me está ayudando a conocer mejor a mis “saboteadores” internos, a utilizar la perspectiva del “sabio” interno para fortalecer las emociones positivas y, principalmente, a tener más empatía conmigo misma.

Precisamente, refiriéndonos a la empatía, esta competencia clave de la inteligencia emocional es muy importante en todas las facetas de nuestra vida pues nos permite colocarnos en el sitio del otro, entender sus reacciones y escuchar de forma activa, sin juzgar. En un líder, esta aptitud es fundamental para generar espacios psicológica y emocionalmente seguros, donde se fomente la creatividad y la conexión a través de un propósito común. Algunos libros que me han llevado a profundizar sobre el poder de la empatía y lo que significa su presencia (o ausencia) son: *“Far from the Tree”* y *“Wired to Care”*.

En 2017, inspiradas en el libro *“Give and Take”*, mis colegas de Recursos Humanos me acompañaron a crear una experiencia en la que trabajamos en la empatía como competencia clave para el éxito de nuestra área. Decidimos que el trabajo debía ser vivencial y -con el apoyo de *Make-A-Wish*- implementamos un programa donde todas las personas del equipo fuimos entrenadas para convertirnos en “hadas” y “genios”. Nuestra misión era entender y realizar los sueños de niños que estaban enfrentando enfermedades que ponían su vida en riesgo. El proceso de descubrir el sueño de los niños,

entendiendo profundamente lo que ellos deseaban, sin proyectar nuestros deseos ni los de la familia, es un proceso que nos enseñó realmente lo que la empatía significa y nos llevó totalmente fuera de nuestra zona de confort. La experiencia fue transformadora en muchos niveles. El proceso de conexión con nuestra realidad en el trabajo fue desafiante por la intensidad de la experiencia, y generó resultados bastante positivos en todas nuestras métricas de clima laboral.

La empatía nos impulsa a ser agentes de cambio. En Citi tenemos muchos ejemplos de líderes que utilizan su propia plataforma para fomentar transiciones en la sociedad, con convicciones claras y postura firme. Un ejemplo que me enorgulleció muchísimo fueron las declaraciones de nuestro CFO, Mark Mason, luego de la muerte de George Floyd en Minneapolis. En el ambiente de trabajo, el racismo es un factor que inutiliza talentos y eso, para el crecimiento humano, profesional y económico, resulta una barrera preocupante. Es importante mantener un diálogo constante sobre la riqueza que generan los orígenes diversos y asumir una posición activamente antirracista para fomentar cambios. Otro ejemplo, impulsado por nuestra Presidenta Jane Fraser, fue la educación y concientización a todos nuestros colaboradores sobre los sesgos inconscientes por la Dra. Mahzarin R. Banaji. La Dra. Banaji nos ayudó a reconocer la prevalencia de los prejuicios no conscientes y su impacto en la generación de grandes y pequeñas inequidades. Reconocer que todos los tenemos es la base para poder trabajarlos y evitar que guíen nuestras decisiones.

Inspirada en estos ejemplos y utilizando nuestros valores corporativos como cimientos, trabajo para crear conciencia interna y externamente sobre el valor de tener ambientes cada vez más diversos e inclusivos, donde cada uno pueda ser la mejor versión de sí mismo. Este es el privilegio que me da el nuevo liderazgo.

LEARN to LEAD



Etienne Huret

Managing Director da Natixis em Francia / Portugal

As societies undergo constant changes in their economies, resources, priorities and purposes, becoming increasingly dynamic and digital, we've started to look at leadership and the profile of a leader with brand new eyes. We are now searching for leaders who master the new ways of doing things. Even better: we are now aiming for leaders who may not master all the specificities, but have the energy and the ability to learn, unlearn and re-learn their entire life.

Before embracing my most recent adventure in Portugal, I spent 9 years in India leading IT, operations and transformation in a large multinational bank, where I had the chance to meet Jay, a 25-year old developer from our teams. Back in 2014, we were facing a lot of challenges with a reconciliation process between accounting and back-office repositories, which ended up in a lot of discrepancies among platforms and departments. Jay suggested the use of Big Data and Machine Learning, two concepts that, at the time, were far from being mastered and implemented on the business. Late 2014 was even the first time I heard about the concept of Big Data. When I've mentioned this idea to my peers in other teams and in the headquarters, everybody said it was too futuristic, in one word: impossible. Anyway, I was so amazed with Jay's confidence and passion, that we decided to try it! In his own garage, just like Steve Jobs, he started a pilot on a language called "R". After 5 months of prototyping, we were able to implement the first sample in the production database and realized that the reconciliation patterns were finally matching. And at a much

“We are now aiming for leaders who may not master all the specificities, but have the energy and the ability to learn, unlearn and re-learn their entire life”

faster pace than the manual task! We ended up saving time, and resources, while increasing the accuracy of the process.

Jay showed me what leadership is all about, because he embodies the full set of skills and characteristics I find absolutely key in a *future leader*.

His first quality is also the most important: the ability of continuous learning. *Future leaders* are the ones who don't stick to their curriculum vitae, to an academic degree. They look for learning every day, from everything and everybody. Understanding the world around them is key. They have a broad scope and want to master different skills, going beyond their own expertise area. Jay wasn't an expert in Machine Learning – still - and he was a bit out of the banking reconciliation process, but nothing stopped him of acquiring all the knowledge he could in order to prove his concept.

This takes me to the second characteristic of *future leaders*: to embody diversity and inclusion in all ways. While always looking for new

learning, these leaders want to connect with diverse people. with different points of view and backgrounds, because they are aware that D&I can only enrich the human experience and the professional outcomes. Jay didn't hesitate in involving in our project all sorts of teams and departments: from India and beyond. He knew that multiple perspectives could only take us further!

Future leaders stand out for their generosity. They have a positive mindset and altruism is on top of their minds. They are empathic, inclusive and give a lot of themselves – time, attention, mentoring – to others. They live and work with a strong common purpose. They know that their attitude, more than their aptitude, defines their altitude. Jay dedicated countless extra hours to the project he believed in. A project he knew that would help his colleagues, several teams and the company itself.

“ We can't be afraid of giving them the stage for action. Because they are not the *future leaders*. They are the leaders of today ”

Belonging to the sector or not, *future leaders* are tech-savvy. They are aware that the only way to go is through technology and digitalization. They keep up with all the business trends and technological evolutions, because staying updated gives them the tools to constantly adapt to change, while developing something new. Coming back to Jay, he was a technologist himself, but he wasn't the master of all technologies. He picked a technology that was just popping up and invested on it to build something bigger, totally disruptive.

Finally, *future leaders* are action-driven. They look for some action that follows words, with great focus and discipline. They may be filled with purposes and philosophies, but they don't waste too much time spreading the word: they turn them into projects. They don't want to change the world: they make it happen. Jay was a real stubborn, but not in the bad sense of the word: he believed in himself and on his original idea, and as people were telling him it wouldn't be possible, the more confident he felt. He never gave up, standing for his own beliefs and ideas.

Today, six years after, Jay has his own Artificial Intelligence and Machine Learning company in India, leading a team of 50 people, and providing services to his previous employer.

Looking back, I'm thrilled that we took the right decision: listen to him. Because this is what we need the most today: listen to this new generation of *future leaders*. Despite their age, professional experience or seniority.

We can't be afraid of giving them the stage for action. Because they are not the *future leaders*. They are the leaders of today.

GANAR PERSPECTIVA para GANAR IMPACTO



Facundo Etchebehere

Vicepresidente Global de Asuntos Públicos en Danone Argentina / Francia

Tal como describen las conclusiones de la investigación *Future Leaders* de LLYC, una nueva generación emerge, líderes que adoptan lo colectivo de manera diferente y que son pasionales en su expresión cotidiana, en su manera de comunicar sus puntos de vista, sus convicciones, sus reclamos. Es una generación que, confrontada con la realidad, plantea la necesidad de cambio en forma activa.

El escenario que enfrentamos como sociedad es cambiante y hay nuevas dinámicas que afectan a la intensidad y velocidad de las conversaciones, más allá de lo generacional. El nivel de información que tenemos es abrumador y en muchas ocasiones puede desorientarnos, haciéndonos perder perspectiva.

La urgencia de los cambios esperados genera un alto nivel de emocionalidad, emociones que por momentos pueden dar la sensación de que bloquean conversaciones necesarias. Se impone la necesidad de ganar perspectiva y entender las visiones de los diferentes actores que confluyen en nuestra sociedad, y así destrabar los diálogos necesarios para encontrar las soluciones que buscamos a las tensiones sociales que nos preocupan.

