

Prólogo

Me complace aceptar el encargo para firmar el prólogo de este libro, con la convicción de que lo que Francisco ha recogido en él servirá a directivos y *managers* para transformar la cultura de sus organizaciones y adaptarlas a las exigencias de cambio que, en todos los sectores e industrias, el entorno de manera continua y, cada vez a mayor velocidad, nos exige. Asimismo, servirá a *coaches* y facilitadores de la transformación a ampliar sus herramientas y metodologías, que en este caso, puedo dar fe de que han sido contrastadas con éxito en el terreno.

Como vicepresidente mundial de operaciones de la división *Powertrain* de Delphi tuve la satisfacción de impulsar una amplia transformación de los modelos productivos, introduciendo las metodologías de *lean management*, en las plantas de la división a nivel global y de implementar una nueva cultura empresarial en toda la organización. Para ello solicité al equipo de Augere, liderado por Francisco, que diseñara y ejecutara el proceso de transformación de la cultura de la organización acompañando al equipo directivo de la división en su implantación. Y como creo que la mejor manera de explicar cómo se lleva a cabo en la práctica un proceso de este calibre y profundidad, aplicando la filosofía que este libro describe, compartiré contigo cómo se hizo en Delphi.

Permíteme poner un poco de contexto. Dado el feroz entorno competitivo de la industria de automoción, Delphi necesitaba pasar rápidamente de un estilo tradicional de gestión directiva a un entorno mucho más abierto, donde los líderes enseñan y entrenan a otros futuros líderes y participan en la definición y despliegue de la nueva estrategia empresarial. Este movimiento requiere que los líderes desarrollen un

nuevo conjunto de habilidades, que se traduzcan en comportamientos visibles para toda la organización en la práctica, fundamentalmente, a través del ejemplo de sus directivos y *managers*.

Delphi es una empresa líder en su sector a nivel mundial en diseño, fabricación y suministro de componentes y tecnologías para los mercados de automóviles y vehículos comerciales. Está presente en 32 países. La empresa cotiza en bolsa, en el NYSE (DLPH). Delphi consiguió sólidos resultados operativos en lo que resultó ser un entorno macro desafiante durante 2015. El equipo pudo reaccionar ante un sector en rápido cambio y, al mismo tiempo, posicionar a la compañía para afrontar su crecimiento, con soluciones relevantes para el mercado que resuelven los desafíos más difíciles de los clientes al implementar una estrategia comercial innovadora. Para que te hagas una idea de la dimensión que estamos hablando, aquí tienes algunos datos de la empresa extraídos de su informe anual en aquel momento: \$26 mil millones en reservas, \$15,2 mil millones en ingresos, \$1,5 mil millones de inversión anual en ingeniería, 20 mil millones de líneas de código de software enviadas diariamente, 173.000 personas en 44 países, 14 grandes centros tecnológicos, 126 plantas de fabricación y un equipo formado por 19.000 científicos, ingenieros y técnicos.

La compañía se dividía en tres grandes divisiones: la primera, la división de arquitectura eléctrica y electrónica, especializada en proporcionar un diseño completo de la arquitectura eléctrica del vehículo, incluidos conectores, conjuntos de cableado y arneses, centros eléctricos y sistemas híbridos de distribución de alta tensión y seguridad. Estos productos proporcionan la columna vertebral eléctrica y electrónica crítica que respalda el aumento del contenido y la electrificación del vehículo, la reducción de emisiones y una mayor economía de combustible mediante el ahorro de peso. La segunda, la división de electrónica y seguridad: que proporciona componentes críticos, sistemas y software avanzado para la seguridad de los pasajeros, la seguridad, la comodidad y el infoentretenimiento, así como el funcionamiento del vehículo, incluidos los controles

del cuerpo, los sistemas de infoentretenimiento y conectividad, electrónica de potencia del vehículo híbrido, electrónica de seguridad pasiva y activa, pantallas y mecatrónica. Estos productos integran y optimizan el contenido electrónico, lo que mejora el ahorro de combustible, reduce las emisiones, aumenta la seguridad y proporciona información y entretenimiento a los ocupantes y conectividad. Y, la tercera, la división de sistemas del tren motriz (*Powertrain*), que diseña soluciones para optimizar la potencia y el rendimiento del tren motriz mientras ayuda a los clientes a cumplir con las nuevas regulaciones de emisiones y ahorro de combustible. La división de tren motriz de Delphi suministra a la industria de la automoción piezas mecánicas y componentes electrónicos para el tren de potencia de los motores. Proporciona una integración de sistemas completos de gestión de motores de gasolina y diesel, incluidos el manejo de combustible, la inyección de combustible, la combustión, los controles electrónicos, las capacidades de prueba y validación, y los servicios de equipos originales y de posventa. La división tiene presencia en diez países de cuatro regiones, EMEA (dividida en dos), América y Asia Pacífico. En total hay 16 fábricas y centros tecnológicos, en todo el mundo. La división tiene unas ventas de 4.400 millones de dólares.

Para gestionar la complejidad que suponen las operaciones de un negocio como el descrito, diseñamos e implementamos lo que llamamos el Ciclo de Gestión. Definido como el “Sistema Operativo de nuestro modelo de trabajo, que establece con precisión qué partes de la organización se conectan y cuándo se conectan diaria, semanal, mensual o trimestralmente. Nos dice cómo operamos y cómo gestionamos la fábrica”. El Sistema Operativo Empresarial (EOS) alinea procesos y procedimientos a través de flujos de trabajo que gestionan la complejidad, impulsan el rendimiento y brindan excelencia en todo momento.

A su vez, el Ciclo de Gestión define cuáles son los indicadores de producción, calidad, eficiencia, entre otros muchos, que se deben establecer, con qué frecuencia se deben seguir, cuáles son las áreas encargadas de monitorear, qué grados de tolerancia son aceptables, qué acciones se

deben tomar cuando ocurren incidentes y una larga lista de actividades que mantienen al comité de dirección de cada una de las plantas, en constante estado de vigilancia, centrado en los aspectos clave del negocio.

Pero te preguntará, ¿por qué cambiar la cultura de una organización que arroja estos resultados? La razón es simple, competir en un entorno que cambia rápidamente requiere muchas capacidades en todos los niveles de la organización. El antiguo estilo de gestión basado en proporcionar instrucciones detalladas ya no funciona. La responsabilidad debe compartirse aguas abajo en la organización y las decisiones deben tomarse más cerca de donde aparecen los problemas. La empresa debe responder con agilidad y seguir manteniendo los más altos estándares de calidad. El nuevo entorno requiere que todos en la organización se involucren en la definición de la estrategia y su ejecución efectiva. Las personas deben estar comprometidas, motivadas, capacitadas para asumir responsabilidades y preparadas para tomar las decisiones correctas a su propio nivel. Esto solo sucede si los *managers* son capaces de desarrollar a sus colaboradores, empoderarlos, estar más cerca de sus necesidades y más abiertos a discutir soluciones alternativas. Necesitan convertirse en líderes y *coaches* de sus equipos. Se requiere que los *managers* amplíen sus habilidades para escuchar y cuestionar, involucrar a las personas en conversaciones para aclarar expectativas, dar y recibir retroalimentación para mejorar el desempeño y mucho más.

Se decidió que “Hacerse Responsable” (*accountability*) y Transparencia fueran las dos competencias sobre las que se apoyara la nueva cultura. Se necesitaba un nuevo set de comportamientos de gestión para difundir estas competencias en toda la organización. En realidad, ambas competencias fueron consideradas como “metahabilidades” o competencias complejas que comprenden una rica mezcla de diferentes competencias y comportamientos: proactividad, tolerancia al riesgo y al fracaso, sentido de propiedad, *coaching*, creer en las personas, orientarse a los resultados, establecer una dirección o el compromiso, identificaban lo que entendimos como “hacerse responsable”. Mientras que el compartir y la

apertura, la comunicación, la confianza, la orientación a las personas, la humildad, el guiarse por los datos, la coherencia y el reconocimiento son los que conformaban la “transparencia”.

La transformación de la cultura debía comenzar con la conciencia y la comprensión de lo que ambas competencias significaban para el equipo de Delphi y la introducción de un conjunto de nuevos comportamientos que cambiarían la forma en que los líderes debieran responder a los desafíos empresariales, la manera en que organización podía contar con ellos para alcanzar resultados de formas innovadoras y, al mismo tiempo, comunicarse de manera más transparente con sus compañeros, sus equipos y sus colaboradores.

Desde nuestra perspectiva, había que lograr que los nuevos aprendizajes se tradujeran en comportamientos efectivos en el día a día. Para que las personas se comporten de manera diferente, primero deben ser conscientes de su impacto y luego practicar para alcanzar la excelencia, hasta que, a medio plazo, esas nuevas formas de hacer las cosas se convierten en hábitos. Y la forma de hacerlo en Delphi fue incorporar los nuevos comportamientos en su Ciclo de Gestión, nuestro sistema operativo. De esta manera, los comportamientos obtienen indicadores que se pueden monitorear, a la vez que permite establecer objetivos y medir el progreso, por un lado, a la vez que, por otro, se integran en el lenguaje operativo que la gente de todos los niveles está acostumbrada a utilizar, de la misma manera que habla de otros muchos elementos que ya forman parte de la operativa habitual.

