



**Liderazgo en tiempos de  
transformación digital:**

---

*mis 10 mensajes clave*

- Ignacio Sánchez Villares

# Liderazgo en tiempos de transformación digital:

## Mis 10 mensajes clave

- Ignacio Sánchez Villares

Recientemente tuve la oportunidad de hablar de la transformación digital de las empresas desde la dirección de las personas en el Congreso Industria Conectada 4.0 Estamos viviendo un periodo de grandes cambios y tenemos dos alternativas: **o nos preparamos rápidamente para adaptarnos a ellos o los provocamos nosotros.**

“Las disrupciones no serán nunca buenas si no las provocas tú”

A partir de este corolario dejé algunas ideas para operar en un mundo globalizado e hiperconectado, en el que los clientes quieren cada vez una mejor experiencia independientemente del canal que elijan, y donde el producto lo tenemos que entregar YA.

El primer mensaje fue luchar contra el “Legacy” de las compañías. “Aquí siempre se ha hecho así, con este estilo de dirección y con estas personas del equipo de dirección que han decidido”. **¿Qué pasaría en las empresas si escucháramos a todos los colaboradores? ¿Y si les dejáramos decidir?**

“No sobreviven los más inteligentes o los más fuertes, sobreviven los que mejor se adaptan”

Charles Darwin



# 1 | Diferentes perfiles menos jerarquías

Debemos pasar todos de un estilo autoritario a un estilo basado en el **CO**: Co-working, Co-creación, Co-construcción... Además será importante reducir los niveles jerárquicos, simplificar organigramas, invitar a perfiles diferentes, y sobretodo, dejar que las personas se expresen libremente.

# 2 | Buscando el potencial del mercado

El segundo mensaje que quise compartir fue el de trabajar siempre en función del potencial de mercado y nunca en función de un porcentaje

“ Repitiendo estrategias es imposible generar disrupciones ”

de crecimiento. El porcentaje te lleva a repetir estrategias; el potencial te invita a trabajar de otra forma, con otra ambición, con otras estrategias, con otros procesos...Y provoca otros resultados.

# 3 | La disposición es la clave

La siguiente idea se centró en **la dimensión que debemos tener** para operar en un mercado global: capacidad productiva, financiera y comercial.

Si el mundo del siglo XXI nos pide el producto **YA**, es imposible seguir funcionando produciendo “bajo pedido”. El stock disponible es clave. Además, cada empresa deberá encontrar con sus clientes los lotes óptimos de fabricación que permitan reducir costes y aumentar disponibilidad (lead time).

# 4

## Liderazgo: De la satisfacción al compromiso



# 4

## Las personas comprometidas son las que cambian las organizaciones

A continuación, hablé del necesario liderazgo de equipos:

“ Cada uno de nosotros hace mejor a los demás ”

Esta frase es la que preside mi forma de entender la construcción de equipos. Se trata de que cada persona aporte al crecimiento de los demás: ideas, conocimientos, puntos de vista diferentes, opiniones, etc.

Hay perfiles muy variados dentro de una empresa: desde el desmotivado hasta el más comprometido. Es esencial conseguir que **el mayor número de personas posible estén comprometidas**: bajo mi punto de vista, **son los únicos capaces de cambiar las organizaciones** (los demás se adaptan a lo que haya).

# 5

## La importancia de la diversificación

Otro mensaje que quise transmitir en la conferencia fue sobre la **necesidad de diversificar** las diferentes áreas de negocio. Lo que hoy representa un % importante de tus ventas mañana puede no significar nada.

# 6

## Ecosistemas de alto rendimiento

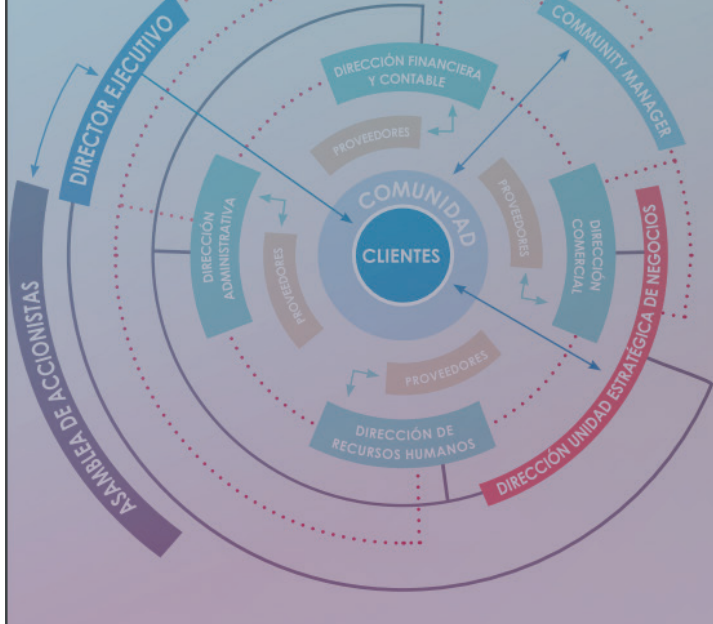
Hablamos también sobre la construcción de ecosistemas de alto rendimiento. Se trata de pasar de “una estrella a una constelación de estrellas”. Dicho de otra forma, “los grandes jugadores ganan partidos, pero los grandes equipos ganan campeonatos”, o, “si vas solo irás más rápido, si vas acompañado llegarás más lejos”.