En este escenario y con esta confluencia de actores con diferentes perspectivas, emerge como una "brújula" que nos orienta en la acción una renovada búsqueda de propósito. Tanto los nuevos líderes, como las organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos o las empresas logran ganar perspectiva en la

“Se impone la necesidad de ganar perspectiva y entender las visiones de los diferentes actores que confluyen en nuestra sociedad, y así destrabar los diálogos necesarios para encontrar las soluciones que buscamos”

búsqueda de su propósito, buscando impactos positivos para la sociedad.

En ciertas ocasiones, la energía de los líderes del futuro se canaliza más en manifestaciones en redes sociales, en una suerte de activismo "circunstancial", que puede ser tomado como declarativo, sin una traducción adecuada en acción para generar reales transformaciones de la realidad. Muchas veces nos encontramos con una brecha entre el decir y el hacer que nos cuestiona.

Pero podemos decir que el reclamo de cambio es escuchado por empresas y está motorizado por cómo nosotros, ciudadanos-consumidores tomamos decisiones cotidianas, en cómo manifestamos nuestras preferencias. Cada vez que elegimos uno u otro producto, movilizamos el mercado en uno u otro sentido. Esto no pasa desapercibido por los actores económicos.

En los últimos tiempos vimos emerger marcas definiendo y expresando su propósito en la búsqueda de una nueva conexión con sus audiencias. Sin embargo, el *raid* de verbalizar propósito, sin atarlo a transformaciones e impacto, puede traducirse de forma más vertiginosa en pérdida de sentido.

Un nuevo activismo determina la agenda de prioridades de la sociedad de una nueva manera. Un activismo que viene de la gente, que se manifiesta de forma renovada, pero que también se observa en las acciones (y reacciones) de los gobiernos. Esta dinámica entre activismo de la gente y activismo gubernamental genera tensiones por sobre las tensiones que emergen de la sociedad, tensiones que se viven con ansiedad, de cara a la realidad y por su proyección a futuro. Es una dinámica que cuestiona el horizonte temporal en que se buscan las soluciones, y se traduce en una exigencia para las empresas de acelerar transformaciones.

Como respuesta a esta nueva realidad, hay algo muy potente que está pasando, algo que nos permite ser optimistas a la hora de pensar las soluciones a escala que necesitamos, y que busca responder a los anhelos de los líderes del futuro. En distintos países, y hasta a nivel global, están emergiendo coaliciones de actores múltiples, que se ponen un objetivo común. Coaliciones que buscan transformar la realidad, dejando atrás los temas competitivos, que salen de la trampa del “mínimo común denominador” en la que entraron muchas organizaciones empresarias, organizaciones que se quedaron en un modelo de gestión del pasado. Es un modelo de trabajo conjunto donde los esfuerzos se alinean para lograr cambios positivos para la sociedad, no para defender el *status quo*. Es una aproximación distinta a las soluciones, donde se busca ganar influencia social en forma abierta y que se motoriza en un aprendizaje compartido. Es

una nueva forma de gestionar intereses, pero incluyendo a la sociedad. El foco que ponen estas coaliciones es diferente. Pueden ser para promover acciones para revertir el cambio climático, para proteger y restaurar la biodiversidad en nuestros ecosistemas naturales, o para lograr un crecimiento más inclusivo, pero en todas las ocasiones buscan informar a la sociedad sobre el desafío, se plantean abiertas a caminos alternativos de solución, y logran la apropiación por parte de un espectro amplio de actores. Es un modelo que refleja los valores distintivos que caracterizan a los líderes futuros, y los traduce en acción.

La irrupción de nuevos líderes es tanto en la sociedad en su conjunto como en las organizaciones sociales y empresas en general. Muchas empresas, influenciadas por sus nuevos líderes, o por líderes que escuchan y entienden lo que se plantea en la sociedad, se transforman en la búsqueda de una manera mejor de hacer negocios. Muchas de estas empresas son Empresas B, que buscan un triple impacto ambiental, económico y social, pero también hay un grupo de empresas internacionales, de gran tamaño que entendieron el desafío y están trabajando juntas en coaliciones a nivel global generando impactos positivos a escala.

Sin duda, la llegada de la nueva generación de líderes es una oportunidad para todos nosotros, es momento de acción, de esfuerzos compartidos. Hoy todos podemos ser parte y liderar el cambio. Cuanto mejor nos entendemos, hablamos mejor, y de nuestro diálogo surgen cosas buenas.

Ganar perspectiva nos ayuda a encontrar puntos de encuentro transformadores.



Una GENERACIÓN con CAUSA



Luisa García

Socia y Directora General España y Portugal de LLYC / España



David González Natal

Socio y Director Senior de Consumer Engagement de LLYC / España



Miguel Lucas

Data Business Leader de LLYC / España

“No existe en el mundo nada más poderoso que una idea a la que le ha llegado su tiempo”. O, con permiso de Víctor Hugo, de una generación a la que le ha llegado su momento para cambiar el *statu quo*. 2020 es un punto de inflexión, un #TurningPoint en mayúsculas que presenta complejos desafíos pero también oportunidades. El tiempo es ahora, pero de su repercusión depende el mañana. Por eso hablamos de *future leaders*, una generación de jóvenes con causa cuya influencia está dando forma a una nueva manera de liderazgo. Un liderazgo que prueba que otra forma de actuar a la cabeza de un movimiento social o de una empresa es posible.

Pero ¿de qué hablan? ¿Sobre qué escriben? ¿Cómo piensan? ¿Cuáles son sus valores? En LLYC quisimos anticipar quiénes y cómo son los líderes del futuro en lengua española y portuguesa. Para ello, nos aliamos con Trivu, ecosistema global que impulsa oportunidades para el talento joven, e impulsamos un innovador estudio en el que analizamos a través de tecnología PLN (NLP por sus siglas en inglés: *natural language processing*) e Inteligencia Artificial, el perfil psicosocial de jóvenes líderes hispano y lusohablantes, nacidos después de 1990, de 12 países.

“2020 es un punto de inflexión, un #TurningPoint en mayúsculas que presenta complejos desafíos pero también oportunidades. El tiempo es ahora, pero de su repercusión depende el mañana”

Un análisis de la huella digital y discursiva que, además, nos ha permitido vislumbrar la evolución y el contraste de esta generación con nuestros líderes contemporáneos.

ACTIVISTAS DEL PROCOMÚN

Estos jóvenes se han convertido en abanderados del activismo social. El discurso de la nueva generación incorpora más referencias a lo colectivo y al bien común. “Público”, “climático”, “educativo”, “mundial” o “social” están entre los adjetivos más utilizados por los futuros líderes. Su discurso retrata a una generación más disciplinada y con mayor tendencia a la acción. Los más jóvenes emplean con mayor asiduidad el

verbo “hacer” que el “decir” —una tendencia invertida, sin embargo, en los líderes actuales—. También apelan con más frecuencia a la acción de “trabajar”. El análisis de personalidad destaca su sentido del deber y su alta disciplina respecto a la generación anterior. Son empresarios, investigadores, artistas... con una causa social de trasfondo. Son activistas del procomún.

LÍDERES TRANSFORMADORES

Están transformando sectores, opiniones, patrones establecidos, etc. Están provocando un cambio en sus comunidades locales y digitales, demostrando con hechos y palabras que el liderazgo puede ser “empático”, “abierto”, “responsable” y, sobre todo, “movilizador”, transformador. Los académicos americanos Bruce Avolio y Bernard Bass introdujeron en 1991 el concepto del liderazgo transformacional. Este modelo visualiza al líder como aquel que incorpora el trabajo en equipo para identificar un cambio necesario, crea una visión para guiar el cambio a través de la inspiración y ejecuta el cambio en conjunto con los miembros comprometidos de un grupo.

DIGITALES QUE DEJAN HUELLA

Existen evidencias de que hay una correlación entre cómo hablamos y cómo somos, pensamos y sentimos. En esta línea, el lenguaje es uno de los vehículos movilizadores esenciales para los líderes; además, con la proliferación de las nuevas tecnologías, la huella narrativa y discursiva de estas figuras en el entorno digital es tan amplia como reveladora. Desde una perspectiva morfosemántica, hemos indagado en los discursos e intervenciones de los distintos líderes en redes sociales.