El papel de Augere en este proceso fue múltiple: primero, el equipo de Augere facilitó cuatro encuentros regionales donde gerentes de diferentes plantas participaron en actividades para expandir la conciencia del proceso de transformación cultural. En segundo lugar, esas sesiones permitieron llegar a un acuerdo conjunto sobre un conjunto específico de habilidades y comportamientos que representan la comprensión de la división de *Powertrain* de Delphi sobre “Hacerse Responsable” y

Transparencia. Esto es necesario para crear un terreno común que todos en la organización puedan conocer y, de esta forma, alinear sus interpretaciones. En tercer lugar, una vez que todos los altos directivos están de acuerdo sobre el significado de “Hacerse Responsable” y “Transparencia” y qué comportamientos observables están relacionados con dichas competencias, el equipo de Augere diseñó un sistema de apoyo a los HRBP de Delphi para trasladar el proceso a todos los equipos de gestión de las plantas.

Déjame dar unos pasos atrás, para que veas de dónde nace la intervención, y abundar con un poco más de detalle en la estructura del proceso que seguimos, de tal forma que puedas conocer con exactitud lo que hicimos para garantizar el éxito. El proceso está estructurado en 5 fases:

Si vamos un poco más atrás en el origen de lo que te comentaba, tendríamos que decir que la fase 1 tuvo lugar con el diseño e implantación de un nuevo modelo cultural para la fábrica de Sant Cugat, cercana a Barcelona (España). Ello permitió probar el modelo de transformación de cultura en la planta, donde se aplicó por primera vez en la organización de Delphi el modelo de identificación de nuevos comportamientos y cómo convertirlos en hábitos. Delphi y Augere definieron conjuntamente un proyecto para abordar un cambio profundo en la forma en que los miembros del equipo directivo se relacionan entre sí. El objetivo era crear relaciones poderosas y efectivas dentro del equipo de dirección para poder hacer frente a los desafíos extremos que estaban por llegar. También era fundamental llevar el proceso a los siguientes niveles de la organización.

El primer paso fue evaluar los perfiles de liderazgo de todos los miembros del equipo de dirección (nueve personas) y la cultura de liderazgo del equipo como entidad. La herramienta propuesta por Augere para este propósito fue TLC (*The Leadership Circle*). Nos proporcionó una imagen muy precisa de los perfiles existentes y deseados tanto para el equipo como para sus miembros. A continuación, el equipo participó en una sesión de

dos jornadas con los facilitadores de Augere para establecer estructuras de comunicación efectiva dentro del equipo, así como identificar los valores y comportamientos que querían tener como miembros del comité de dirección. Una parte muy importante del ejercicio consistió en llegar a un acuerdo sobre el significado de cada uno de los términos.

Al final de la sesión de dos días, cada director diseñó su plan individual y todos los miembros del equipo identificaron qué comportamientos debían cambiar, comenzar a tener o eliminar para alinear su perfil al modelo de comportamiento que diseñaron conjuntamente y, con ello, definieron sus planes de desarrollo individuales para poder cerrar la brecha entre sus perfiles de liderazgo existentes y deseados.

Otra parte crucial del proceso de desarrollo de la comunicación fue capacitarlos en el uso de herramientas poderosas para proporcionar retroalimentación y reconocimiento constructivo entre sí, con el fin de mejorar la calidad de su comunicación y convertirse en un mejor equipo y más eficaz. Como consecuencia, una nueva forma de comunicarse e interactuar dentro del comité de dirección, se incorporaron nuevos comportamientos y se reforzaron los ya existentes, que se consideraban positivos. Esto se convirtió en la plataforma de lanzamiento para la creación de una nueva cultura de retroalimentación en la organización.

Para reforzar su proceso de desarrollo individual, Augere asignó *coaches* ejecutivos certificados con amplia experiencia en el trabajo con equipos directivos para acompañar a cada uno de los *managers*, a nivel individual, durante los meses posteriores a la conclusión de la sesión. Pocos meses después, el equipo directivo se reunió nuevamente con los facilitadores de Augere para revisar el progreso y verificar cuál era el nivel de compromiso que se mantenía y aquellos compromisos que debían reforzarse para asegurar la transformación.

El trabajo no concluyó aquí. Un año después de iniciado el proyecto, el siguiente nivel gerencial de la planta pasó por un proceso similar al

descrito. Para nuestro director de planta, Jaume Roquet la clave del éxito reside en que “es un proceso que no intenta imponer una forma de hacer, sino que facilita que las personas sientan la necesidad de hacer las cosas de otra manera. El proceso ha sido muy revelador porque nos hizo cambiar como individuos y como equipo, pero desde dentro. Sentimos la necesidad de cambiar la cultura y los valores que teníamos antes”, explicaba. El proceso continuó. Una vez que se compartieron los valores y comportamientos entre los primeros tres niveles de gestión, el siguiente paso fue revisar los planes de contribución individuales y tener una sesión conjunta en la que los directores y *managers* pudieran compartir sus opiniones y experiencias. El modelo de transformación se realiza de la misma manera: fomentando el cambio desde dentro en lugar de imponer diferentes formas de hacer las cosas y darse cuenta de que hay otras formas de comunicarse.

La segunda fase, se lanzó después de la experiencia de Sant Cugat, cuando decidimos activar el proceso de transformación cultural de toda la organización. Hay que ser conscientes de que este es un programa de cuatro a cinco años y que comienza con dos competencias clave. El caso de San Cugat demostró que era fundamental encontrar el significado común de esos dos conceptos antes de concienciar a la organización. Por lo tanto, en mayo de 2016 se lanzó un programa de definición y sensibilización en el que participaron los 100 principales directivos de las cuatro regiones, EMEA 1 (Rumanía, Turquía y Portugal), EMEA 2 (Reino Unido, Francia y Polonia), Asia Pacífico (China e India) y Américas (México y Brasil). A estos se sumaron los directivos pertenecientes al equipo global de soporte a las plantas de todas las regiones. Yo mismo, como vicepresidente de operaciones de la división a nivel global, establecí el objetivo para 2016 de definir ambas competencias para toda la organización, hacer que la alta dirección a nivel regional fuera consciente de su significado y comenzar a implementar el proceso de transformación en algunas de las plantas de la División.

Este proceso de transformación cultural está vinculado a una nueva forma de hacer funcionar el negocio. Delphi quiere evolucionar, de un

modelo clásico de MBO (*Management by Objectives*), donde los *managers* son más directivos y dan instrucciones claras al equipo, a un modelo de despliegue de estrategia en el que los *managers* se convierten en líderes y *coaches* de los equipos. Establecen conversaciones con su gente, brindan retroalimentación y los involucran en la definición de la estrategia y la ejecución efectiva. Recuerdo haberles transmitido el siguiente mensaje: “podemos seguir trabajando como hasta ahora. Decirle a nuestros equipos qué es lo que tienen que hacer. Cargar sobre nuestras espaldas con toda la responsabilidad de los resultados. O que cada uno de nosotros marque la diferencia. Haga participar a las personas de un proyecto compartido en el que entre todos nos hacemos corresponsables de los mismos. ¿Qué queréis hacer? Depende de vosotros. Es nuestra elección. Si vosotros creéis en ello, seremos capaces de conseguirlo y el resto de la organización nos seguirá. Si no, todo seguirá como hasta ahora...”.

En definitiva, mi intención es que fuéramos capaces de pasar de un rol de *management* en el que los líderes definen la estrategia, establecen dirección, resuelven problemas y se enfocan en solicitar resultados, a un modelo en el que involucrar a las personas en la definición de la estrategia, establecer conversación de *feedforward* y dar *feedback* efectivo. Si las herramientas del primero son los objetivos que se establecen y el seguimiento de los KPI, del segundo son la habilidad para hacer preguntas, la escucha activa y la retroalimentación constante. También cambia el rol de los colaboradores, de ejecutar la estrategia, informar sobre los problemas que aparecen y pedir soluciones, han de evolucionar hacia compartir conocimientos, participar en la definición de la estrategia, influir en el proceso de pensamiento y contribuir en la resolución de problemas. De la misma manera, también cambian las herramientas: del reporte de ejecución de objetivos y tareas, se pasa a la elaboración de sus planes de desarrollo personal, entrevistas de desarrollo, reuniones de estrategia y reuniones de Ciclo de Gestión y seguimiento.

Augere diseñó un programa de un día y medio, en paralelo al proceso regional de capacitación en metodologías *Lean*, que se ejecutó en cuatro

lugares (Portugal en mayo, China en julio, Reino Unido y México en septiembre). Los participantes fueron una combinación de directores de planta, *managers* de operaciones de planta y *managers* de *Lean*, junto con algunos otros directivos corporativos y de recursos humanos. En total, asistieron a las sesiones más de 100 altos directivos de la división.

El contenido de la sesión fue una combinación de dinámicas orientadas a obtener una definición detallada de las dos competencias señaladas: “Hacerse Responsable” y “Transparencia”. Cada competencia se definió en términos de un conjunto de comportamientos que las representaban con claridad. Luego, se describió cada comportamiento de una manera reconocible y fácil de recordar. Además, las sesiones proporcionaron herramientas para desarrollar el nuevo estilo de liderazgo en la práctica y se pidió a los participantes que escribieran sus planes de desarrollo individuales.

Los comentarios proporcionados por los asistentes muestran que la flexibilidad de los facilitadores para adaptarse a las necesidades del grupo fue muy apreciada y les gustó el hecho de que el contenido fuera co-creado durante las reuniones. Resultó ser un conjunto de ejercicios muy participativo y dinámico sin uso de presentaciones de PowerPoint. Todas las aportaciones recibidas se utilizaron para ajustar la siguiente sesión contribuyendo a mejorar la experiencia de desarrollo de los participantes. Los expertos de Augere también trabajaron para alinear cada sesión con las diferencias culturales encontradas en las regiones.

La intervención con los Top 100 directores de la organización demostró que el modelo y los contenidos fueron adecuados para proporcionar a los directores corporativos, directores regionales y gerentes de planta una fuerte conciencia sobre la necesidad de introducir el “Hacerse Responsable” y la “Transparencia” como competencias clave en la organización. Una buena base para la discusión interna orientada a sensibilizar a la alta dirección sobre la necesidad de una transformación cultural y un mayor despliegue en cascada en los equipos de las fábricas.

Las cuatro reuniones regionales sucesivas permitieron el diseño de un proceso poderoso para mover a toda la organización hacia un cambio profundo. El objetivo de difundir el nuevo modelo cultural a todas las plantas de producción, comenzaba a generar tracción.

Así pasamos a la fase 3: Aterrizaje en Planta Piloto. Se utilizó una fábrica en Seixal, cerca de Lisboa (Portugal) como piloto de todo un proceso de evaluación y formación dirigido al equipo de dirección de la planta. La dirección de Seixal quería invertir en fortalecer la comunicación del equipo e incorporar las nuevas competencias de liderazgo.

El proceso comenzó a principios de octubre de 2016 e incluyó al equipo de dirección de la planta y a los gerentes de línea de producción (APU). Por lo general, el personal de la planta incluye al gerente de planta, *managers* de operaciones, de finanzas y control de gestión, de recursos humanos, *managers* de *lean*, de logística, etc. Incluyendo jefes de línea de producción, este era un equipo de trece personas. Junto con la dirección de Seixal y el líder del proyecto de HR, Augere rediseñó un proceso que debería ser el modelo a utilizar en cada planta posteriormente. La estructura del proceso se muestra en el siguiente cuadro: evaluación 360° (encuesta de transparencia y responsabilidad y comentarios individuales sobre los resultados), sesión de equipo y planes de desarrollo individual, seguimiento (sesiones de *coaching* individual sobre planes de desarrollo, materiales de apoyo para el autodesarrollo: libros, vídeos, consejos y píldoras de conocimiento y evolución de los KPI en la plataforma).

Los aprendizajes del piloto de Seixal permitieron probar la idoneidad de algunos de los componentes del programa al aterrizarlos en las plantas de fabricación. La agenda de la sesión se ajustó a las necesidades de los participantes y se agregaron algunos componentes de seguimiento para reforzar la transformación del comportamiento. También se agregaron algunas nuevas herramientas de seguimiento.

Finalmente, se acordó un modelo de gestión de la planta con el líder del proyecto de recursos humanos, con la idea de ejecutar exactamente el mismo proceso en todas las demás plantas de la división de *powertrain* de Delphi. Esto nos llevó a la siguiente fase.

La fase 4: Despliegue a los equipos de gestión del resto de plantas de fabricación a nivel global. El proceso de transformación de la cultura se refina, se basa en los aprendizajes de Seixal y se transfiere a los equipos de dirección del resto plantas a nivel mundial.

El proceso se inició en diciembre de 2016 con la planta de Iasi en Rumania y continuó a lo largo de 2017 cubriendo otras plantas como Chihuahua en México, Beijing en China y otras.

Fase 5: Despliegue al resto de la organización. El proceso de transformación de la cultura se extiende en cascada a todos los niveles de la organización de cada planta de la división.

La transformación cultural requiere que los nuevos comportamientos lleguen a todos los rincones de la organización. Se necesita el apoyo externo de socios como Augere para facilitar los procesos de diseño y sensibilización, pero la transformación completa ocurre solo después de que cada líder y *manager* de la organización acepta el cambio y se convierte también en un agente de transformación.

Con el fin de llegar a todos los niveles, Augere y Delphi decidieron capacitar a un cierto número de embajadores internos que ayudarán a desplegar el modelo por completo en el resto de la organización.

Para finalizar, permíteme compartir algunas conclusiones y aprendizajes que me parece relevante que conozcas. Cambiar la forma en que las personas se comportan requiere la adopción de nuevos hábitos. Aprender qué hacer de manera diferente no es suficiente. Los líderes deben comprender las razones por las que necesitan cambiar y deben

conocerse a sí mismos en profundidad para identificar cuáles son las brechas a cubrir y qué hacer para cerrarlas. Las personas implicadas en este proceso de transformación personal deben estar abiertas y preparadas para aceptar el cambio en aras de la mejora general.

Los procesos de transformación son una especie de trabajo artesanal. Es necesario comprender muy bien cuál debe ser la forma final y de qué material está hecha la organización para poder aplicar las herramientas correctas y ser efectivas y eficientes al mismo tiempo.

Muchos procesos de transformación cultural parten de la participación de la alta dirección, pero luego delegan en consultores o estrategias que, más que acompañar la transformación, deciden por sí mismos cuáles son los valores adecuados que se deben vivir en la organización o cuáles son los comportamientos que todos deben tener. Esto no funciona. Pronto esos valores y comportamientos se convierten en palabras vacías sin significado que pocos están preparados para aceptar y vivir en el día a día. Sin embargo, con el acompañamiento adecuado y una combinación de participación de arriba a abajo y de abajo a arriba, pueden convertirse en una palanca de enorme poder para la transformación.

Nosotros definimos claramente cómo queríamos cambiar la forma de operar y, de esta forma, evolucionar de un estilo de *management* centrado en la resolución de problemas y cuyos gerentes dicen a sus equipos qué hacer, a un modelo en el que los líderes enseñan y desarrollan a sus equipos para hacerlos más capaces de encontrar las estrategias para pasar al siguiente nivel de desempeño. Esto requiere un nuevo conjunto de habilidades de liderazgo que sean sencillas, construyan una visión compartida y se transmitan de manera efectiva. Líderes con los que se puede contar y que son totalmente transparentes para decirle a su equipo qué se necesita y qué resultados se esperan. A su vez, líderes capaces de ponerse al servicio de sus colaboradores y acompañarlos en su crecimiento.

Ser excelente en este proceso es obligatorio para poder adaptar los conceptos de la alta dirección a la realidad del día a día que todos puedan reconocer. Así, incluso hasta los retos más desafiantes se logran, con el *feedback* que permite reforzar las buenas prácticas, a la vez que redirigir aquellas que no brindan resultados sostenibles. Ningún cambio es posible a menos que se practique con persistencia y rigor, como la lluvia fina que nutre la tierra para hacerla fértil.

Jorge Beja
Global Operations Systems Vice President
Driveline en GKN Automotive

Introducción

En 2021 soplamos las velas del pastel de los 20 años de la fundación de Augere. A pocos meses de ello, recibimos el premio *Expocoaching* 2020 como mejor empresa de servicios de *coaching*. Lo entendemos como un reconocimiento a la trayectoria de la compañía y al buen hacer en un ámbito en el que hemos logrado obtener un reconocimiento, siempre difícil en el sector en el que trabajamos. Por ello, no solo nos sentimos orgullosos, sino que estamos, además, muy agradecidos a todos aquellos que han hecho posible que lograr este premio fuera posible, con su contribución a lo largo de estas dos décadas de vida.

Muchas cosas han pasado en el mundo del *coaching* desde 2001 y no dedicaré mucho tiempo a recordárnoslas. Un precepto del *coaching* es mirar, fundamentalmente, adelante. Más que justificar dónde estamos por nuestras decisiones y experiencias del pasado, el *coaching* se enfoca en construir el futuro al que queremos llegar.

Aun así, sí se pueden señalar algunos de los aspectos más remarcables de la evolución del *coaching* en estos últimos veinte años. El *coaching* ha pasado de ser una profesión casi desconocida a principios del 2000, hasta madurar e incluso extenderse a tal punto que ha llegado a convertirse en una profesión denostada a los ojos de muchos. A ello ha contribuido la proliferación de multitud de escuelas, programas y, claro está, *coaches* formados no siempre bajo metodologías y procesos serios y de alto impacto. Pero este es un ámbito muy subjetivo, en el que no profundizaré ahora. Ya lo haré en un próximo capítulo. Solo decir, que el mundo del *coaching* está también representado por excelentes profesionales, experimentados y curiosos que siguen profundizando en la mejor práctica,

en la investigación y en trasladar cada posibilidad de mejora del acompañamiento a las personas, equipos y organizaciones, en beneficio de sus clientes.