En la realidad de las empresas hay mucha tendencia a pensar que en función de tu puesto y de tu status eres diferente a los demás. **¡Gran error!** Lo que te hace grande es la grandeza de la gente que trabaja contigo. El rol del CEO es **crear las condiciones para desarrollar al máximo el talento de tus colaboradores**. De todos tus colaboradores.

Por tanto, es fundamental crear la estrategia con ellos por varias razones:

1. La transmisión de la estrategia no será la misma si yo la he creado a si todos la hemos co-construido.
2. El nivel de compromiso y responsabilidad es total: tú lo has pensado, tú lo implantas, tú analizas, tú decides, tú rectificas...
3. Sabiendo construir todos la estrategia de la empresa garantizamos la continuidad de la compañía.

# NUEVOS MODELOS DE ORGANIGRAMAS Y DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS



## CÉLULAS DE PROYECTO

### 7

#### Hacia la educación 4.0

Necesitamos implantar un **modelo de “Educación 4.0”** basado en la deducción, el trabajo en equipo, el aprendizaje permanente (learnability) y el desarrollo de las llamadas soft skills.

En un mundo complejo, donde la velocidad es crítica, necesitamos personas que sepan encontrar las respuestas correctas bajo presión, que sepan jugar en equipo, que sean empáticas, que sepan dar y recibir feedback, que sean capaces de ilusionar a sus compañeros... Que sean disruptivos.

### 8

#### CEOs con conocimiento tecnológico

En empresas como Leroy Merlin la complejidad es total: no sirve ningún sistema ni arquitectura “legacy” monocanal para operar en un entorno “zerocanal”.

Es fundamental que los CEOs tengan conocimiento y formación en tecnología para entender los procesos de la empresa, la mutación a realizar y las decisiones estratégicas a tomar: CMS, OMS, WMS, ERP, arquitectura, PIM, CRM, apps, movilidad...Todas estas decisiones se tomarán por un equipo mixto de **personas de negocio apoyadas con personas de tecnología, y el CEO no puede quedarse fuera de ese equipo**. Conclusión: estudia, viaja, lee, aprende. Y, por cierto, siempre tendrás la sensación de que todo lo que has aprendido es “poco”.



# 9

## Cultura de innovación permanente

La innovación en una empresa del siglo XXI no podrá ser fruto de un proyecto o un equipo de trabajo. Hay que cambiar las organizaciones al completo: aunque hoy pienses que alguna área funciona perfectamente, te estas engañando. El entorno disruptivo al que nos enfrentamos hace que lo bueno de ayer, ya no sirva hoy.

Por tanto, debemos **crear organizaciones basadas en una cultura de innovación permanente**. Cambiaremos todo, desde los productos hasta los procesos. Y si nos equivocamos en algo, pues toca reaccionar y seguir aprendiendo (“Fail fast and cheap!”).

# 10

## Empresas responsables que marquen el camino

Por último, hablé de la necesidad de **construir empresas responsables** con sus equipos, con sus clientes, con sus proveedores, con la sociedad y con el planeta. El problema de la globalización es que “vale todo”. Yo apuesto por la construcción de empresas responsables que marquen el camino para las demás. Las RSC será una disrupción en este siglo.

En este foro también quise dejar sobre la mesa la idea de crear un **“certificado fiscal de empresa responsable con el país”**. Por ejemplo, Leroy Merlin publica con total transparencia cada año sus resultados y su contribución fiscal al país: en 2016, Leroy Merlin ha tributado en España 238,6 millones de €.

Quiero acabar este post exactamente igual que lo hice en la ponencia, porque es mi absoluta convicción en la vida personal y profesional:

La única fuente

de progreso,

de innovación y

de prosperidad

de tu empresa,

de tu país y

del MUNDO...

¡ERES TÚ!

Puedes ver la ponencia completa [aquí](https://youtu.be/ob05iCwRpKk?t=11082)  
o en la siguiente URL

<https://youtu.be/ob05iCwRpKk?t=11082>

También puedes seguirnos en:

