

# Coaching: el compañero del cambio

**Como agente estratégico en el cambio de las organizaciones y de los líderes y equipos que las hacen posibles, el coach está sometido a las mismas exigencias de transformación que todo el entorno profesional. Digitalización, globalización, multiculturalidad y nuevos ecosistemas de trabajo están cambiando el liderazgo y la manera de relacionarnos en el mundo laboral. Y, todo ello, a una velocidad de vértigo. El coach que las empresas necesitan debe estar exquisitamente formado, tener experiencia, actualizar sus conocimientos, garantizar resultados y poderlos medir.**

El coaching es una metodología referente en los procesos de gestión organizacional, sometida por ello a una necesidad constante de crecimiento y actualización, en muchos sentidos. El principal es, sin duda, la digitalización de las empresas y los cambios que ello está produciendo en un entorno laboral que ha sido bautizado como VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), siglas a las que algunos expertos ya añaden una última letra, la H de Hiperconectado (VUCAH). Todo ello obliga al coach a estar al día de las últimas tendencias organizativas y de gestión, para poder acompañar a los líderes y a sus equipos en los procesos de cambio.

Pero, además, el coaching ha cambiado y sigue haciéndolo debido a una creciente exigencia de profesionalización, rendición de cuentas y demostración de efectividad, con la puesta en marcha de sistemas para calcular el retorno de la inversión. Desde la asociación sectorial ASESICO insisten en que “el sector avanza hacia una mayor profesionalización. Cada vez se demanda más el respaldo de la certificación por parte de grandes organizaciones y entidades públicas o privadas, con el objetivo de acreditar la experiencia y el bagaje de los profesionales”. ASESICO considera que “las nuevas tendencias requieren modelos y escenarios innovadores y creativos

que faciliten el desarrollo y la confianza que necesitan las personas para la evolución en sus carreras profesionales. Cada vez más, se demandan procesos de coaching interno, para el desarrollo de habilidades y competencias según las necesidades de las organizaciones”

**Enrique J. Fernández, CEO y fundador de la escuela de formación en coaching D’Arte Human & Business School,** asegura que “el mercado había

## El coaching ha cambiado, fruto de una creciente exigencia de profesionalización, rendición de cuentas y efectividad

sido excesivamente benévolo a la hora de aceptar a miles de coaches que se formaban sin una alta vocación y un buen nivel. Ahora se pide mayor profesionalidad, justificación y reconocimiento del trabajo personal. Queda atrás el amateurismo; el nivel y la calidad de los servicios de coaching sigue creciendo”. Por ello, este mercado

ha experimentado un importante ajuste en cuanto a número de operadores, algo que sucede de modo paralelo a una evolución de la demanda de las empresas, más precisa y exigente. “El propio mercado ha filtrado a las personas que hacían coaching como un medio de huida hacia adelante, sin sentir la pasión de poder ayudar y reconocer la esencia y el potencial de sus clientes. Los coaches tienen ahora un perfil mucho más profesional, garantizando una mayor calidad, tanto en la actitud como en los resultados”.

**Carolina Espuny, directora de la Universidad Corporativa y de Desarrollo de la Mútua Asepeyo,** concuerda con ello: “Los inicios del coaching fueron confusos, con un alto grado de intrusismo, pero esta realidad ha quedado atrás. Ahora existe un alto nivel de calidad, gracias a las certificaciones internacionales, que marcan unos estándares y protocolos que facilitan, sistematizan y refuerzan técnicamente cualquier proceso de coaching. El único inconveniente que encontramos en los proveedores externos es que están alejados de la cultura y valores de la organización. Lo hemos resuelto con procesos de mentoring interno, que facilitan la inmersión de nuevos profesionales”.

Justamente en el mentoring está especializada la empresa HR4HR Group. Se trata de preparar a los profesionales de las direcciones de Recursos Humanos en un reto que requiere un desarrollo rápido de herramientas, conocimientos y competencias. “Se está tomando el control del propio crecimiento personal y profesional”, aseguran **Laura Lluhen y Olivia Bórquez, fundadoras y mentoras de HR4HR Group.** Para ello, cuentan incluso con nutricionista y fisioterapeuta. “Es parte de la experiencia de crecer y conseguir calidad

## ¿Qué nuevas tendencias en coaching ha incorporado su empresa?

**Elvira Arango,** directora corporativa de Aprendizaje y Cultura de **MAPFRE**

Cada vez se utilizan más plataformas digitales y herramientas ágiles de conocimiento de uno mismo desde distintos prismas, aplicando siempre, de forma troncal, la evaluación 360, que involucra a todas las personas que interactúan con el coachee (superior, pares y colaboradores). Este paso, consideramos que es clave en el proceso de coaching. Otra tendencia que hemos incorporado es que sea el coachee el que proponga a su coach los objetivos de su plan de desarrollo y acción. De esta manera, se personaliza más la experiencia.



