



Aprendizajes clave en momentos de disrupción



Una mirada
apreciativa

madavi.es

Una entrevista apreciativa
es el arte de hacer preguntas
con el objetivo de descubrir
y sacar lo mejor
de una persona, de una situación
y una organización...

67

entrevistas

a directivos de

9

sectores en

8

países

para construir una mirada global del papel de los decisores
y sus **aprendizajes** ante una situación inédita



"Sabía que tenía el mejor equipo pero no que tenía a las mejores personas."



Una oportunidad de sorprenderse con lo que ya había

La capacidad de cambio de las personas y el sistema fue mucho mayor de lo esperado.

Valores en alza: **GENEROSIDAD, SOLIDARIDAD COLABORACIÓN, INICIATIVA.**

Tendencias aceleradas: **DIGITALIZACIÓN, SOSTENIBILIDAD, TELETRABAJO.**

Se han destapado actitudes ejemplares en personas que no habían tenido ocasión de demostrarlas antes.

Se han puesto en valor **personas que eran invisibles y se han vuelto imprescindibles.**

Se han reivindicado valores ya existentes, que se han convertido en críticos en la situación actual.

Emergió Lo Mejor de lo que Hay

“Echas muchas cosas de menos, pero también te quitas lo superfluo que te quitaba mucho tiempo de lo importante”



La reflexión y el ponerse a hacer ha llevado a tener un inventario de fortalezas que nos ha hecho más potentes

Pensar sobre lo vivido durante la disrupción ha permitido **tomar perspectiva**, sobre uno mismo, la compañía y sus posibilidades.

Son frecuentes las historias sobre **sentirse orgulloso**, de uno mismo o de los demás, valorando los comportamientos ante situaciones inéditas.

Una **oportunidad de redefinir prioridades personales y profesionales** de forma simultánea y generar mayor conexión.

Pensar en TODOS

Un nuevo liderazgo, más claro, cercano y sencillo...

Comunicación constante, abierta y espontánea para asegurar que todo el mundo supiera en todo momento dónde estaba la organización, qué buscaba, qué sabía y qué ignoraba.

Visibles y accesibles, asegurar que en la distancia física los equipos podían “ver” a sus referentes.

Ser **ejemplo**, un **espejo ante la incertidumbre**, para los equipos y los pares.

En un contexto en que **lo primero era proteger** a sus equipos muchos líderes han llegado a **redescubrir sus propias fortalezas**.



“Si ves que tu CEO está sereno, tú te serenas y también lo transmites a tu equipo”

“Se me daba bien delegar y he aprendido que podía delegar aún más”

La Vulnerabilidad como FORTALEZA

...que lleva a una mayor autonomía de personas y equipos

El salto a **trabajar desde casa**, impensable unos meses atrás para muchos, pasó a ser práctica habitual con muchas **más ventajas de las esperadas:**