Estos años también han servido para ver una evolución de la manera en la que aplicar el *coaching*. Si tradicionalmente la práctica del *coaching* tuvo una vertiente personal, con un enfoque individualizado, poco a poco fue entrando en las organizaciones, sobre todo en las empresas, en las que ha contribuido al desarrollo de directivos y *managers*, fundamentalmente. Muchos de estos programas, en nuestra experiencia, buscaban un impacto en el desarrollo de competencias de liderazgo que transferir a la práctica directiva en el día a día, mejorando la comunicación con los colaboradores, los procesos de *feedback* internos, la orientación a los resultados, la capacidad de innovación, etc.

Y poco a poco, de lo individual se fue evolucionando a lo sistémico. Las empresas necesitaban un impacto desde esta perspectiva, a la vez que optimizar el coste de sus acciones, todo hay que decirlo, en el contexto de la crisis económica de finales de la primera década de los 2000. En este sentido, el equipo se manifestaba como un excelente percutor que, desde el espíritu colectivo, impulsa a las personas a nivel individual a movilizarse hacia las metas comunes de la transformación cultural y de negocio en las organizaciones.

Hoy en día, siempre desde nuestra experiencia, el *coaching* está resultando ser una estupenda metodología que, en combinación con otras herramientas, está apoyando con gran éxito los procesos de transformación en las organizaciones, en el marco de la digitalización y del impacto cultural que, como consecuencia de ello viven las compañías.

Como ves, hablamos del *coaching* como profesión y del *coaching* como metodología. Personalmente, nos sentimos mucho más cómodos con esta segunda aproximación. En nuestro trabajo de alineamiento de personas y equipos, cultura y estrategia de negocio, el *coaching* es un instrumento para nosotros. Una metodología de gran impacto que, combinada con

otras, de acuerdo a lo que pretendamos conseguir en cada momento, nos va a permitir alcanzar los extraordinarios resultados que esperamos. Ya sea en la transformación individual de la persona, en la integración y alineamiento del equipo o en la transformación de los procesos o de la cultura de una organización. En cada caso, tendremos que entender qué necesitamos abordar y, desde aquí, qué metodología y herramientas son las más adecuadas para ello.

De esta forma, el *coaching* se empleará de forma más purista o en combinación con otras metodologías, como el *mentoring*, el *design thinking*, el *agile*, la investigación apreciativa, el *world café*, el diseño de futuro, y tantas otras. Todo ello, acorde con los fines que se persigan. A ello le sumaremos otras herramientas como son los *assessments* que nos permitan evaluar el perfil de competencias profesionales, los rasgos de la cultura de un equipo o una organización o el estilo de liderazgo, entre otros. La aplicación de la metodología del *coaching* nos ha servido para impulsar la transformación de equipos y organizaciones en múltiples compañías, tanto locales como multinacionales, impactando en personas y equipos de más de quince países.

Pensamos, que cuando intervenimos en una compañía, trabajando al más alto nivel, con su CEO y su equipo directivo, tenemos la oportunidad de impactar positivamente en cientos, a veces miles de personas. De alguna forma, es nuestra manera de contribuir a transformar la realidad en positivo, a través de las organizaciones y de quienes tienen la capacidad de influir de manera decisiva en las vidas de muchos, sus colaboradores y sus familias. Y de esta forma, impactar en el mundo, dejándolo un poquito mejor de lo que nos lo hemos encontrado.

Seguramente, el premio recibido como mejor empresa de servicios de *coaching* en *Expocoaching 2020* responde a esa trayectoria y a una manera de concebir y aplicar el *coaching*. Alguna de las razones que puede haber detrás del éxito de nuestro trabajo son las siguientes:

Augere es una de las compañías pioneras en *coaching* en España y desde 2001 hemos ofrecido nuestros servicios de *coaching* a nuestros clientes

corporativos. Hemos formado en *coaching* a más de 2.000 profesionales en España, Francia, México y Brasil y hemos realizado más de 3.000 procesos de *coaching* con directivos, *managers* y equipos directivos y de proyecto, en más de 15 países, de Europa, América, Asia y África.

Tenemos una forma holística de ver a las personas, integrando las diferentes facetas de sus vidas y centrándonos en aquellos aspectos que configuran su agenda vital, aquella que viene inspirada en la visión, misión y valores personales. Esta consideración individualizada no puede desligarse del contexto en el que se ubica la persona. Por tanto, desde esta perspectiva holística no podemos obviar el entorno profesional en el que está involucrada, su equipo y su organización, así como los retos que tiene que afrontar en este contexto profesional. De hecho, muchas veces quien contrata nuestros servicios es la empresa para la que nuestro *coachee* (como solemos llamar a nuestro cliente de *coaching*) trabaja, lo cual no nos lleva a considerar solo lo segundo, sus retos profesionales, y a olvidarnos de lo primero, la persona, sino a integrarlo todo.

Combinamos múltiples metodologías, como hemos dicho, con un enfoque sistémico, para integrar y alinear personas y equipos, cultura y estrategia de negocio de la compañía, en el contexto de cambio que viven muchas de las organizaciones en la actualidad. Así, les proporcionamos herramientas para que no solo logren sus objetivos de negocio, sino para facilitar que lo hagan de la manera más efectiva posible, de forma ecológica respecto a su entorno y sostenible en el tiempo.

Alineamos nuestra intervención con el modelo de liderazgo y cultura de nuestros clientes para dar coherencia a nuestra intervención respecto a la estrategia de negocio en los momentos de transformación.

Trabajamos de forma homogénea y coordinada con un equipo internacional de *coaches*, consultores, facilitadores y formadores con gran experiencia en negocio, desarrollo del liderazgo y *coaching* y manejo de procesos de transformación cultural y organizacional. En nuestro trabajo,

el cliente está en el centro y comprenderlo es fundamental. Por ello siempre hemos involucrado a nuestros clientes corporativos en las sesiones de alineamiento con nuestros equipos de *coaches* y *facilitadores* con la finalidad de obtener una visión directa del cliente, del contexto en el que la empresa está operando, el colectivo o equipos con los que vamos a trabajar, sus retos y objetivos. Obtenemos, así, una comprensión clara de lo que el cliente espera de nosotros y co-creamos con este las soluciones y el resultado que esperamos alcanzar.

Nuestros *coaches* están acreditados por la International Coaching Federation, se mantienen en constante actualización a través de nuestras investigaciones y formaciones y comparten las mismas metodologías. Todo ello nos permite dar a los clientes homogeneidad en nuestros servicios, por amplio que pueda ser el equipo de *coaches* y *facilitadores* que intervenga, puesto que hablamos el mismo lenguaje y usamos las mismas herramientas y metodologías.

Realizamos un seguimiento continuo de nuestros procesos a través de nuestra plataforma tecnológica, aportamos herramientas de *assessment* y contenidos personalizados para cada persona y nos sentimos enormemente satisfechos y muy agradecidos, de que nuestros clientes evalúen nuestros servicios de *coaching* con una media superior a 9 sobre 10.

Esto es lo que nuestros clientes valoran de nuestro trabajo. Detrás de ello hay una enorme pasión de todo un equipo que trata siempre de dar lo mejor en cada intervención y de mejorar cada día lo que ofrecemos. Ello se construye sobre el amor por nuestro trabajo y las personas con las que trabajamos y por un sentido claro de trascendencia del impacto que tiene todo lo que hacemos.

Recibir el *feedback* directo de las personas con las que trabajamos y ver su transformación y, a través de ellas, la transformación en su entorno personal y profesional, es para nosotros un motivo de enorme satisfacción. Trabajamos para dejar un mundo mejor del que nos hemos encontrado, a nuestro paso. Una pequeña, o a veces gran contribución, depende de quién

y cómo se valore. Pero nuestra particular contribución. Sí, como las huellas en la arena de la playa, todo es temporal. Vendrán nuevas olas y subidas de marea que las borrarán. Pero quedará esa ilusión de haber impreso nuestra huella en un determinado momento. Así es la vida, hacer y deshacer, para volver a hacer. Continua evolución.

Por ello vamos a seguir trabajando, experimentando, investigando y construyendo nuevos modelos de intervención que amplifiquen el impacto de nuestro trabajo con personas, equipos y organizaciones. Incorporando e integrando las metodologías generadas por otros, pues de todos aprendemos y para todos está también a disposición nuestra experiencia, conocimiento y contribución. Es por ello que escribimos y publicamos artículos, libros, *papers*, vídeos... y por lo que impartimos conferencias, *webinars* y programas de formación. Para que otros colegas y profesionales puedan tomar lo que les podemos ofrecer y extender la influencia que queremos tener en el mundo como las ondas que se producen en un lago cuando lanzamos una piedra al agua.