**Carolina Espuny,** directora de la Universidad Corporativa y de Desarrollo de **Asepeyo**

Estamos a las puertas de implementar un nuevo proyecto denominado Coaching Corner, un servicio de apoyo, asesoría y guía en distintas situaciones y problemáticas del entorno laboral. Con un horario preestablecido y una disponibilidad definida, un coach externo acompañará a la persona (Coaching *One to One*), al equipo (*Team Coaching*) o al grupo (*Coaching Group*). El Coaching Corner se llevará a cabo a través de la fijación previa de las sesiones, consultas y acompañamientos, mediante peticiones concretas al área de Desarrollo, concertando la sesión.



**Mónica Lurguie,** directora de Recursos Humanos de **Lefebvre**

Hemos implantado un programa de liderazgo para directores y mandos cuyo objetivo es desplegar los comportamientos recogidos en el decálogo del Líder Transformacional Lefebvre. Nuestro decálogo está muy en línea con las competencias del coaching (respeto, escucha, desarrollo, aprendizaje, confianza...). Creemos y queremos un líder coach en nuestros equipos.





de vida personal y profesional. Se trata de aprovechar toda la ayuda que podamos prestarles para multiplicar su energía”.

### Muchos retos por acompañar

Otro cambio que ha influido de modo decisivo en este sector es la digitalización, acompañada de la globalización de la economía. O viceversa. El caso es que cada vez más coaches amplían su espectro de actuación fuera del mercado local. **Antonio Vega, CEO de Humaniza**, afirma que “el coaching es posible que sea en estos momentos más imprescindible que nunca. En el nuevo modelo organizativo de la empresa actual, hay un factor clave de éxito por encima del resto: lograr la máxima aportación individual de las personas y los equipos. Y en esto el coaching sigue siendo una herramienta indispensable, porque busca de forma constante obtener los mejores resultados, centrándose en lo tangible y en un determinado plazo de tiempo, con un aprendizaje continuo y acumulativo para personas y equipos. La rapidez y el alto impacto son dos de los aspectos claves,

que persiguen siempre un cambio profundo en la forma de hacer y ser”.

Desde el punto de vista formativo, en el Instituto CORAOPS ponen el acento en los ODS, los Objetivos de Desarrollo Sostenible que la ONU ha puesto en el horizonte de 2030. “El sector evoluciona en la misma dirección que el entorno profesional, económico y social. Este 2020 es el mejor ejemplo que evidencia cómo es un entorno VUCAH: estamos en permanente adaptación para atender las demandas de la sociedad y de las organizaciones. Por ello, aparecen plataformas e iniciativas que fomentan la colaboración, la co-creación y la inteligencia colectiva”, dice **Maite Gómez, socia fundadora de CORAOPS y directora del Centro de Excelencia**. “A los coaches se les exigen nuevas competencias, herramientas y habilidades que aporten un valor integral en las organizaciones, trabajando con el coaching, el *management* y el mentoring, pero también con la formación, la innovación y la neurociencia”, añade **Miguel Richante, socio y director general**, quien asegura que “las organizaciones evolucionan

## “Anticipamos tendencias para adelantarnos al futuro”



**Maite Gómez**, socia fundadora de **CORAOPS** y directora del Centro de Excelencia, y **Miguel Richante**, socio y director general

La metodología propia de formación del Instituto CORAOPS, con más de 15 años de experiencia, ha introducido un buen número de novedades: Innovación y Agile Coaching, con cursos para coaches *agile* y programas estratégicos para la gestión del cambio centrados en personas, cultura, estrategia y negocio; Curso Superior de coaching ejecutivo y especialización en coaching sistémico de equipos, con nuevas adaptaciones en el área del *management*, inteligencia emocional, neurociencia y *mindfulness*; programas de desarrollo de liderazgo y procesos de coaching individual y de equipos; programas de *mindfulness* certificados MBSR y MBI relacional, para reducción del estrés, la ansiedad y el desarrollo del bienestar; neurociencia, a través de una alianza estratégica con la Academia de Neurociencia Internacional (ANEI); *coachmunication*, con diferentes programas de comunicación; programas de mentoring con certificados expedidos por la Universidad Complutense de Madrid (UCM); y programas semi-presenciales y online con la plataforma SOUL de Tecnatom. “En nuestro Centro de Excelencia seguimos desarrollando nuevas líneas de trabajo, anticipando tendencias para adelantarnos al futuro y trabajando con un equipo multidisciplinar de expertos”, explica **Maite Gómez, socia fundadora de CORAOPS y directora del Centro de Excelencia**. Por su parte, **Miguel Richante, socio y director general**, añade que “CORAOPS aporta planes de desarrollo y entrenamiento para impulsar todas las competencias necesarias en diferentes áreas”.

### Ana Royo, responsable de Desarrollo y Formación de Bauhaus

Hemos comenzado a formar a nuestros responsables como coaches de sus propios equipos, facilitándoles herramientas que fomenten la comunicación y la confianza. Estamos creando un sistema de análisis de datos que nos ayude a medir, analizar y aplicar soluciones sin ser invasivos, realizando observación y posterior asesoramiento sobre el trabajo individual, que nos ayuda al mismo tiempo a mejorar los procedimientos de trabajo. También estamos usando la gamificación, creando sesiones de trabajo productivas, participativas y muy bien acogidas. Se fomenta el *networking* interno, tan difícil a veces en el comercio del sector *retail*.