Si analizamos el *top* 50 de los sustantivos más empleados en cada generación, observamos

“Están cambiando las reglas del juego. Están poniendo en entredicho las hojas de ruta de las gestiones directivas más tradicionales. Están provocando el advenimiento acelerado de un nuevo liderazgo”

que los líderes del futuro cuentan con un discurso mucho más centrado en valores comunitarios, sociales y anclado a la importancia del *team-play*: palabras como “vida”, “personas”, “mundo”, “familia”, “amigos”, “amor”, “equipo” o “apoyo” aparecen entre los 50 conceptos más recurrentes. Los líderes actuales, en cambio, o no apelan a estos conceptos o, en caso de hacerlo, es con una frecuencia menor. El uso de palabras emocionales es un 45 % más abundante en el discurso de los más jóvenes y el 78 % de las palabras emocionales tienen carácter positivo.

Por otro lado, aunque parece que todo el mundo está inmerso en el debate sobre la transformación digital y la innovación tecnológica, las expresiones sobre digitalización solo están presentes en el discurso analizado de los *future leaders*.

11 771 tuits, 1 017 391 palabras, 8 931 publicaciones de Instagram, 81 discursos de YouTube, 91 cuentas de Twitter y 106 cuentas de Instagram analizadas. 12 países. 120 líderes identificados. Más allá de las cifras, *Future Leaders* es la evidencia de que los jóvenes más influyentes constituyen una generación con causa que viene pisando fuerte. Están cambiando las reglas del juego. Están poniendo en entredicho las hojas de ruta de las gestiones directivas más tradicionales. Están provocando el advenimiento acelerado de un nuevo liderazgo.

UNO + 1 Entrevista

a Antonio Garamendi

por José Antonio Llorente



Antonio Garamendi
Presidente de CEOE / España

P. Son ya muchos meses con la pandemia condicionando nuestro día a día. Está claro, Antonio, que la situación que sufrimos también os ha situado a vosotros, a los líderes empresariales, ante un reto sin precedentes. ¿Cómo valoras la gestión que estáis haciendo?, ¿crees que responde a lo que demanda la sociedad?

R. Creo sinceramente que esta crisis tan dramática está sacando lo mejor de cada uno. Pero también está sirviendo para que todos seamos conscientes de cuál es el papel de las empresas en la economía y en la sociedad.

Desde la gestión particular de cada negocio, en la que por cierto todas las empresas están haciendo lo máximo posible por mantener la actividad y el empleo, hasta los acuerdos a los que estamos alcanzando las organizaciones empresariales en el marco del diálogo social, lo cierto es que los empresarios hemos asumido, más conscientes si cabe, que somos el motor de la economía.

Esto se vio claramente durante la cumbre que celebramos en CEOE el pasado mes de junio, donde el mensaje principal que se trasladó fue que las empresas somos parte, si no la piedra angular de la recuperación, y que asumimos y queremos liderar la salida de la

crisis, porque nuestro fin último es el bien común. Si nos va bien, nos irá bien a todos, que es nuestro objetivo prioritario.

En ese sentido y por resumir, creo que los empresarios están donde las circunstancias les exigen y cuando pasen los años y miremos hacia atrás nos daremos cuenta de que estuvimos y cumplimos con la sociedad cuando nos necesitó.

P. Me imagino que, como líder empresarial, ya puedes extraer algún aprendizaje con lo vivido y sufrido hasta ahora, ¿con qué enseñanzas te quedas?

R. Muchas y muy importantes, porque esta coyuntura nos está poniendo como decía en primera línea de fuego y nos exige respuestas y resultados. Acertaremos o fallaremos, pero de todo ello aprenderemos.

Algunas de estas enseñanzas son claras: el líder se muestra y juega un papel fundamental en entornos de cambio y de crisis, como los que estamos viviendo. Su papel se centra en su labor por transformar y poner a las personas en el centro. El líder debe saber movilizar desde las emociones, conseguir impulsar acciones y adaptarse a las necesidades de la sociedad.

Creo que un ejemplo claro de esto ha sido la negociación de los expedientes de regulación de empleo (ERTEs). Es algo que los empresarios acordamos el pasado mes de marzo con los sindicatos antes de ir a la mesa de diálogo social con el Gobierno.

Ideamos y después pactamos, y el resultado ha sido una red de seguridad en la que de momento hemos hibernado a muchas empresas y empleos con el deseo de que pronto vuelva la normalidad y hayamos podido salvar a cuantos más mejor.

Otra enseñanza es que no nos podemos quedar parados esperando a que lleguen las soluciones, el líder tiene un papel proactivo. Cuando la pandemia golpeaba con mayor virulencia pedimos test masivos, poder hacer PCR's en las empresas... pues bien, eso ahora está dentro de lo cotidiano y nos está ayudando mucho a la hora de mantener la seguridad y la salud en las empresas e incluso de ejercer de rastreadores.

Pero si con algo me tengo que quedar es con la vocación de servicio a la sociedad. El liderazgo empresarial trasciende a las cuentas de resultados y en ese sentido nuestras empresas han hecho un despliegue de solidaridad en los últimos meses ejemplar, transformando su producción para suministrar material sanitario, por ejemplo. Han cubierto las necesidades sociales, de las que también nos sentimos responsables, al poner en práctica los valores empresariales.

P. Hace tiempo que se habla de la crisis del liderazgo tradicional y esto se ha hecho más evidente con la irrupción de la COVID-19. ¿Compartes la idea de que esta pandemia ha acelerado la demanda, por parte de la sociedad, de nuevos modelos de liderazgo?

R. En efecto, del mismo modo que no es lo mismo la *autoritas* que la *potestas*, no es lo mismo dirigir que liderar desde la responsabilidad y la colaboración. Quiero decir que, el liderazgo clásico sobre una jerarquía rígida ya no tiene cabida en el mundo actual, en el que las personas tienen voz y necesitan hacer uso de ella. El líder canaliza ahora esas voces. En los nuevos modelos de gestión la participación es fundamental y el líder es una figura inspiradora y capaz de obtener el mejor resultado, por decirlo de una manera gráfica, de abajo a arriba. Sin duda la estructura de las empresas ha cambiado, los organigramas, las formas de organización... necesariamente hay que adaptar las formas de capitanear todo eso.



P. En LLYC hemos publicado recientemente un informe cuyo objetivo ha sido anticipar cómo serán los líderes del futuro. Tú tienes mucha experiencia, eres una voz autorizada al estar al frente de la principal organización empresarial de España, ¿qué consejos o recomendaciones les darías a estos jóvenes?

R. No creo que sea yo quien tenga que dar consejos, porque de verdad que si de alguien hay que aprender es de las futuras generaciones, que vienen de pasar una crisis económica de 2008 tremenda y ahora están lidiando con esta pandemia. En cualquier caso, y pensando más en mi etapa como fundador de la organización de jóvenes empresarios del País Vasco, creo que en el futuro va a ser necesario, más que nunca, la pasión por lo que uno hace y el optimismo. El líder tiene un papel de consenso, facilitador, que da valor y pone el foco en lo que nos debe mover, y les deberá mover; la posibilidad de hacer algo por la sociedad. En estos momentos en los que la comunicación es una herramienta muy potente, en el que la digitalización está acercándonos cada vez más, incluso en momentos de aislamiento, creo que es el momento de asumir como propios objetivos colectivos. Creo que el mundo del futuro va a ser más emocional, donde el líder ejercerá su papel con pasión.

P. Una de las características de estos líderes del futuro es el alto nivel de compromiso que muestran con lo colectivo. El estudio demuestra que sus acciones promueven el sentido de comunidad. De hecho, parece que las compañías que han salido más reforzadas de esta crisis son las que han reforzado su compromiso con la sociedad. Es evidente que el “activismo de marca o corporativo” se ha visto impulsado, que hay otra forma de mirar por parte de las empresas ¿no?

R. Yo creo que lo ha puesto a prueba. Ese activismo de marca es lo que hemos venido llamando la responsabilidad social empresarial, eso que hace una década o más parecía una cuestión estética, una herramienta de marketing, y que ya es algo que está en el ADN de la mayoría de las empresas. Es algo que se refleja en los organigramas, por ejemplo. Pero, sobre todo, es un elemento de competitividad, porque la responsabilidad empresarial es algo que los ciudadanos nos demandan en un momento en el que además tenemos por delante el reto de asumir como propios en nuestras empresas los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de Naciones Unidas.