Permíteme, para finalizar, hacer una referencia al título de este libro: Transformación. Esta es, en el presente y va a seguir siendo en el futuro la constante para individuos, equipos y organizaciones que quieran hacerse dueños de su propio destino en este mundo hiper-VUCA en el que estamos inmersos. Y proponemos afrontar esa transformación apoyándonos en el poder de una metodología tan potente, para intervenir a esos tres niveles, como es el *coaching*. Un *coaching* como lo entendemos nosotros, un *coaching* con A de Augere. Siempre decimos que como *coaches* nos centramos en la agenda del cliente, la agenda con A mayúscula. Esta es aquella que conecta con su propósito, misión y valores. Con este guiño queremos compartir también parte de nuestra identidad como compañía. Nuestro propósito, sentido de misión y valores van a estar reflejados en cada una de estas páginas. Así, impactamos desde nuestra identidad. Esperamos hacerlo también, inspirando de forma positiva, a todas aquellas personas que tengáis este libro en vuestras manos, para que podáis llevar a vuestro mundo cualquier pequeño aprendizaje que de él puedas extraer, y transformarlo.

A quién va a interesar este libro

Este libro habla de la transformación de las organizaciones a través de metodologías de acompañamiento, como es el *coaching*, y de cómo desde Augere hemos sido partícipes de dicha transformación a lo largo de los últimos 20 años en compañías de muy diferente tipo y sector. Entre nuestros clientes encontramos empresas como Telefónica, Repsol, Sanofi, Bayer, Mango, Volkswagen, eDreams-Diageo, Delphi Technologies, Macsa, Borges, Condis, Banc Sabadell, La Caixa, Racc, OHL, Biogen, Hologic, Certio, Nexeo, Aena, Aegon, Agromillora, Securitas Direct Verisure o Applus, entre otras muchas.

Lo hemos hecho acompañando la reflexión, el consenso y la toma de decisiones, así como el aprendizaje sobre la acción de sus directivos y equipos que han liderado procesos de transformación a lo largo y ancho de sus organizaciones. Sabemos que los cambios en las compañías son complejos. Cuesta evolucionar de un paradigma conocido a otro emergente en el que todavía hemos de descubrir cómo manejarnos. Modificar patrones de conducta y hábitos de comportamiento genera resistencias. Nuestro trabajo consiste en crear un espacio seguro y valiente, pleno de posibilidades, para que el sistema y sus partes se integren de forma armoniosa y evolutiva, como la naturaleza nos muestra en sus procesos y, así, despliegue de manera óptima todo su potencial.

El libro recoge, además, los puntos de referencia que CEO, directivos y profesionales de diferentes compañías nos han proporcionado a través de la investigación que Augere viene realizando sobre el impacto de la transformación digital en las organizaciones, en las que han participado, por ejemplo: María Jesús Almanzor, CEO de Telefónica España, Blanca Losada, Presidenta de Fortia Energía, Cecilia Boned, Country Head en BPN Paribas

España, Wenceslao García, Fundador de Marketgoo y Head of Culture, Loreto Ordóñez, CEO de Engie España, Ángeles Delgado, Presidenta de Fujitsu, Carlos Molina, Fundador de 50Pro, Almudena Román, Directora General ING España, Tomás Pereda, HR Strategist Advisor y Subdirector General de la Fundación máshumano, Isabel Fernández Alba, cuando era Directora de Talento, Cultura y Comunicación Interna de REPSOL, Margarita López Acosta, Directora General de Sanofi Iberia, Katherine Stulz, cuando era Directora General de Celgene, Rafael García del Poyo, Socio de Osborne Clarke, Alicia Coronil, cuando era Directora de Economía del Círculo de Empresarios, Joana Sánchez, Fundadora y Presidenta de Incipy e Inesdi, Chus Barroso, CEO de Selenia España, Enric Ezquerro, Presidente de Sánchez Romero, Luis Manuel González, Director de Personas y Cultura de Roche, Ricardo Bacchini, Director de RR.HH. y organización de Volkswagen Group España Distribución, Nieves Segovia, Presidenta de la Institución Educativa SEK, Mercedes Chalbaud, Directora General de Lanalden, John G. Jung, Presidente de Intelligent Communities, Sebastián Álvaro, creador de Al Filo de lo Imposible, Pablo Cardona Soriano, Decano de la Facultad de Empresas y Comunicación de la UNIR o Jordi Arruffi es Digital Transformation Projects & DLab Director en el Mobile World Capital Barcelona. Asimismo, recogemos las opiniones compartidas en diferentes escenarios por directivos y profesionales como Violeta Mezeklieva Fundadora de Thrace Labs, Cristina Aranda, Presidenta de Mujeres Tech, Carlota Pi, Presidenta de HolaLuz, Rocío Arroyo, Presidenta de Amadix, Laura Fernández, Presidenta de AllWomen.tech, María Benjumea, Presidenta de Spain Startup, Carla Echevarría, UX Design Lead for Google Assistant, Jonathan Finkelstein, Credly Founder & CEO, Julien Lesaicherre, EMEA Director, Workplace by Facebook, Emily Elwes, Fundador de Flylancer, Dori Gurwitz, PwC, MD, WorkForce of the Future, Innovation and Digital WorkForce Transformation Leader o Amritesh Chaudhuri, RingCentral SVP of Product & Solutions Marketing.

Intento, a través de los siguientes capítulos, dar una visión lo más completa posible de los aprendizajes obtenidos sobre las claves que determinan el éxito en la transformación de las organizaciones, poniendo un foco especial en su cultura y en las personas, así como en la forma de intervenir a los diferentes niveles.

Este libro le puede interesar a todos aquellos que, con un rol u otro, participan en la transformación de las empresas: Directivos y *managers* que tienen que liderar la transformación de sus compañías, impulsando el cambio a través de las personas, para afrontar los retos en un contexto incierto y que evoluciona rápidamente.

Líderes de equipos de trabajo o de proyecto y los propios equipos, que necesitan herramientas para integrar y alinear al equipo, no solo para alcanzar los resultados de las iniciativas que impulsan sino para hacerlo construyendo las relaciones de calidad, la dinámica generativa y efectiva que el equipo quiere desplegar.

Coaches, formadores, consultores y facilitadores de los procesos de transformación que, desde las metodologías propias que puedan utilizar (*agile, design thinking, scrum...*) quieran adquirir una visión amplia de la transformación organizacional, desde los procesos macro, hasta las intervenciones a nivel de equipo e individualizadas.

Desde el rol que juegues en esta partida, deseo que el contenido del libro te resulte inspirador, descubras nuevas perspectivas y enfoques, encuentres herramientas y modelos sobre los que enriquecer tu forma de contribuir al desarrollo de personas y equipos y a su alineamiento con la cultura y la estrategia de negocio. Y que lo hagas desde una perspectiva humanista en la que consideramos que las personas son importantes y están verdaderamente en el centro del negocio de una compañía, ya sean personas empleadas, personas clientes, personas accionistas, personas proveedoras o tengan cualquier otro rol como *stakeholder*. La transformación que vivimos en la actualidad es sin duda una transformación en la que la tecnología es un vector imprescindible, pero no deja de ser una transformación a través de las personas.

Finalmente, encontrarás recursos adicionales que complementan este libro en el siguiente enlace: www.augere.es/transformacion-libro

**PARTE I.
ORGANIZACIONES EN
CONSTANTE TRANSFORMACIÓN**

1.1. NAVEGAR EN UN CONTEXTO HIPER-VUCA

Vivimos tiempos turbulentos, en los que es fácil desorientarse, y las pautas que nos sirvieron en épocas anteriores para guiar nuestras decisiones ya no son válidas en un entorno cada vez más volátil, impredecible, complejo, incierto y de cambios acelerados. Este contexto ha venido a denominarse VUCA¹.

La globalización ha traído un desarrollo generalizado en el mundo, del que todos nos beneficiamos de manera directa. Pero ello conlleva, también, que los acontecimientos que se viven en un extremo del planeta, pueden llegar a tener una repercusión amplificada en el otro extremo. Como dice el proverbio chino, el aleteo de una mariposa puede devenir en un terremoto al otro lado del mundo.

Así lo estamos viendo con diversos eventos de impacto global. En el ámbito económico (la guerra comercial entre Estados Unidos y China), social y político (los atentados de las Torres Gemelas, la primavera árabe, la consecuente guerra de Siria o el Brexit), de salud pública (vacas locas, ébola, SARS o COVID-19) o de sostenibilidad de la vida del ser humano en este planeta, como consecuencia de los efectos de nuestro estilo de vida en el cambio climático. Todo ello con enorme y profundo impacto de impredecible repercusión. La lista de retos, sin embargo, resulta más larga, si consideramos la integración de la diversidad de género y generacional, con una pirámide demográfica invertida, una nueva dialéctica entre humanos, máquinas y algoritmos como consecuencia de la digitalización, la transformación del mercado de trabajo y la emergencia de nuevos empleos con nuevos requerimientos competenciales, entre otros.

Los fundamentos sobre los que los líderes en la era industrial forjaron su éxito, conocimientos técnicos, fortalezas personales como el carisma y la visión, enfoque organizacional en eficiencia... probablemente no será suficiente para trabajar en la imprevisibilidad desenfrenada de la era hiper-VUCA. El contexto cambiante e incierto que se mueve en dinámicas

globales, requieren otras habilidades: empatía, influencia, comunicación, visibilidad en las redes sociales... Requerirá otros tiempos y cadencia en la planificación estratégica, puesto que las estrategias a tres y cinco años pueden quedar obsoletas al instante y, por contra, se requiere una enorme flexibilidad para adaptar el rumbo y corregir desviaciones con atlética agilidad, moviendo al conjunto de la organización; y nuevas formas de actuar, a veces en células de respuesta e intervención rápida para afrontar los retos derivados.

Por otro lado, el último Informe Sobre el Futuro del Empleo 2020², del Foro Económico Mundial, lo deja claro: el 50% de los trabajadores necesitarán adquirir nuevas competencias para 2025, a medida que aumente la adopción de tecnología en sus puestos de trabajo. Se estima que el 40% de los trabajadores deberá invertir en capacitación en torno a un máximo de seis meses.

Entre estas, competencias como el pensamiento crítico y la resolución de problemas encabezan la lista Top 10, que se demandarán en los próximos cinco años. Por su lado, el contexto de adversidad e incertidumbre que vivimos como consecuencia de la pandemia del Covid-19 ha acelerado la necesidad de desarrollar competencias de autogestión como el aprendizaje ágil, la resiliencia, la gestión del estrés y la flexibilidad.

El ser humano tiene todos los recursos para transformarse siempre que lo necesita y, en este caso, contamos con las herramientas tecnológicas que nos pueden ayudar a liberar todo nuestro potencial. La tecnología nos marcará el camino para la creación de nuevos empleos y nos ha de apoyar para desarrollar las nuevas habilidades que estos requieran.

El FEM estima que para el 2025, 85 millones de puestos de trabajo pueden verse desplazados por un cambio en la división del trabajo entre personas y máquinas. Es una de las caras de la moneda. En una sociedad que acompañe el bienestar de sus miembros, Gobiernos e instituciones deben estar trabajando ya en los mecanismos para que nadie pueda

quedarse desplazado, desplegando redes que orienten a las personas hacia las nuevas profesiones y potencien estas nuevas capacidades. Pero no todo son malas noticias, cuando algo desaparece, algo nuevo nace. En la otra cara de la moneda, se estima que pueden surgir aún más empleos, del orden de 100 millones, que se adapten mejor a la nueva organización del trabajo entre humanos, máquinas y algoritmos.

Este *reset* supone una auténtica revolución, en la que la sostenibilidad y la resiliencia se convierten en piedras angulares para la construcción de un nuevo futuro inmediato. El gran desafío de cubrir la demanda de empleos emergentes (la consultora PWC, en su 23rd Annual Global CEO Survey³, estima que 120.000 puestos de trabajo pueden quedar sin cubrir ya por la falta de personas calificadas para desempeñarlos), a su vez, supone una gran oportunidad.

Un desafío en el que todos los actores están llamados a implicarse de manera activa. Los gobiernos tienen la responsabilidad de prever, diseñar e impulsar programas de capacitación para garantizar que sus ciudadanos estén preparados para un futuro digital. Las empresas deberán involucrarse y liderar las inversiones para mejorar las capacidades de sus colaboradores en las competencias necesarias para navegar hacia la digitalización de sus funciones. Las personas empleadas implicarse en desarrollar un nuevo set de competencias para transitar hacia los requerimientos de un mercado de trabajo emergente, cuyo futuro se hace presente a gran velocidad.

1.2. ENFOQUE Y EJECUCIÓN EFECTIVA

He mencionado uno de los retos globales que tendremos que afrontar en el futuro inmediato, las empresas, los gobiernos y la sociedad en general, como es el cambio climático. No voy a entrar en ello, pero sí a utilizar una metáfora derivada.

Desafortunadamente el cambio climático nos deja muchas imágenes preocupantes, entre ellas grandes masas de hielo se desprenden de nuestros polos para acabar flotando a la deriva. Imagina uno de esos bloques de hielo, un iceberg en medio del océano. Lo empujan unos vientos del norte y unas corrientes hacia el sur... ¿hacia dónde crees que se moverá el iceberg?... Hacia el sur ¿no? Más del 70% del iceberg está por debajo de la superficie visible.

Ahora imagina que la parte visible del iceberg es la estrategia, los objetivos, los planes de acción... Todo aquello que podemos visualizar en nuestro cuadro de mandos. Y la parte sumergida del iceberg son los valores y creencias, las incertidumbres y miedos, las expectativas de la gente, los patrones y hábitos de comportamiento... La cultura... ¿Hacia dónde crees que se moverá el iceberg?

Liderar el cambio, tiene que ver menos con la calidad de las estrategias formuladas, y mucho más con manejar las corrientes de la organización y transformar la cultura para garantizar la ejecución efectiva de las mismas. Según la prestigiosa revista Fortune, menos del 10% de las estrategias bien formuladas son ejecutadas de manera efectiva. La misma publicación señala que en el 70% de los fracasos, el problema real no es la mala gestión estratégica, es la mala ejecución de la misma⁴.

La dificultad en una ejecución efectiva de las estrategias que las compañías ponen en juego para afrontar los retos en sus negocios, puede venir bien razonada en los estudios realizados por Norton y Kaplan para el diseño del Cuadro de Mando Integral. Analizadas 200 grandes empresas de Estados Unidos descubrieron que en el 90% de las compañías sus directivos consideraban que una verdadera comprensión de la estrategia orientada a la acción hubiera influido significativamente en el éxito de las mismas. Menos del 60% de los directivos creían tener una comprensión clara de la estrategia. De estos, solo el 30% consideraba que se había implantado eficazmente. Finalmente, menos del 5% de los colaboradores de la compañía entendían la estrategia de la organización. ¿Qué resultados

podemos esperar de una organización que refleje este pobre nivel de *accountability*⁵ y alineamiento? Todos conocemos ejemplos de empresas que seguramente responderían a este patrón.

Convencemos desde la lógica, pero movilizamos a las personas desde la emoción. Será difícil alcanzar una ejecución efectiva de las estrategias de negocio si no se llega a ese equilibrio entre lógica y emoción, la parte izquierda, racional y metódica de nuestro cerebro, generadora de estrategias y planes de acción y la parte derecha, creativa y relacional, movilizadora de las emociones, del *engagement* y del compromiso. Recordemos de nuevo la imagen: la parte visible del iceberg y la parte sumergida e invisible.

1.3. LIDERAR EN ÉPOCA DE CAMBIO

Sin duda esta es una era en la que, además de la globalización, la digitalización de la sociedad y la transformación digital y tecnológica de las empresas está marcando un cambio de época que requiere de un nuevo liderazgo. El liderazgo para afrontar la transformación de las organizaciones nunca se puede delegar. Es responsabilidad del primer ejecutivo, y de sus equipos directivos, asumir su papel protagonista. Así lo entiende el 71% de los CEO globales, 66% en el caso de los españoles, según un estudio de la consultora KPMG⁶, que consideran que han de ponerse al frente, convencidos de que “el crecimiento de su compañía dependerá de su capacidad y habilidad para desafiar y cuestionar cualquier supuesto dogma empresarial”.

Contrasta esta voluntad de dar un paso adelante con el recelo manifestado por el 74% de los directivos participantes en el estudio sobre liderazgo realizado por Augere en España y Latinoamérica. En esta investigación son los propios directivos los que manifiestan sus reticencias a realizar cambios en el *statu quo* y por el 67%, que se manifiesta recelo a asumir riesgos aunque estos sean calculados. Si los CEO y sus

equipos directivos no asumen riesgos y tienen voluntad para cambiar las cosas, ¿quién lo va a hacer?

En cualquier caso, sabemos que el rol del principal ejecutivo en un proceso de transformación es clave para alcanzar su éxito. Y a pesar de ello, algunos estudios revelan que el 58% de los líderes empresariales no tienen claro cuál es su papel a la hora de afrontarlo. Este dato nos podría llevar a preguntarnos si es que los líderes empresariales están desorientados respecto a lo que se espera de ellos en un contexto hiper-VUCA como este.

En todos los análisis aparece que el rol principal de un CEO ante el cambio organizacional es su papel en el patrocinio, es decir, su contribución activa y visible tanto interna como externamente en el impulso de la transformación.

Este elemento tiene, además, una correlación directa con el éxito del proceso de cambio. Pero no es la única contribución. A esta hemos de añadir las siguientes:

- Recursos: Dedicar recursos dimensionados a la transformación que se pretende acometer.
- Proceso: Diseñar un proceso de cambio estructurado que sirva de referencia para todos aquellos que tienen que involucrarse en su implementación.
- Participación: Facilitar la participación y *engagement* de las personas y equipos de la organización.
- Comunicación: Impulsar una comunicación abierta y frecuente con el conjunto de las personas de la organización.
- Integración: Llevar a cabo una gestión integrada, desde una visión sistémica, del proceso de transformación.
- Aliados: Vincular a los mandos intermedios, agentes de cambio con influencia en el conjunto de la organización y personas clave, como impulsores y multiplicadores de la transformación.

La capacidad personal para liderar un proceso de transformación se puede evaluar y se puede desarrollar pero, como decía, nunca se puede delegar. Es responsabilidad del CEO y de la alta dirección asumir el protagonismo necesario y responder además, al liderazgo que también esperan de ellos las personas de su organización que dibuje el camino que los demás han de transitar.

Desde el *coaching* podemos hacer mucho por acompañar a los líderes de las organización y ayudarles a que tomen las mejores decisiones, primero profundizando en la reflexión necesaria acerca de su rol como directivos y de su papel en el convulso contexto actual. Según el estudio de Augere mencionado, la comprensión del rol directivo es clave para que estos desplieguen todo su potencial y arsenal de capacidades para alcanzar los resultados que se esperan.

Pero, además de alcanzar resultados, de poco sirve toda la experiencia personal y profesional si no se es capaz de ponerla al servicio de las personas de la organización, de la efectividad y salud de los equipos y de la consecución de los retos del negocio en un contexto en constante transformación. A veces este bagaje es más una mochila pesada de la que hay que liberarse para soltar lastre y caminar más ligero. Los éxitos pasados, las experiencias y hasta los títulos pudieron haber sido de gran ayuda en otros momentos, pero, no siempre, lo van a seguir siendo en el presente y en el futuro.

Continuamos viendo a muchos directivos anclados en modelos de liderazgo de escasa o nula eficacia hoy en día, centrados en sí mismos, en roles preestablecidos y sustentados en el poder que otorgan el cargo y las estructuras organizacionales. Esos directivos que se ven como jinetes que tiran de las riendas de su caballo para llevarlo en la dirección que desean. Más que nunca, los vemos arrastrados o paralizados por la enorme carga de la carreta de la que tiran. Hoy se trata, más que de lo individual, de lo sistémico, de una visión de conjunto, que desdibuja los límites de nuestra propia organización. Un liderazgo que acompaña el

desarrollo y crecimiento de las personas. Y, sí, acompañar significa ponerse al lado, acompasándonos al ritmo de los pasos de la persona o personas con las que caminamos. A veces yendo delante y marcando el camino desde el ejemplo. Otras situándonos detrás, para dejar a otros que marquen el camino, asuman su responsabilidad y tomen riesgo en sus decisiones y acciones. Y, sin duda, manteniendo la visión 360° que proporciona ser conscientes del conjunto.

1.4. EL LÍDER TAMBIÉN TIENE UN PAPEL EN LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL

El rol de los líderes en la reputación de las empresas está cambiando y nosotros como *coaches* que acompañamos a los CEO de las compañías en su evolución y transformación, también hemos de ser conscientes de la influencia y el impacto que podemos generar desde una perspectiva amplia y sistémica. Nuestra intervención puede centrarse en la persona, pero siempre están presentes las dimensiones del equipo, de la organización y, por supuesto de la comunidad o sociedad en la que esté interviene.

Este nuevo contexto obliga a los CEO a tener un papel que trasciende la dimensión estricta de negocio para pasar a convertirse en un activo corporativo que representa los valores propios de la compañía que lidera. Más allá de la cuenta de resultados, se espera de estos líderes que se posicionen en los temas que, desde el punto de vista político y social, son de interés público, entre otros, el uso de las nuevas tecnologías y de la transformación digital, la educación, la diversidad, el género e inclusión, el medio ambiente, la inmigración o las políticas sociales.

Corroborando esta tendencia, el barómetro global de confianza publicado por el Instituto Edelman⁷, destaca que el 76% de la población mundial confía en el liderazgo de los altos directivos de empresas para afrontar los desafíos de la sociedad, por encima de los propios gobiernos, ONG o de la prensa.

Esperan, especialmente, que su papel sea determinante en cinco aspectos:

1. El impacto social y cómo contribuyen las empresas a construir una sociedad mejor.
2. En la expresión y ejemplo de los valores organizacionales.
3. En la definición de una visión de futuro, propósito y misión de las compañías que lideran.
4. En las decisiones operativas que pueden afectar a sus puestos de trabajo, ya que un 63% de los empleados de multinacionales considera que sus trabajos están en peligro.
5. Finalmente, un 73% de la sociedad, según este índice de confianza, espera de los CEO de compañías que se conviertan en una fuente fiable de información ante la creciente desconfianza existente por la aparición de noticias falsas, que influyen en importantes procesos de decisión política y económica en el mundo.

Se dibujan algunas tendencias globales en este nuevo papel que se otorga a los CEO, según el estudio del Reputation Institute: propósito corporativo y acción del CEO deben ir de la mano.

Según palabras de Paul Polman CEO de Unilever⁸ durante la última década, “si tu negocio no cuenta con un propósito, los ciudadanos del mundo se preguntarán: ¿para qué estás en primera línea?”. Ello implica:

- Ser responsable al comportarse de manera ética y preocuparse por las causas tanto fiscales como sociales. A ello se le atribuye casi un tercio de la reputación de un CEO (31,2% de acuerdo con los resultados de este estudio).
- Equilibrar los resultados financieros de la compañía con una conciencia moral y ética que garantice la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.
- Hacer converger los intereses de los diferentes *stakeholders*, incluidos los accionistas, con lo que es necesario para la sociedad.

- Actuar como un dinamizador social con una posición pública en temas sociales relevantes basados siempre en los valores corporativos.

¿Cómo son percibidos los CEO en España? Podemos extraer algunas conclusiones que, de forma específica, nos sirven para entender cómo son percibidos los CEO de las empresas españolas, los más destacados son los siguientes:

Primero, la baja notoriedad de los CEO españoles. Solo el 20% de los CEOs en España tienen una tasa de notoriedad suficiente, en tanto que sea conocido, bien o muy bien por la sociedad.

Segundo, la reputación de los CEO está ligada a otros factores como la compañía a la que pertenecen o el sector en el que operan. Cuanto más familiar es el CEO en su entorno, mejor reputación se le otorga, de manera que, incrementando un punto el conocimiento del CEO, se puede incrementar su reputación en 10 puntos.

Asimismo, las acciones del CEO impactan en un 35,9% en la reputación de la compañía. De acuerdo con esto, la reputación de las compañías entre aquellos que conocen a sus CEO es superior, que entre aquellos que no los conocen. Ello supone una diferencia de 7,3 puntos en España y de 10,5 a nivel global.

Tercero, la reputación del CEO es especialmente importante en compañías que operan en sectores de una reputación débil, convirtiéndose, por tanto, en un activo generador de reputación.

Cuarto, la responsabilidad es uno de los pilares de la reputación del CEO. Ser responsable al comportarse de manera ética tanto fiscal como socialmente explica más de un tercio de la reputación de un CEO, siendo todavía más importante en España, 37,2%. La dimensión de responsabilidad funciona como multiplicador de la reputación del CEO, ya que sin ella

no se construye una buena reputación. De entre otras dimensiones, la integridad es aquella que más impacta la reputación del CEO en la compañía.

Quinto, la reputación del CEO tiene una relación directa en los comportamientos favorables hacia la compañía. Los comportamientos de apoyo hacia la compañía son superiores cuanto más es conocido su CEO.

Para concluir, el papel activo que se otorga a los CEO en la sociedad contribuye a impulsar la mejora de la reputación de la compañía y, con ello, a mejorar los resultados empresariales. Este es un activo más de la compañía, que trasciende la dimensión del negocio convirtiéndose en una forma de personificación del posicionamiento reputacional de la compañía.

Este contexto en el que se otorga a los líderes empresariales un rol relevante, no es posible menospreciar su impacto y el de sus compañías como agentes de transformación social. La empresa recibe el reconocimiento de influir en la esfera social, como nunca antes y en su sentido más positivo.

1.5. LA MUJER EN POSICIONES DE LIDERAZGO

Presencia de la mujer en los órganos de gobierno

A este respecto no me resisto a recuperar el debate sobre el papel de la mujer en posiciones directivas en las cúpulas de las empresas y sus consejos de administración. Cuando resulta que todavía nos estamos haciendo la pregunta de si hemos puesto un techo de cristal a la mujer o a la feminidad en la dirección de las organizaciones, puedo asegurar que la respuesta es sí.

Según recoge el “1^{er} Informe para promover la creación de valor y la igualdad en las empresas: propuestas para avanzar”⁹, elaborado por la

Fundación Woman Forward, la base de datos analítica de la OCDE sobre multinacionales y sus filiales (OECD Analytical Database on Individual Multinationals and their Affiliates (ADI-MA), indica que las mujeres representan solo el 16% de los consejos en las 500 principales empresas multinacionales (por capital de mercado), con cuotas tan bajas como el 12% en el sector tecnológico. Incluso en el sector de mejor desempeño –Consumo no cíclico (productos básicos para el hogar)– las mujeres representan menos de una quinta parte de los consejos. De hecho, mirando a las grandes multinacionales en su conjunto, solo alrededor de 1 de cada 20 de las 500 principales tienen representación femenina por encima del 30%.

Si bien existen esfuerzos nacionales e internacionales para mejorar la participación femenina (por ejemplo, los Principios de Gobierno Corporativo del G20/OCDE), existen brechas en todos los países, aunque son más pequeños, pero aún significativamente grandes, en países que han introducido políticas específicas.

En Estados Unidos el Índice para la Diversidad de los Consejos (Gender Diversity Index, GDI) de la Asociación para la Diversidad de los Consejos 2020WOB, registra el número de mujeres presentes en los consejos de las empresas de los índices Russell 3000, Fortune 100 y Fortune 1000.

En el informe de 2019 se pone de manifiesto que las grandes empresas tienden a ser más inclusivas que aquellas más pequeñas, una tendencia que ya se había visto en años pasados. Así, en el R1000 las mujeres representan un 24,3% de los consejos, mientras que en el R2001-3000 este porcentaje baja al 15,7 (GDI, 2019). Si tomamos como referencia el índice Fortune, el 2019 las mujeres ocuparon un 25,7% y un 22% del Fortune 100 y el Fortune 1000 respectivamente (Sonnabend et al., 2019).

En España se puede apreciar el mismo patrón que en EEUU: en las compañías más grandes hay una mayor presencia de mujeres. Así, en el

IBEX 35 las mujeres representan el 30,42% de los consejos, mientras que en el último informe disponible de la CNMV de 2018, solo comprenden un 16,7% cuando nos referimos a empresas con menos de 500 millones de euros de capitalización bursátil, de forma similar a las estadísticas de la OCDE (CNMV, 2018).

Por otro lado, el informe longitudinal de ATREVIA y el IESE que evalúa la situación de las mujeres tanto en el IBEX 35 como en el resto del mercado continuo español, sigue indicando en 2020 que en las 35 compañías más líquidas que cotizan en las bolsas españolas, una mayoría abrumadora de la presencia femenina en sus consejos toma la forma de consejeras independientes.

En general todos los países presentan una escasa participación femenina en las posiciones de consejeras ejecutivas. La OCDE habla de «techo de cristal» entre los propios miembros del consejo, indicando que la participación de las mujeres en los roles de liderazgo es solo de un 7% en los consejos. La OCDE incluye entre dichos roles de liderazgo, los roles de CEO, presidente y vicepresidente del Consejo.

Las empresas del IBEX 35 son el único grupo que en 2020 alcanzó de media la recomendación de 2015 de la CMNV de tener un 30% de representación femenina en los consejos de administración. Sin embargo, solo 23 de estas 35 empresas cumplen o superan este 30% en 2020. Por otro lado, cabe destacar que 8 de esas 23 ya han alcanzado el nuevo horizonte de un 40% de mujeres en sus consejos. Estas son: Arcelormittal (60%), REE (50%), Santander (45%), Iberdrola (42%), IAG (40%), Mapfre (40%), Mediaset (40%) y Merlín Properties (40%).

Comparada con la Unión Europea y la OCDE, España ha ido avanzando lentamente en los últimos años. La media comunitaria para el número de mujeres presentes en consejos de administración de las empresas cotizadas más grandes supera a la española (IBEX 35) en tres puntos porcentuales (ATREVIA, 2019). Ciertamente es que en 10 años se ha conseguido

incrementar la media en más de un 14%, pero todavía hay mucho espacio para la mejora en relación con el resto de empresas cotizadas. Ahora bien, si nos comparamos con los países de la OCDE, vemos que, en 2019, España logró superar el promedio del conjunto de los países (26,4% sobre un promedio del 25,5%), pero está a la cola de los países más desarrollados de la OCDE.

Por otro lado, España se encuentra lejos aún de la Recomendación del proyecto de Directiva Europea de alcanzar un 40% de feminización en los Consejos. Por su parte, la CNMV en su respuesta a la consulta pública de principios de año en relación con la conveniencia o no de elevar el porcentaje de mujeres en los consejos aun 40%, ha comunicado como mínimo un plazo de dos años para llegar a dicho objetivo; en línea con el objetivo marcado en el artículo 75 la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva entre Hombres y Mujeres (LOIEHM) de 2007 de llegar a un 40% de presencia femenina en los consejos, –fijado por ella para 2015– en todas las grandes empresas, no solo en las cotizadas.

En relación con la situación de las mujeres en los consejos de administración de los países de Iberoamérica, a principios de 2019, vio la luz el Proyecto sobre Organización, Desarrollo, Educación e Investigación (PODER), una iniciativa que aglutina a los periódicos de mayor tirada de América Latina y España. Su investigación pone de manifiesto datos tan impactantes con que, por cada mujer, hay 6,5 hombres en los consejos, y que de las 2.390 empresas cotizadas analizadas en los países iberoamericanos estudiados, 1.054 (44,1%) no tienen ninguna consejera.

Presencia de la mujer en los comités de dirección Las cuotas que discriminan positivamente a la mujer a la hora de avanzar en su carrera profesional, supone que, en igualdad de condiciones con respecto a un hombre, se promocione a una mujer. El informe Women in Business que elabora la consultora Grant Thornton cada año desde 2004, muestra claramente la posición de las mujeres en los comités de dirección, los avances, retrocesos y estancamientos anuales. En 2019, de manera

global, el 87% de las empresas tenían al menos una mujer en los comités de dirección de las grandes empresas.

A pesar de ello, sigue demostrandonos con sus datos que las medidas tomadas en el mundo empresarial para romper el techo de cristal al que se enfrenta la mujer en sus carreras profesionales sigue estando ahí. Solo un 30% de las posiciones de gerentes estaban en manos de mujeres (Grant Thornton, 2019).

En general, las mujeres progresan más en ciertos roles de liderazgo, como la dirección de Recursos Humanos o la de otros puestos de *staff* como la asesoría jurídica. Sin embargo, otros departamentos como Ventas o Auditoría cuentan con menos presencia femenina. Hay que destacar sin embargo la elevada presencia de mujeres directivas en finanzas, en relación con la media de países OCDE, según destaca el “1^{er} Informe para promover la creación de valor y la igualdad en las empresas: propuestas para avanzar”¹⁰.

En el caso español, 2019 ha supuesto un hito porque se ha alcanzado un 30% de mujeres en puestos de dirección media. Con esta cifra se rompe la tendencia de estancamiento que se había dado en los últimos años. Sin embargo, en la alta dirección, las cifras siguen sin superar el 15% de presencia femenina.

Las asociaciones empresariales son también un sector donde las mujeres están subrepresentadas. Actualmente, el Comité Ejecutivo de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales tiene un 25% de presencia femenina, pero las Cámaras de comercio solo cuentan con un 18% de presencia femenina.

En las organizaciones sindicales, tradicionalmente dominados por hombres, este porcentaje ha cambiado radicalmente en los últimos años, mostrando datos de representación femenina muy por encima de los empresariales: 46,67% en CCOO y 46,15% en UGT.

A pesar de las cuotas propuestas y de las políticas de muchas empresas por discriminar positivamente el acceso de las mujeres profesionales a puestos de dirección, sigue prevaleciendo un sesgo inconsciente. Los propios directivos reconocen que este existe en los procesos de identificación de talento y de toma de decisiones para la promoción de mujeres directivas en las organizaciones, abordado desde la política de cuotas. Estos vienen a señalar que la experiencia demuestra que las mujeres que promocionan se parecen demasiado a ellos mismos. Mujeres con experiencia sobradamente demostrada y carreras centradas en el logro, la consecución de objetivos, los resultados... sin aportar ningún rasgo diferencial, como podría ser más comunicación, empatía, colaboración transversal, cuidado por el conjunto, visión sistémica... Como vemos, competencias que se anticipan como necesarias en el futuro emergente del empleo.

Y espero no se malinterprete, ellas aportan esto y mucho más. Lo que ellos mismos reconocen es que no han sido capaces de poner su atención, en los procesos de promoción interna, en aquellas mujeres directivas que no son como ellos, de forma que sus equipos directivos pudieran enriquecerse con la diversidad que aportan nuevas cualidades, competencias y rasgos de personalidad.

Por tanto, la realidad no solo nos dice que el techo de cristal no se ha roto para la mujer, sino que prevalece oculto entre las medidas que las propias empresas están poniendo en marcha para favorecer que el talento femenino llegue a la dirección de las organizaciones. Adopta la forma de un sesgo inconsciente que hace que se promocione a mujeres que han demostrado ser capaces de lograr resultados como cualquier otro directivo o profesional, pero que, lamentablemente, no aporta una mayor diferenciación y diversidad, que sería lo deseable.