- **mayor implicación**
- **mayor compromiso**

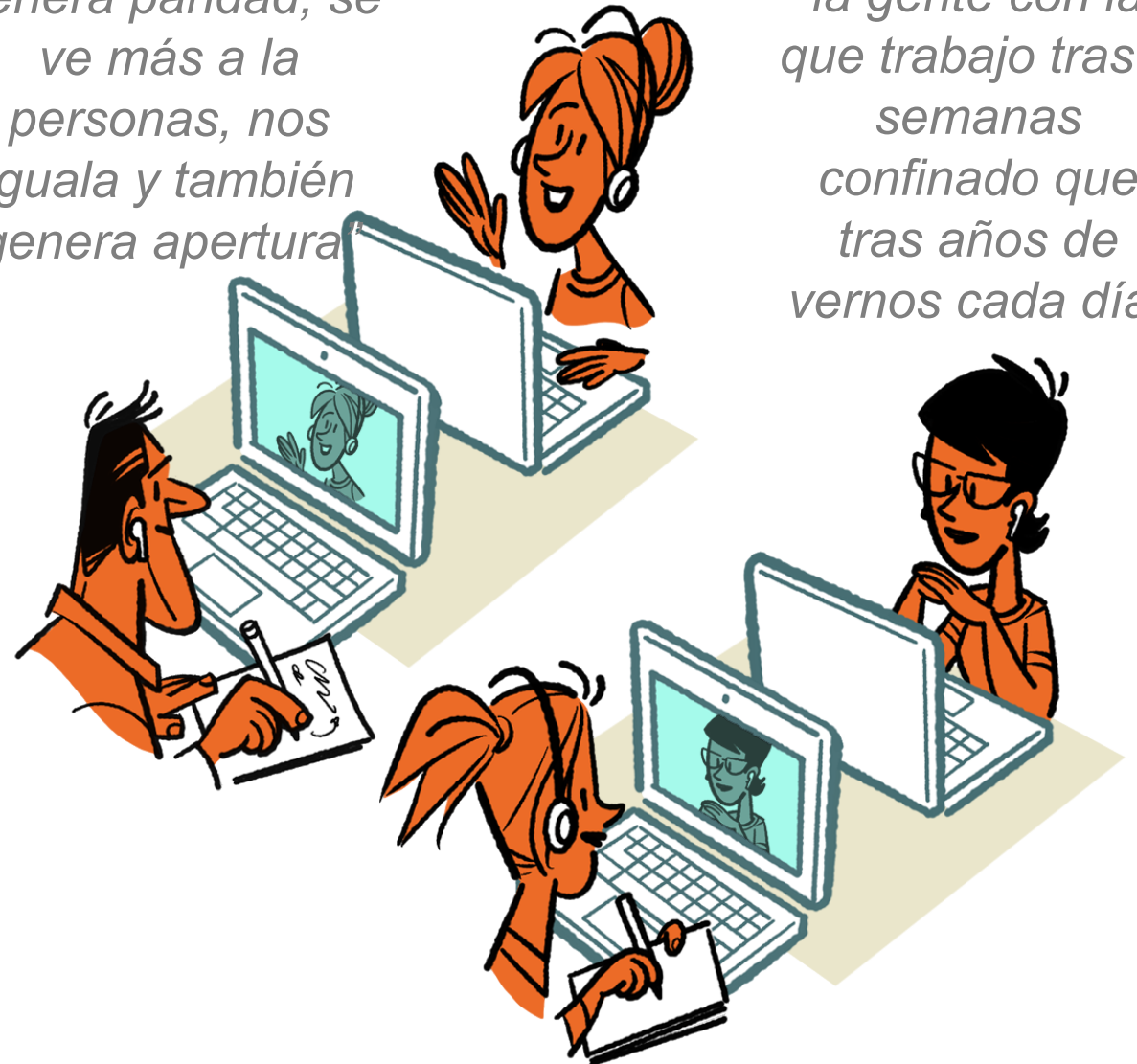
El **control se ha sustituido por confianza** y ha generado autonomía y responsabilidad.

En la distancia física se han dado **relaciones más cercanas y humanas:**

- **más paridad**
- **mayor conexión entre las personas**
- **más allá de roles**

“El trabajo virtual genera paridad, se ve más a la personas, nos iguala y también genera apertura”

“Sé más cosas de la gente con la que trabajo tras 4 semanas confinado que tras años de vernos cada día”



La Confianza genera IMPLICACIÓN

La necesidad de tomar decisiones más rápido condujo a una mayor flexibilidad, a una colaboración extrema y disparó una actitud pragmática en que la meta estaba muy por encima del proceso

"Se han tomado decisiones en días que antes tomaban meses"

"Lo que no era posible, ya lo es"

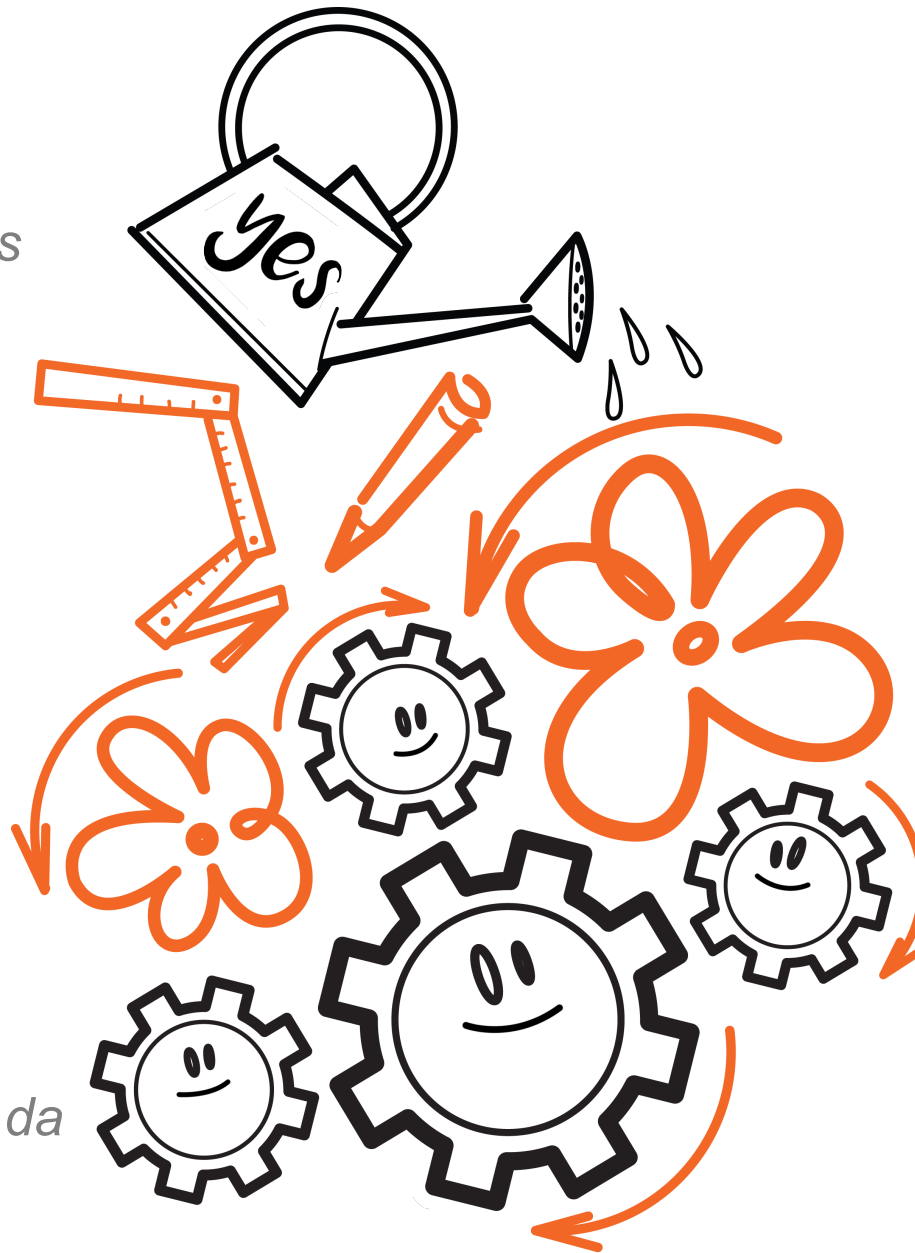


"Incluso el regulador ha sido parte de este cambio"

Velocidad VS Prisa

“Tras dos semanas nos dimos cuenta que ya no había fricciones entre departamentos. Estábamos demasiado enfrascados en hacer...”

“Hemos hecho un Máster en simplificación. Eliminar lo que no da valor directo”



Simplificar procesos y la importancia de “quitar” en todos los casos

La tendencia ha sido unánime: foco en lo prioritario y redefinir si es necesario todos los procesos.

Desde distintos puntos de partida en cuanto a simplicidad de procesos, innovación o flexibilidad las distintas **empresas relajaron requisitos, revisaron protocolos y definieron estrategias desde el impacto potencial** (no desde cómo se hacía antes)

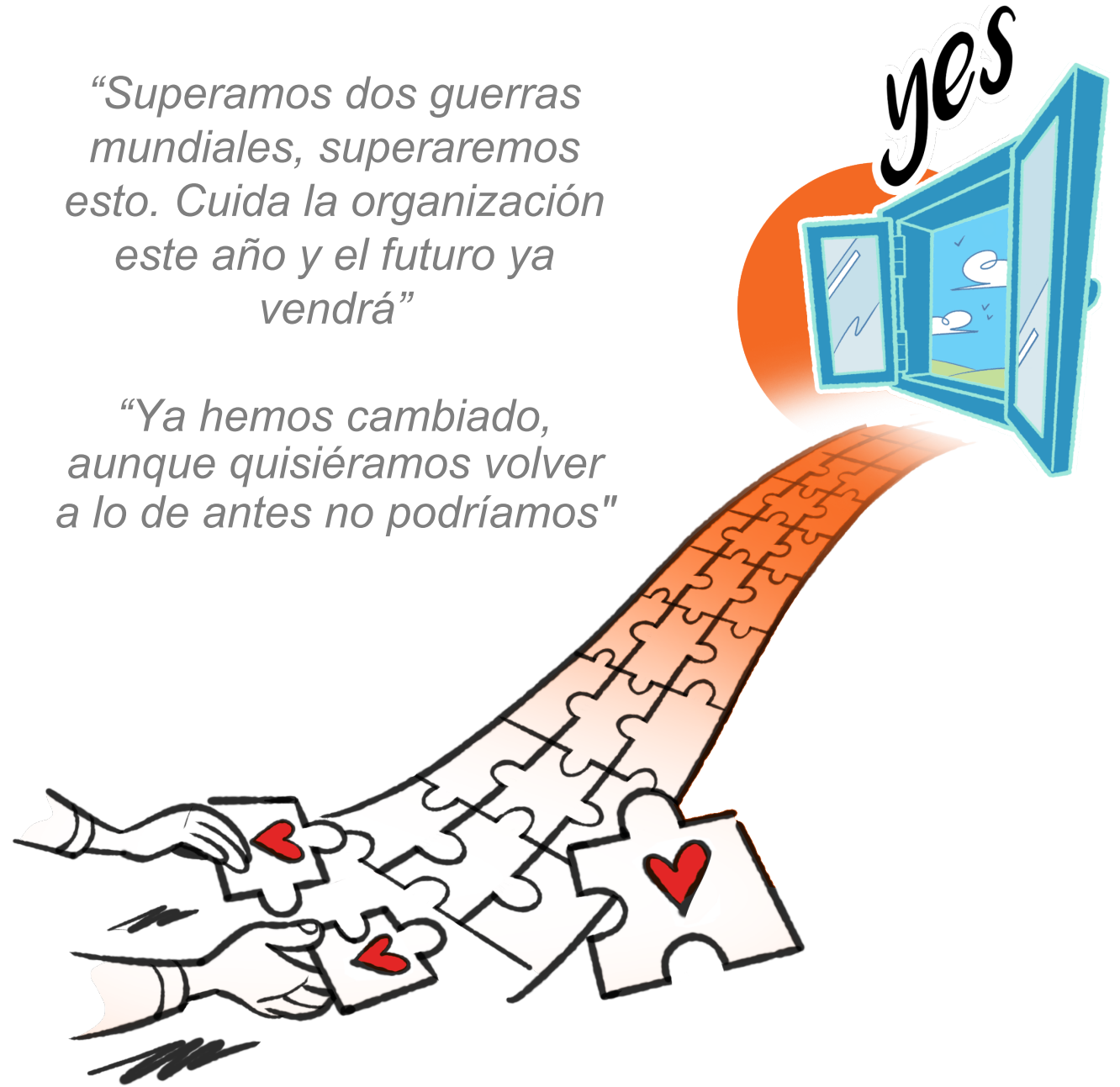
La naturaleza del sector o la cultura de la empresa siguen siendo determinantes pero han aparecido o cobrado relevancia nuevas figuras, nuevos roles que permiten esta re-priorización (e-commerce, IT,...) Los equipos **han colaborado en perfecto desorden, de forma transversal**, “muerte súbita de la departamentitis”.

Prepararse desde ya a la nueva realidad, con mayor perspectiva y siendo más conscientes del impacto de las empresas en la sociedad.

Otra tendencia que se ha acelerado: el papel de las organizaciones más allá del negocio que conlleva una mayor generosidad y un liderazgo consciente.

“Superamos dos guerras mundiales, superaremos esto. Cuida la organización este año y el futuro ya vendrá”

“Ya hemos cambiado, aunque quisiéramos volver a lo de antes no podríamos”



5

aprendizajes clave de un contexto de disrupción



- Una **mirada apreciativa** que ha permitido identificar el potencial de las personas y las organizaciones y utilizar las fortalezas como punto de partida.
- **Cercanía y transparencia en la comunicación** como elemento fortalecedor del liderazgo y de unión de los equipos.
- **Confianza extrema en los equipos** que ha generado un tsunami de responsabilidad e implicación y ha permitido ser más flexibles con personas y procesos.
- **Participación de todos a la vez** como actitud generalizada, que ha permitido obtener resultados excepcionales en tiempos record.
- **Mayor conciencia** del impacto de las decisiones en la empresa que ha llevado a más generosidad e implicación en la sociedad.

transparencia sensibilidad productividad
perfecto-desorden
conexión **solidaridad** eficacia
cercanía empatía humanidad
flexibilidad
espíritu-de-superación
sentido-común
tolerancia **generosidad**
autonomía **libertad** creatividad
priorizar cercanía
innovación



¿Y ahora qué...?



- En **Madavi** decidimos que valía la pena hacer estas entrevistas a partir de conversaciones informales. Clientes y conocidos nos contaban que lo extraordinario se estaba convirtiendo en habitual, que lo excepcional era la norma.
- Queríamos saber más y extraer aprendizajes de esta situación. Una mirada apreciativa nos permitía sacar lo de mejor de cada persona, situación u organización.
- Las personas nos hemos adaptado mucho más de lo que esperábamos. Se han visto equipos más cohesionados que nunca y personas que colaboran con generosidad poniendo lo mejor de sí mismas. Nos hemos encontrado, en definitiva, con la mejor versión posible.
- Ahora que estamos "regresando" queremos mantener esa versión, que las personas y equipos sigan igual de conectados, que utilicen su autonomía y responsabilidad, que sigan obteniendo esos excelentes resultados.
Y si, para empezar, nos preguntamos....

¿Qué es lo que mejor ha funcionado?

¿Qué tenemos que hacer para que pase todas las veces?

Arturo Pérez de Lucía | *Gerente* | **AEDIVE**
Pablo Sanz | *Director Operaciones* | **Arcano Partners**
Javier Ucar | *Director de Distribución de Europa Occidental* | **ArcelorMittal**
Teresa Vigón | *Directora General* | **ASTUREX**
Rogelio Pozo | *Director General* | **AZTI**
Neus Vallés | *Chief of Staff* | **BANC SABADELL ZURICH**
Ignacio Villoch | *Open Innovation Senior Ecosystem Builder* | **BBVA**
Sergio Rosales | *R&D Director* | **BCNONWOVENS**
Cristina Ambrosini | *Directora Compras y RRHH* | **BCNONWOVENS**
David Almazán | *Director Comercial Camiones* | **Bridgestone**
Ignacio Díez | *Director General* | **Cafento**
Ángel Domínguez-Gil | *Director de Transformación & Marketing* | **Cafento**
Xavier Rebès | *Director Innovación* | **CaixaBank**
Jesús Tortosa | *Director* | **Cámara Comercio Cantabria**
Marcos García Villas-Boas | *Director Customer Experience LATAM* | **Cisco**
Eduardo Sicilia | *Consejero de Ciencia, Universidades e Innovación* | **Comunidad de Madrid**
José Manuel Cambor | *Director General* | **Corteva**
Cesar Tello | *Managing Director* | **CRE100DO**
Felix Sanz | *Secretario General* | **CVE**
Carol Blázquez | *Directora Innovación y Sostenibilidad* | **Ecoalf**
Rafael Cabañeros | *Director de la Central de Aboño* | **EDP**
Miguel Mateos | *Director de Generación* | **EDP**
Felix Arribas | *Director de Administración, Finanzas y RR.HH.* | **EDP**
Yolanda Fernández Montes | *Directora de Sostenibilidad, Innovación y C. Climático* | **EDP**
Alberto Cañas | *Director de Planificación; Adecuación Comercial y Cliente* | **Eroski**
Pía López-Villard | *Controller* | **Esasolar**
Andoni Aldekoa | *Director General* | **Euskalduna Bilbao**
Eric Mottard | *CEO* | **EVENTOPLUS**
Diego de Cárdenas | *CEO Brasil* | **Ezentis**
Jesús Fernández | *Director de Desarrollo Corporativo y Transformación Digital* | **FAGOR**
EDERLAN
Juanjo Masoliver | *After-Sales EMEA Director* | **FLUIDRA**
María del Mar Fernández | *Chief of People and Transformation* | **GALENICUM**
Beatriz González | *Directora de Industria 4.0* | **Gestamp**
Iñigo Guinea | *CEO* | **GHI Smart Furnaces**

Jorge Álvarez | *Head of Corporate Communication, Government Affairs & Brand* | **Grupo Antolin**
Juan Mari Palencia | *Vicepresidente automoción CHP* | **Grupo Mondragón**
Asís Canales | *Director de Compras y Seguros* | **Iberdrola**
Alberto Sánchez Navalpotro | *Consejero delegado* | **Inbonis Rating**
Fernando Alonso Cuervo | *Presidente* | **ISASTUR**
Ana Jaureguizar | *General Manager* | **L'Oreal Luxe Spain L'Oreal**
Feliciano González | *CHRO (Chief Human Resources Officer)* | **LafargeHolcim**
Ignacio Rochetti | *Senior Partner y Director de Industria* | **Loop**
Ana Andújar Plna | *Directora de Industria 4.0* | **Gestam**
Maria Jesús Durán | *Directora de Programas e Ingeniería* | **MBDA**
Ana Andújar Plna | *Directora de compras* | **Mahou San Miguel**
Luís Sagi-Vela | *Director Recursos Humanos* | **MAN**
Emilio Colomina | *Director Inmuebles* | **Mutua Madrileña**
Miquel Angel Garcia | *Managing Director Europa* | **OLYMPUS**
Javier Figar | *Director Retail* | **Pepe Jeans**
Álvaro Borrero | *National Sales Director* | **PEPSICO**
Jose Mª Juncadella | *Presidente* | **PLAY AND TRAIN**
Fernando Rodríguez de Rivera | *Director General* | **Prado Rey Bodegas**
Borja Sánchez | *Consejero de Ciencia, Universidades e Innovación* | **Principado de Asturias**
Blanca Gutiérrez | *Directora de Comunicación - Consejería de Ciencia* | **Principado de Asturias**
Iñigo Pagoaga | *Director General* | **Roxall**
Bart Denolf | *CEO Franquicias* | **Saccor Brothers**
Nicolás Imeneuraet | *COO* | **Schweppes Suntory**
Paco Torrecuadrada | *Director Compensation Benefits* | **Schweppes Suntory**
Luis Massa | *HR Director / C&B / HR Digital Transformation* | **Securitas Direct**
José Galíndez | *Presidente* | **Solarpack**
Mercedes Aja | *Directora de Personas y Organización* | **Tekniker**
Sergio de la Calle | *Head of Engagement* | **Telefónica**
Alberto Ciudad | *Director asociado de Planificación estratégica* | **Teva**
José Luis Ramón | *CEO* | **The Size/NeoLith**
Enrique Colilles | *CEO* | **Trops**
Alex Rayón | *Vicerrector de Relaciones Internacionales* | **Universidad de Deusto**
Santiago García Granda | *Rector* | **Universidad de Oviedo**
Guillermo Amann | *Adjunto al Presidente* | **Velatiaz**

Participaron



madavi.es