Dicho esto, en efecto, esta pandemia nos ha hecho ver todo con unos ojos más humanos y solidarios y, en este sentido, se ha demostrado que esa nueva forma de mirar de las empresas ya estaba ahí, de ahí su capacidad para gestionar del modo más responsable la crisis.

P. Otra de las características del nuevo liderazgo es su elevado componente digital. El papel de los líderes empresariales en las RRSS, ¿tiene que cambiar?, ¿es ya inevitable que estemos presentes en las redes?

R. Es un tema que entra también en la esfera personal. En mi caso, estoy presente en las redes sociales como presidente de CEOE y creo que es una forma más de dar visibilidad a nuestras acciones y de aportar transparencia. También es un canal muy directo para trasladar cuestiones, que quizás no es posible abordar con la suficiente humanidad a través de los cauces habituales de la comunicación. Soy un convencido de la cercanía con las empresas y los ciudadanos, aunque ello nos exponga en muchos casos a las críticas.

P. La generalización del teletrabajo es otra de las consecuencias de esta pandemia. Aquí, ¿qué opinas? Esta forma de trabajar, ¿influirá en la forma de liderar y gestionar los equipos?

R. Venimos diciendo en CEOE desde el inicio de la pandemia y la expansión del teletrabajo que ha llegado para quedarse pero que lo más adecuado quizás sea pensar en un modelo mixto en el que, si bien podamos beneficiarnos todos de las ventajas del trabajo a distancia, como puede ser todo lo que aporta en el camino hacia la sostenibilidad; también conviene mantener el contacto que se produce en los centros de trabajo. Es fundamental. Es una forma de generar equipos, culturas empresariales y, por qué no, es una forma de evitar el llamado 'efecto cabaña' que por ejemplo sufren a largo plazo muchos trabajadores que desempeñan su trabajo desde casa y solos.

En ese sentido, creo que se puede liderar perfectamente trabajando a distancia, pero dando más espacio a la responsabilidad por parte del trabajador y basando parte del liderazgo en una mayor confianza en las personas.

Sin embargo, insisto en que en este contexto actual en el que como decíamos antes, los líderes serán más empáticos, inclusivos, emocionales...lo que nos aporta el contacto personal con nuestros equipos para estar al día de nuestras empresas, de las necesidades de los trabajadores, es algo insustituible y en ese sentido, quien apueste con más intensidad por el teletrabajo, tendrá que buscar la forma de lograr en la medida de lo posible a esa cercanía.

P. Siempre has defendido al comercio, al grande y al pequeño. Sin duda, la pandemia y los cambios en los hábitos de consumo también han influido en este sector. En tu opinión, ¿debemos ser todos más solidarios ahora con nuestro comercio de barrio?

R. Debemos ser todos más solidarios con todos. El comercio de barrio ha sufrido durante la pandemia, sin duda, como muchos otros sectores para los que desde CEOE hemos tratado de lograr en el diálogo social con Gobierno y sindicatos medidas que aliviaran su situación. Sin embargo, al mismo tiempo que estamos en ese esfuerzo, hay que trabajar en otros frentes: atendamos a las medidas de seguridad sanitaria, hagamos test masivos, multipliquemos los rastreadores para que podamos ir a esos comercios con confianza. También es preciso trabajar para que los fondos europeos que están por llegar se empleen de la mejor manera posible, impulsando por ejemplo la digitalización de las pymes.

P. Recientemente, el FMI ha hecho unas previsiones muy negativas sobre la economía española. No sé si eres tan pesimista. La recuperación ¿va a tardar más de lo previsto?, ¿en qué bases crees que se tiene que asentar el relanzamiento de la actividad?

R. Es cierto que el FMI ha mejorado las previsiones para nuestro entorno, pero no para España. También que sus previsiones de crecimiento para este año son, por poner un ejemplo, algo más pesimistas que las que manejamos en CEOE. Sin embargo, creo que en un escenario de tanta incertidumbre las previsiones pueden cambiar y lo que nos queda es avanzar, seguir trabajando y tratar de conjurar todos esos pronósticos.

¿Cómo? En ese sentido, coincidimos con el FMI y con el Banco de España también. Hay que mantener los estímulos desplegados todo el tiempo que sea necesario para sostener el tejido productivo y el consumo de las familias. Para seguir manteniendo en pie la economía. Y de fondo, es imprescindible que hagamos un buen uso de los fondos europeos a los que me refería antes. Tenemos ante nosotros hasta 140 000 millones de euros para recomponer la economía. Cuando digo recomponer, no es solo reavivarla, sino dar lugar a un modelo productivo más industrial, más digital y más sostenible. Un modelo mejor, en el que la productividad crezca y nos permita generar más y mejor empleo.

Tenemos la posibilidad de levantarnos y ser mejor. Por parte de CEOE, seguimos trabajando sin descanso en la Oficina Técnica de Apoyo a Proyectos Europeos para tratar de facilitar el acceso de las empresas que tengan proyectos en esa línea a estos fondos.

P. En tus últimas intervenciones te noto preocupado sobre la situación política, en concreto sobre el radicalismo en el que están algunos responsables. El nuevo liderazgo, ¿tiene que ser sí o sí más moderado?

R. En efecto, creo que nos sobra ruido y que la sociedad española lo que nos está pidiendo es que cojamos el timón con firmeza, focalizados en nuestros objetivos y que trabajemos hombro con hombro. Eso implica dejar los extremos a un lado y rebajar las tensiones, actuar desde la moderación y construir, construir y construir. Eso es algo que nos debemos aplicar todos, porque todos somos parte de la solución. Desde la clase política, hasta el ciudadano de pie y los empresarios. Hay mucho en juego como para seguir en la disputa y la crispación.

P. Desde el punto de vista personal, ¿cómo estás llevando esta situación tan anómala que nos ha tocado vivir? En caso de que las haya, ¿con qué cosas positivas te quedas de esta experiencia?

R. Obviamente, como un ciudadano más, es una situación incómoda, preocupante y triste en muchos casos. Pero tengo la oportunidad de aportar desde mi posición para que todo se vaya solucionando. Es una gran responsabilidad, pero al mismo tiempo un enorme privilegio poder servir en este momento tan crítico a nuestras empresas y nuestro país. Me quedo con eso y con la admiración por la sociedad española, que está resistiendo de una manera ejemplar todo lo que está ocurriendo. Cuando todo pase, que pasará, miraremos atrás y nos daremos cuenta de qué gran país somos. Si me tuviera que quedar con un sentimiento, por todo esto que he dicho, me quedaría con el del orgullo ante lo que veo.





La **GENERACIÓN** que **APRENDIÓ** en **ANALÓGICO** pero **EMPRENDIÓ** en **DIGITAL**



Nerea Luis

Doctora en Inteligencia Artificial e ingeniera de datos en SNGULAR / España

Mi nombre es Nerea Luis, tengo 29 años y soy doctora en Inteligencia Artificial. Durante mi corta carrera profesional he estado muchos años ligada al mundo académico, como investigadora en formación y como docente. Apenas llevo un año en el mundo de la industria, donde encontrarse con la figura de líder es mucho más habitual.

Siendo mujer y trabajando en tecnología es difícil que me imagines dentro del “estereotipo de líder” que se dibuja inconscientemente en nuestro cerebro cuando alguien menciona ese término. Por ello mismo, hoy quiero hablarte un poco de mí, de mi generación y de la visión de líder con la que me siento identificada.

Nací a principios de los 90 y pertenezco a esa generación de jóvenes españoles que ha recibido la mejor formación (pública, en mi caso) de toda la historia reciente. A su vez, también soy de esa generación que, en plena etapa universitaria, sufría las consecuencias de una crisis económica que había echado al traste los sueños y promesas de muchas familias.

Si parase aquí el texto, el resultado sería poco esperanzador. Sin embargo, me siento muy afortunada de pertenecer a la última generación que conoció y vivió el mundo “analógico” y ser de las primeras generaciones en vivir y dar forma al mundo digital: Internet. Sin duda, mi generación está marcada por este cambio y ha sido muy positivo.

“Sin duda reconocer nuevas líderes ayudará a potenciar el emprendimiento femenino y a eliminar de una vez por todas las desigualdades de género”

Personalmente, sin Internet no sería la persona que soy hoy en día, y menos aún me dedicaría a la tecnología, profesionalmente hablando. Tampoco hubiese emprendido ningún proyecto, estoy casi segura de ello, pues mi entorno cercano familiar no ha fundado empresas. Y es que, aún no te lo he contado, pero, gracias a la tecnología e Internet, en el instituto creé mi primera web (con comunidad incluida) y más tarde, siendo estudiante universitaria, cofundé el evento tecnológico anual T3chFest que albergaba a más de 2 000 asistentes y 90 ponencias.

Todos estos acontecimientos despertaron en mí una vocación emprendedora que hasta esos momentos era inexistente. La curiosidad que siempre había tenido “de pequeña” se multiplicó y se convirtió en ganas de emprender proyectos que utilizaran la tecnología como herramienta. Pienso que algo que nos caracteriza a “los líderes del futuro” es la capacidad de emprender y crear pensando en un público diverso y global. El siguiente paso es aprovecharnos de Internet para dar forma al proceso y finalmente enriquecernos de la tecnología para poder obtener datos, medir

y así tomar decisiones menos sesgadas. Hay algo más, y es la pérdida del sentimiento de pertenencia a un lugar físico concreto. Muchos de nosotros nos consideramos nómadas digitales, que podemos desempeñar perfectamente nuestro trabajo con un portátil, un smartphone y poco más. De hecho, los equipos de personas con los que trabajamos se pueden encontrar distribuidos en diferentes ciudades o incluso países.

Desde que abandoné mi labor investigadora para iniciar mi carrera profesional en la empresa, he vuelto a trabajar en equipo fuera del ámbito docente universitario. Bajo ese punto de vista, para mí un líder es aquella persona que es capaz de sacar, de un equipo, todo el potencial individual de cada integrante y a la vez ser capaz de combinar las habilidades de cada uno de ellos para que los integrantes se complementen, se desarrollen profesionalmente y crezcan en un entorno diverso, sin egos. Hay pocas cosas más bonitas en el entorno laboral que ver crecer a alguien profesionalmente, más aún si has podido mentorizarle.

Me gustaría pensar que hablar de los nuevos "líderes del futuro" ayudará a abrir mentes y visibilizar que no todos los líderes tienen traje y corbata o son emprendedores de éxito menores de 30 que abandonaron los estudios en Silicon Valley. Hay que mostrar otras caras, otros perfiles, y valorar a aquellos que fomentan el aprendizaje en equipo.

En estos últimos ocho años me han pasado cosas excepcionales gracias a la mentorización que he recibido mayoritariamente por mujeres del sector tecnológico y académico. También es este artículo una forma de dar las gracias a todas ellas, por lo que aportan al mundo y por lo que me aportaron a mí

“Tenemos la oportunidad en nuestras manos de potenciar un producto, proceso, servicio o incluso áreas de conocimiento completas. Entendamos qué parte se la dejamos a la máquina y cuál nos quedamos nosotros; y después, colaboremos”

particularmente. Tener nuevos referentes que te inspiren y en los que te sientas reflejada como mujer y profesional ayuda mucho a reconocerte a ti misma (con el tiempo) como "líder" cuando gestionas equipos, proyectos o emprendes ideas. Tampoco os voy a mentir, personalmente es un viaje que me ha costado unos 10 años, pero está mereciendo la pena. Sin duda reconocer nuevas líderes ayudará a potenciar el emprendimiento femenino y a eliminar de una vez por todas las desigualdades de género.

Finalmente, para terminar este artículo, espero que mi generación sea la encargada de continuar definiendo y mejorando la relación humano-máquina, sin olvidar lo que nos hace humanos. La inferencia y la interpretación humanas, combinadas, nos dan las herramientas necesarias para crear, idear e investigar (entre otros). Si a esa ecuación añadimos tecnología e Inteligencia Artificial, tenemos la oportunidad en nuestras manos de potenciar un producto, proceso, servicio o incluso áreas de conocimiento completas. Entendamos qué parte se la dejamos a la máquina y cuál nos quedamos nosotros; y después, colaboremos.

ANTES da INOVAÇÃO, INVISTA em CULTURA!



Philippe Magno

Empreendedor y cofundador del Instituto Handsfree y FOZ / Brasil

Há 6 anos minha rotina diária passou a girar em torno de startups, negócios inovadores, disruptivos, processos de transformação digital. Nas palestras sobre inovação que costumo fazer para o mundo corporativo, sempre há executivos enlouquecidos por dicas e fórmulas de como transformar sua empresa em uma companhia mais inovadora, como se existisse uma bala de prata. Certa vez, ao final de uma palestra, ouvi de um deles a seguinte fala: “Meus funcionários não são inovadores. São pessoas capacitadas, inteligentes, mas que no fim do dia acabam fazendo as mesmas coisas que sempre fizemos”.

Esse é um sentimento bastante comum por onde passo e sempre que ouço queixas deste tipo, lembro-me do poema de Robert Frost “A Estrada Não Tomada”:

Duas estradas divergem em uma floresta, e eu opto pela menos percorrida. E isso fez toda a diferença.

É natural que ao nos depararmos com duas estradas, optemos por seguir pelo caminho mais conhecido, mais pavimentados, em busca da previsibilidade e da segurança. Seguir pela estrada menos conhecida, esburacada, nos força a mudar, nos força a sair da zona de conforto, e nem sempre estamos dispostos a realizar essas mudanças.

Da mesma forma funciona no mundo corporativo e, nesse momento, é fundamental a atuação do líder como uma espécie de “arqui-

“Seguir pela estrada menos conhecida, esburacada, nos força a mudar, nos força a sair da zona de conforto, e nem sempre estamos dispostos a realizar essas mudanças”

teto da inovação”, onde a sua principal tarefa NÃO É INOVAR! É ser responsável por criar um ambiente favorável e adotar práticas fundamentais para que a inovação se torne parte constante do trabalho de todos. Um líder de inovação não precisa necessariamente ser um inovador, o papel da liderança de inovação não se trata de protagonismo, de alcançar méritos próprios, mas sim de transformar seu time, sua equipe em inovadores.

Nos últimos anos vemos um esforço muito grande por parte das empresas em busca da inovação. Mas ao mesmo tempo grande parte desses esforços são concentrados no que chamo de “bolhas de brainstorming”. Ou seja, atividades isoladas, como por exemplo, convenções em hotéis luxuosos onde os funcionários são enviados para um ambiente “externo ao do escritório” para assistirem palestras de profissionais renomados, cases de sucesso, participarem de oficinas de criatividade e muitas outras atividades que compõem uma agenda de dois dias animados de muita inspiração e trocas de ideias. Não que isso não funcione, mas com certeza apenas isso não funcionará.

Após esses dois dias animados e revigorantes, se sua empresa não tiver estímulos diários eles voltarão para um ambiente em que nada mudou e, em algumas semanas, todos estarão fazendo praticamente as mesmas coisas que sempre fizeram. A inovação não deve ser praticada em eventos isolados. Muito pelo contrário, ela precisa ser praticada nos outros 363 dias do ano. A busca pela inovação deve compreendida como parte integrante do fluxo de trabalho diário e não como uma bolha.

Mas como tentar mudar esse direcionamento? O primeiro passo é atrair líderes transformadores para a sua empresa, que ajudem o seu pessoal a caminharem pelas estradas menos percorridas. Não apenas uma vez, mas como um padrão de comportamento diário. O segundo passo é entender que não se deve primeiro tentar mudar as pessoas que fazem parte da sua empresa, mas sim mudar o ambiente em que elas trabalham. E aqui não me refiro a móveis descolados e paredes coloridas, me refiro à CULTURA. A transformação que estamos vivendo hoje possui muita influência da cultura vista nas startups que valorizam muito a inovação e a eficiência digital como ferramenta para entrega de valor, o crescimento exponencial, as tomadas de decisões orientadas nos sentimentos e necessidades dos clientes e uma orientação de visão empresarial baseada no propósito. Sem uma cultura clara, estabelecida, bem comunicada e efetiva, sua empresa torna-se uma criatura com várias cabeças, cada uma falando algo diferente e olhando para diferentes direções. É papel da sua liderança transmitir essa cultura para toda a sua empresa, assim como a responsabilidade de dar o exemplo para que seja aplicado a todos. Como diz Rony Meisler, CEO da Reserva: *"O conselho ajuda, mas o exemplo arrasta"*. É o exemplo que transforma a cultura em prática, e não apenas em conversa.

“Um líder de inovação não precisa necessariamente ser um inovador, o papel da liderança de inovação não se trata de protagonismo, de alcançar méritos próprios, mas sim de transformar seu time, sua equipe em inovadores”

Para os que estão no início da jornada devem estar se perguntando: E em que momento devo começar a criar uma cultura da minha empresa? Para mim, a partir do primeiro dia, muitas vezes até antes mesmo do CNPJ. E lembre-se que seus sócios e primeiros funcionários serão os primeiros a incorporar sua cultura. Portanto, atraia gente boa e as convença a investir o mais valioso ativo que elas possuem, o tempo.

Outro ponto que gostaria de destacar é sobre a importância do erro e dos seus aprendizados. Infelizmente, fomos educados em uma cultura onde o erro é algo negativo e temido por todos. As startups nos mostram que a cultura de testes e experimentação nos expõe ao risco do erro, mas este, desde que bem analisado, pode nos dar muitas respostas. Portanto, jamais estabeleça uma cultura de culpa dentro da sua empresa. Este tipo de atitude acaba por limitar as pessoas, gera medo e, provavelmente, será criada uma burocracia para cada erro. Opte por descentralizar, retirar do gestor a responsabilidade de tomar a maioria das decisões. Se você possui gente boa no seu time, distribua a responsabilidade e explore as capacidades técnicas, analíticas e provoque as capacidades criativas do seu time.

LIDEREMOS para el AHORA Y NO PARA EL FUTURO



Daniela Carvajalino

CEO y Fundadora The Biz Nation / Colombia

El contexto al que fuimos retados aceptar por la pandemia provocada por COVID-19, ha puesto a prueba el liderazgo; su verdad y funcionalidad no solo en las empresas sino también en el ser humano como ente social.

La pandemia puso en foco rojo tres ámbitos totalmente relacionados con el liderazgo implementado hasta ahora -incluso por grandes empresarios-: la continuidad, sostenibilidad y gestión de las personas, incluyendo ahora la virtualidad. La situación ha hecho que muchos líderes nos sintamos protagonistas e incluso responsables de un cambio de escenario que nos ayudará a afrontar nuevas maneras de vivir el día a día.

Estamos en un momento donde la prioridad es reordenar y reconstruir los principios que tenemos acerca de un líder exitoso. La COVID dejó claro que nada queda paralizado. Es más, ahora estamos teniendo todo el acceso a la transformación tecnológica debido al aceleramiento que había sido planificado para un futuro (2025-2030) y eso es lo que estamos reevaluando la nueva generación de líderes. Hay comportamientos y pensamientos diferentes; y, sobre todo, habilidades importantes que no pueden quedar de último en un check list: *poder aprender a aprender y aprender a concentrarnos*. La concentración es un plus importante porque ahora nuestra realidad nos obliga a estar en varias actividades al mismo tiempo sin perder el hilo y ritmo de ninguna. Pero, ¿qué busca la nueva generación de líderes? Valorar lo que para otras generaciones

“La situación ha hecho que muchos líderes nos sintamos protagonistas e incluso responsables de un cambio de escenario que nos ayudará a afrontar nuevas maneras de vivir el día a día”

no era importante: activar nuevas formas de comunicación y de análisis. El fruto que ahora mismo está siendo cosechado gracias al avance tecnológico, es que lo inmediato y lo visual ha llegado para quedarse y no para ser una etapa más en la estación productiva del ser humano.

Estamos convencidos de que pronto vamos a tener que experimentar otros cambios y la pregunta ahora es ¿estamos preparados? Tenemos la oportunidad de aprovechar la crisis para reevaluar y anticiparnos a las agendas para afrontar los movimientos estratégicos en búsqueda de un avance que no solo quede en un intento. De lo contrario, solo vamos a seguir corriendo una carrera sin objetivos con el riesgo de regresar a una vieja normalidad obsoleta.

Esta nueva era está reconfigurando la forma en cómo vivimos y especialmente está transformando los mercados laborales mundiales de forma rápida y contundente. Los rápidos avances tecnológicos como la Inteligencia Artificial

“El futuro del que tanto llevamos hablando los últimos 10 años es ahora. El Covid-19 fue un catalizador muy radical que nos hizo el favor de adelantarnos el tiempo para empezar a vivir en pleno 2020, como se supone que íbamos a vivir en el 2030”

o la realidad virtual están cambiando la forma en la que trabajamos y si bien es cierto, esto ha hecho que algunos trabajos se vuelvan más fáciles y rápidos al realizar, y que la necesidad de un ser humano en algunos puestos ya no es indispensable.

Es por esta razón que la nueva forma de consolidar un buen equipo de trabajo depende de la visión de su líder. Hace algunos años e incluso meses hubiese sido “futurista” hablar de lo que hoy es una realidad. El futuro del que tanto llevamos hablando los últimos 10 años es ahora. El Covid-19 fue un catalizador muy radical que nos hizo el favor de adelantarnos el tiempo para empezar a vivir en pleno 2020, como se supone que íbamos a vivir en el 2030. Para que esto ocurra, debemos dotarnos de nuevas habilidades y herramientas, pero lo primero que debemos hacer es dejar de pensar que solo son habilidades blandas cuando en realidad son habilidades esenciales, habilidades no cognitivas, habilidades socioemocionales y habilidades que nos permitan desarrollar todo tipo de trabajo sin necesidad de haberlo estudiado.

Por otro lado, un estudio realizado por investigadores del Banco Mundial en el 2018 nos muestra que el desarrollo elevado de habilidades no cognitivas, incluyendo los 5 rasgos de la personalidad como extroversión, conciencia, apertura a la experiencia, estabilidad emocional y amabilidad, están relacionados a tener una posición que no será reemplazada por la tecnología. El Foro Económico Mundial nos habla de las 4 Cs como las habilidades que nos diferencian a los humanos de las máquinas, robots y aplicaciones, esas habilidades son: comunicación, creatividad, pensamiento crítico y colaboración.

Me permito decir que, de ahora en adelante, debemos pensar que el compromiso por parte de cada uno de nosotros -y de cada colaborador- debe estar enfocado a la era de la inmediatez, la flexibilidad y la capacidad de adaptación.

Lo MÍO NO es NORMAL, ¿Y LO TUYO?



David Rodríguez

Creador de la Fundación Pegasus y campeón de España de Natación adaptada / España

¡Holaaa! Me presento, me llamo David Rodríguez y antes de nada quiero que sepas que lo mío no es para nada normal (y tras leer esto te sorprenderá saber que lo tuyo tampoco).

Siempre que digo en persona esto de “Lo mío no es normal”, se asocia inmediatamente a mi forma tan particular y molona de andar. Bueno, en realidad la gente no lo suele considerar tan molona como pienso. De hecho, lo consideran un problema, una “discapacidad”. Y lo pongo entre comillas porque aunque es cierto que mis piernas me han provocado algún que otro disgusto en forma de chichón, lo que más lágrimas me ha generado, sin duda, es lo que para mí sí es la verdadera discapacidad del ser humano: los miedos.

Existen miedos de mil tipos y colores: miedo al fracaso, miedo a la soledad, miedo a lo desconocido, miedo a la muerte... Y esto Sí que nos limita la vida.

En mi caso de pequeño jugaba con una desventaja. A mí eso de coleccionar cosas siempre me había vuelto loco y claro, con los miedos no iba a ser menos porque los tenía todos. Pero sin duda, los que más me marcaron en la vida fueron el miedo al rechazo y el miedo a sentirme vulnerable.

Fueron estos miedos los que definieron bastante mi personalidad, haciéndome querer ser DJ profesional y nadador paralímpico (evidentemente tenía que dar la nota, fuera de una manera u otra). Esta etapa de mi vida fue

“Existen miedos de mil tipos y colores: miedo al fracaso, miedo a la soledad, miedo a lo desconocido, miedo a la muerte... Y esto Sí que nos limita la vida”

bastante interesante, no solo por ganar alguna que otra medalla en natación (como en paralímpico éramos 3 monos, a la que uno se pone malo te conviertes en campeón de España, y así pasó) sino porque a nivel personal me llevé muchos aprendizajes. El más importante fue reconocer que no estaba enfocando la música y el deporte correctamente. De hecho, no eran más que herramientas de aceptación que utilizaba para que la sociedad me viera como uno más, y eso, es un gran ERROR.

Me di cuenta de que el problema no era que la sociedad no me aceptase sino que yo mismo no lo hacía. La discapacidad solo es un espejo que hace enfrentarte a tus miedos y algunos dan mucho cague.

En el momento que abres así tu mente todo cambia. Dejas de confrontar con la vida para conectar con ella y precisamente en ese punto es cuando apareció en mi vida una de las cosas más geniales y guays que por el momento he creado. Creé la mayor fábrica de sonrisas y buen rollo del mundo (y no, no es una asociación de cannabis).

Es Fundación Pegasus. Sin duda alguna, este ha sido uno de mis mayores logros. Básicamente porque más que una fundación es una forma de vida que me ha permitido encontrar el propósito de mi vida.

Como os decía antes, Fundación Pegasus es la representación física y palpable de mi propósito en la vida, que no es otro que el de crear un mundo en base a los cinco pilares que rodea nuestra filosofía: la empatía, el compañerismo, la igualdad de derechos, la equidad y cómo no, el amor. Digamos que el sueño que conquistó mi corazón, está ahora conquistando el de otros miles de personas que buscan crear junto a nosotros una nueva sociedad que se aleje de los estándares tradicionales y escape de la "normalidad", poniendo foco en lo realmente importante: las personas. Somos el movimiento con más flow, la ola del amor del güeno y el espíritu anormalizador que esta sociedad necesita.

Y es que nuestro objetivo no es otro que el de cambiar el paradigma actual de la discapacidad

y el Tercer Sector. ¿Cómo? Generando un movimiento de acceso universal que normalice las diferencias, las emociones y los miedos a través de programas socioeducativos centrados en el ocio y la inteligencia emocional. De esta manera mejorarán las relaciones interpersonales de los diferentes sectores que conforman la sociedad, alejándonos de la discriminación positiva, la beneficencia y el paternalismo. ¿A que mola?

Creo que ahora que conoces mi historia tienes solo dos opciones:

1. Descubrir tu diferencia (si todavía no la has encontrado) y unirte a la de YA al FLOW PEGASUS.
2. Mmmm...Me acabo de dar cuenta que solo hay una opción: ¡¡¡ÚNETE AL FLOW!!!

Sea cual sea tu miedo, lucha contra él, descubre tu diferencia, potencia y compártela con todo el mundo porque lo mío no es normal, pero lo tuyo ¡TAMPOCO!



La **COLABORACIÓN** y **VOZ** de las **NIÑAS** como **CAMINO** a la **ESPERANZA**



Julieta Martínez

Fundadora de Tremendas / Chile

Los jóvenes son el futuro porque entienden los problemas del planeta. Esa frase la dijo la gran primatóloga Jane Goodall y yo creo que tiene toda la razón, pero agregaría que también somos el presente.

Somos presente desde entender que no somos espectadores sino protagonistas de cambios, accionadores de transformación social, que somos una parte activa de la sociedad, que queremos ser escuchados y tomados en cuenta.

De ahí también la importancia del diálogo intergeneracional, compartir experiencias, visiones, conversar y debatir ideas, buscar soluciones en conjunto. Dejar de lado el adultocentrismo porque el rediseño del mundo se construye desde la cadena colaborativa amplia, diversa e inclusiva y en esto ser radical. Para prometerles un futuro a las próximas generaciones necesitamos generar un cambio sistémico en nuestro actuar y apuntar hacia un desarrollo sostenible. Hay que entender la base de un renacer y no como algo que se lee o escucha bien. Es desde las acciones concretas y en colaboración entre distintos actores de la sociedad como lograremos cambios reales, necesarios y urgentes.

En este contexto la voz de las niñas debe amplificarse, potenciarse. Para que crezca el liderazgo femenino, un liderazgo donde las emociones no sean vistas como debilidades ni vulnerabilidades que impidan llevar a cabo nuestras metas, sino como fortaleza en un mundo que necesita conversar, necesita humanidad. “Neces-

“Dejar de lado el adultocentrismo porque el rediseño del mundo se construye desde la cadena colaborativa amplia”

sitas altas dosis de empatía y de corresponsabilidad en el hogar y en la vida cotidiana para que el poder no sea un lugar hostil para la participación de las mujeres, un espacio de monopolio para los hombres” (Margarita Flández, Tremendas Chile).

HABLEMOS DE URGENCIAS

Y si de urgencias hablamos, la crisis climática es una de ellas. La situación actual, con la *data* existente desde el mundo científico, evidencia lo innegable pese a la necesidad, ceguera y egoísmo de algunos que ven el bienestar personal sobre el bien común y olvidan que, al vivir en comunidad, las problemáticas que me afecten a mí también afectarán al de al lado. La educación de las niñas es una solución al cambio climático, decisiva para un futuro sustentable. Según Proyect Drawdown, uno de los tres puntos a trabajar es la cohesión social promoviendo la igualdad de género, dentro de lo que destaca el empoderamiento y la educación de las niñas. La comunidad mundial debe abordar la salud reproductiva de las mujeres desde la perspectiva de justicia de género con fuerte énfasis

en el derecho de programas de educación de calidad para las niñas. Otro aspecto importante es el impulso a la resiliencia climática; la investigación de la Brookings Institution muestra que cada año adicional de escolarización que se les entrega a las niñas, la resiliencia de los países a los desastres climáticos mejora en un porcentaje considerable. Además, podemos ver la educación de niñas como promotora de fuerza de habilidades verdes para liderar en economías verdes. Es relevante y tremendamente importante formar niñas líderes y empoderarlas para que puedan generar cambios positivos y sustentables.

Aún existen vacíos en la evidencia que deben llenarse y preguntas que deben contestarse, pero avanzar en la igualdad de género, lograr la igualdad y empoderamiento de la mujer es clave para abordar el cambio climático. Cada vez más estudios de organizaciones internacionales así lo demuestran.

Educar a las niñas no sólo les permite mejorar sus vidas sino que permite cambiar el mundo.

“La voz de las niñas debe amplificarse, potenciarse. Para que crezca el liderazgo femenino, un liderazgo donde las emociones no sean vistas como debilidades ni vulnerabilidades”

TECNOLOGÍA y PANDEMIA: ¿DOS CARAS de una MISMA MONEDA?



Joan Cwaik

Gerente de Marketing para Latinoamérica en Maytronics / Argentina

El *hackathon* global que estamos atravesando para combatir la pandemia del coronavirus revolucionó el mundo y la forma de liderar los cambios abruptos que estamos viviendo. Cambios sociales, económicos, políticos y hasta culturales.

Vivimos en un mundo en donde al parecer podemos conectarnos con miles de personas a la vez, pero también podemos sentirnos más solos que nunca. Un mundo en donde abundan los likes, pero donde también escasean los abrazos.

Un mundo que parece que se está volviendo loco, pero en donde, sin embargo, hay mucho más de lo que se ve en la superficie. Un mundo en donde cambió radicalmente la forma de liderar en las organizaciones y se modificaron los modelos organizacionales.

Porque además de estar viviendo una pandemia, estamos en una infodemia, en donde abunda la información y a veces es necesario reflexionar sobre los diferentes enfoques de este contexto.

La tecnología fue gran responsable de combatir económica, epidemiológica y socialmente la pandemia desde dos grandes perspectivas. Una más apocalíptica y una más integrada. Una más crítica y una que fomenta a la desesperación.

Desde las preocupaciones de privacidad de nuestros datos personales hasta la creación de una vacuna en tiempos récord nunca antes

“Estamos viviendo el primer momento de la humanidad en que todo el mundo está preocupado por resolver el mismo tema. Se inició un hackathon global para combatir la pandemia”

imaginados. Estamos viviendo el primer momento de la humanidad en que todo el mundo está preocupado por resolver el mismo tema. Se inició un hackathon global para combatir la pandemia.

Se impulsó la evolución tecnológica. Muchos sectores tuvieron que adoptar forzosamente tecnología y de repente nuestros padres empezaron a mejorar sus habilidades digitales y se pudo disminuir la brecha digital entre generaciones.

Cientos de miles de pequeñas y medianas empresas vivieron gracias a las plataformas de comercio electrónico y cambiaron las formas de hacer negocios.

Pareciese que gran parte de la población está sumergida en un paradigma de conexión permanente y contacto perpetuo 24/7, ¿estaremos pasando a un nuevo paradigma que nos estamos cuestionando sobre el derecho a la desconexión? En este contexto, parece que lo perdimos. Se descontrolaron las reglas. ¿Es



posible desconectarnos en estas condiciones?, ¿o no lo tenemos como opción? Los niveles de ansiedad son cada vez mayores. Incluso, hoy mueren más personas por depresión que por obesidad.

¿Cómo debería de ser la ley del teletrabajo?, ¿el *home office* llegó para quedarse? Indudablemente las compañías en 2021 van a seguir trabajando de este modo. Ahora, ¿nuestras casas están preparadas para eso?, ¿tenemos las herramientas, el espacio?

Simulamos tanto la presencia con la tecnología, que ya no sabemos si realmente estamos o no ahí. Cada vez hay más interacciones mediadas. ¿Zoompleaños?, ¿casamientos por videollamada?, ¿funerales por Zoom?, ¿estamos realmente ahí o estamos simulando la presencia?

En los últimos 20 años tuvimos un debate, sobre todo en la educación superior, de revalorar las disciplinas STEM (acrónimo de los términos en inglés *Science, Technology, Engineering and Mathematics* (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) frente a las disciplinas humanitarias, las artes y las ciencias sociales. ¿Estamos generando este mismo nivel de debate en las nuevas formas de liderazgo frente a los avances tecnológicos y sociales que estamos viviendo en este siglo XXI?

Podemos decir entonces que el COVID-19 resultó ser un catalizador de la tecnología, es decir que aceleró procesos que veníamos postergando. Yo propongo que sigamos en este camino. Que aprendamos de los errores. Que no esperemos más a tener todo un trabajo terminado para poder transformar los procesos. Prototipemos y mejoremos en el proceso. Avancemos más rápido.

“El COVID-19 resultó ser un catalizador de la tecnología, es decir que aceleró procesos que veníamos postergando”

Personalmente creo que el liderazgo del futuro nos requiere generar pensamiento crítico y una manera de encarar los problemas. Debemos incentivar las habilidades cognitivas que van mucho más allá de las herramientas tecnológicas. Es clave tener un enfoque multidisciplinario.

Los anticuerpos (no biológicos) que tendremos producto de todo esto, de haber pasado este escenario, nos darán enseñanzas que otras generaciones no tendrán. Nos encontramos más unidos en muchos aspectos. Se terminó el ciclo de individualismo para dar lugar al trabajo en equipo.

Entonces, ¿qué les parece si buscamos un punto medio entre el relacionarse directa y productivamente con la tecnología y al mismo tiempo no perder todo aquello que nos hace felices, como un asado con amigos o un encuentro en donde nos miremos más a los ojos y menos por la pantalla?

Todo evento trascendente puede observarse con diferentes miradas. Yo creo... que la pandemia nos regaló una oportunidad. ¿Y vos?, ¿con qué mirada elegís observar lo que está pasando?



Premios

Revista UNO



**The
Communicator
Awards**



**COMMUNICATOR
AWARDS 2020**
*en la categoría
Writing*

**INTERNATIONAL
BUSINESS AWARDS 2020**
*Best House Organ (internal publication)
for General Audience*



SILVER WINNER
*en la categoría
Best House Organ*

EIKON

EIKON DE PLATA 2016
*en la categoría Publicaciones
Institucionales - Multimedia*



**2016 AWARD
OF EXCELLENCE**
*en la categoría
Websites - Magazine*



SILVER WINNER
*en la categoría
Design - Illustration*



GRAND WINNER
*Best of Magazines
Overall Presentation*



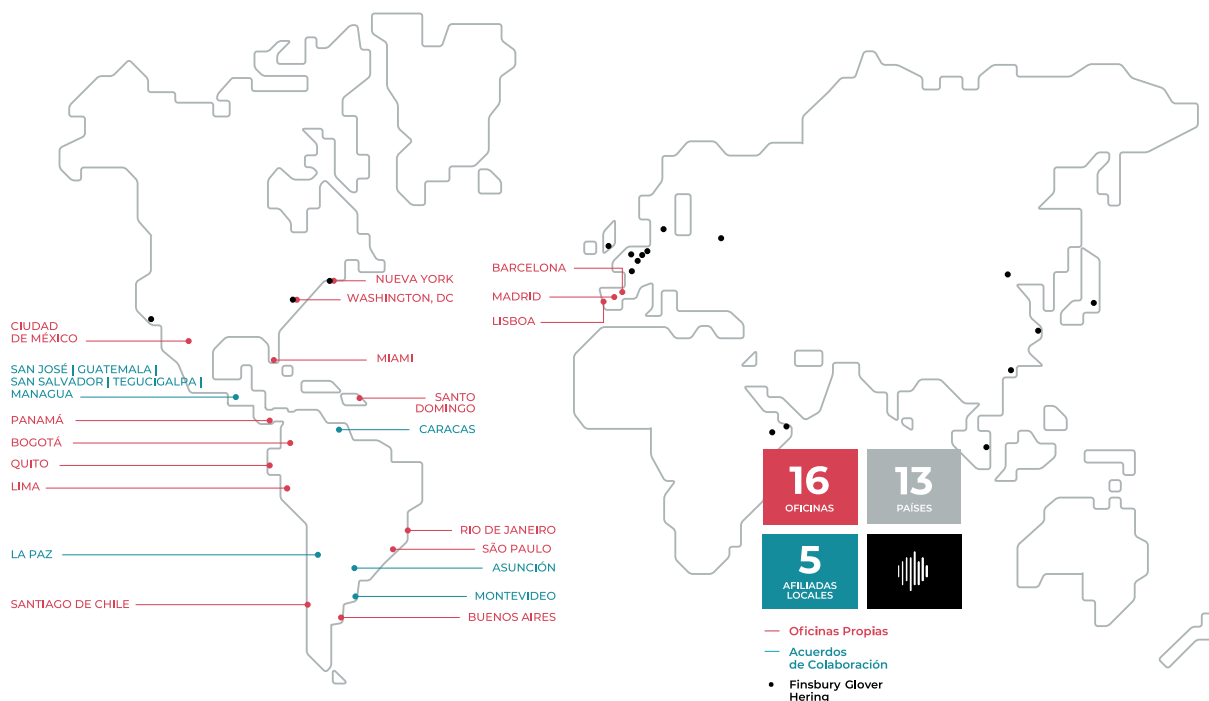
GOLD WINNER
*en la categoría
Best House Organ*

LLYC

LLYC es una firma global de consultoría de comunicación y asuntos públicos, que ayuda a sus clientes a tomar decisiones estratégicas dentro del contexto disruptivo e incierto en el que vivimos, teniendo en cuenta su impacto reputacional. Y colabora con ellos de forma proactiva, con la creatividad y seniority necesarios para que puedan ejecutarlas, minimizando los riesgos y aprovechando las oportunidades. De este modo, contribuye a que alcancen sus metas de negocio a corto plazo y a fijar una ruta, con una visión a largo plazo, para defender su licencia social para operar y aumentar su prestigio.

Actualmente, tiene oficinas propias en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, Estados Unidos (Miami, Nueva York y Washington, DC), México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en el resto de los mercados de América Latina.

LLYC es miembro asociado de la consultoría global Finsbury Glover Hering. Esta alianza ofrece a los clientes de la firma acceso a una red de más de 700 profesionales de la comunicación en todo el mundo, en 18 oficinas situadas en Nueva York, Abu Dhabi, Beijing, Berlín, Bruselas, Dubai, Dublín, Düsseldorf, Frankfurt, Hong Kong, Londres, Los Ángeles, Moscú, Riyadh, Shanghai, Singapore, Tokyo y Washington.



DIRECCIÓN CORPORATIVA

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

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

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

Nazaret Izquierdo
Directora Global de Talento
nizquierdo@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
jldigirolamo@llorenteycuenca.com

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

ESPAÑA Y PORTUGAL

Luisa García
Socia y Directora General Regional
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
Socio y Director General Regional
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, 1^o-1^a
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
Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y Director Senior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

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

Ana Folgueira
Socia y Directora Ejecutiva
de Estudio Creativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafrá
Director Senior Área Comunicación
Corporativa / Financiero
jlopez@llorenteycuenca.com

Almudena Alonso
Directora Senior Stakeholders
Management
aalonso@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

ESTADOS UNIDOS

Carlos Correcha-Price
CEO
ccorrecha@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Chairman
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Director Ejecutivo
erojas@llorenteycuenca.com

Nueva York

Carlos Correcha-Price
CEO
ccorrecha@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

Rogelio Blanco
Director General
rblanco@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@clcgloball.cr

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

REGIÓN ANDINA

Luis Miguel Peña
Socio y Director General Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

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

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

Juan Carlos Gozzer
Socio y Director General Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Río de Janeiro

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdios 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
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

Marcos Sepúlveda
Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

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

Factor C

Mª Soledad Camus
Socia Directora
scamus@factorc.cl

Roberto Ordóñez
Director Asociado
rordonez@factorc.cl

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,
Vitacura
Santiago
Tel. +562 2 245 0924

revista-uno.com