### Teresa Tortonda, L&D Manager de Rentokil Initial

El coaching es un recurso importante dentro de la estrategia de aprendizaje, desarrollo y talento de nuestra compañía. Los objetivos que nos ayuda a cubrir son diversos, desde desarrollar al máximo las competencias de determinadas posiciones a potenciar las personas que forman parte del *pool* de talento o mejorar habilidades para la asunción de una nueva posición... Estamos trabajando la posibilidad de generar un colectivo interno formado, que pueda realizar coaching de una manera sistemática y sistémica que nos permita incluir nuevas tendencias, como el *peer coaching*.





## “Se requieren sesiones y programas más cortos”



**Jaime Bacás**, socio fundador de EXEKUTIVE Coaching

EXEKUTIVE Coaching ha incorporado en su metodología Effektive Coaching nuevas tendencias y demandas. Y es que, cada vez más, el área de Learning & Development pide que se demuestre la efectividad del coaching, a través de KPI y ROE (*Return On Effectiveness*), para probar la contribución de la inversión al negocio. “El acceso progresivo de la generación millennial y el incremento de la aplicación del coaching al refuerzo de los programas de desarrollo de *soft skills* y a situaciones singulares requieren programas y sesiones más cortos, así como la adaptación del coach al uso intensivo del canal de videoconferencia, frente al presencial y al telefónico”, asegura **Jaime Bacás, socio fundador de EXEKUTIVE Coaching**.

Este experto se muestra convencido de que “el coaching se encuentra a la mitad de su fase de crecimiento en España. Aún seguirá avanzando, principalmente con los *managers* intermedios y los contribuidores individuales; es decir, los profesionales que se encuentran en la mitad baja de la pirámide organizacional”. También asegura que la tarifa media experimentará un progresivo descenso, como consecuencia del crecimiento del mercado, la incorporación de nuevos coaches y el incremento de la competitividad. “Aparecerá una nueva categoría de proveedor con un tamaño grande, ofreciendo plataformas con *pool* de coaches amplios, que alterará significativamente el mercado, acelerando su desarrollo”, concluye.

## “El coaching es un rasgo más de los nuevos líderes ágiles”



**Antonio Vega**, CEO de Humaniza

Humaniza realiza procesos de coaching ejecutivo a directivos, equipos y coaches internos, para que puedan dirigir de una forma ágil a sus equipos en la transformación de las organizaciones. “En *team coaching* somos disruptivos; en función de los objetivos de cada equipo y programa, traemos palancas pedagógicas de otras artes que facilitan el impacto y los resultados, como teatro, juego, clown, danza, corporalidad o música”, explica **Antonio Vega, CEO de Humaniza**. Según esta empresa, al coach se le exigen diez habilidades significativas: una mirada útil para ver en todo momento qué se necesita; confianza y cercanía para apoyar y guiar; apertura para ayudar a encontrar nuevos caminos; transparencia para la toma de decisiones y la relación; paciencia para acompañar desde el *feedback* y el reconocimiento; empatía para entender el momento de cada uno; foco para no perder de vista el objetivo; motivación para elevar el ánimo en momentos difíciles; templanza para afrontar los problemas que surgen; y agilidad y rapidez para tomar decisiones adecuadas. “En las empresas más vanguardistas en el desarrollo humano, el coaching es el método más empleado para impulsar y hacer crecer el liderazgo y las personas. Además, en estos momentos de transformación digital, se ha convertido en un rasgo más de los nuevos líderes *agiles*, siendo estos los propios coaches de sus equipos”, concluye Vega.

quieren transformar la capacidad de alinear los valores y conductas de líderes y equipos en un activo estratégico de sus organizaciones. “El sector del coaching se está enfocando en el entrenamiento y acompañamiento de los agentes de cambio internos, los *business partners*, coaches y mentores”, asegura.

Sin duda, la tecnificación creciente de la sociedad, el auge de la economía digital y la aparición de la inteligencia artificial y la robotización están impactando en el sector del coaching, al que se le exige estar a la última en cuanto a tendencias organizativas y de gestión se refiere. Pero **Jaime**

## Este sector ha experimentado un importante ajuste en el número de operadores, de modo paralelo a la evolución de la demanda de las empresas

**Bacás, socio fundador de EXEKUTIVE Coaching**, va más allá y asegura que: “En el futuro el coach será artificial. Estamos en contacto con algún proyecto innovador en el campo del coaching ejecutivo que utiliza la inteligencia artificial en el desarrollo de *chatbots* que auto-aprenden a través de la práctica guiada”. El coachee interactúa vía *chat* y mantiene su conversación con el coach virtual, que utiliza el método indagativo para que el coachee encuentre las respuestas a sus retos. “En un plazo corto aparecerán algunos *chatbots* que el coach utilizará, como un asistente, en las fases más sencillas del proceso de coaching”, asegura Bacás. Por ejemplo, en la determinación de objetivos y en la puesta en práctica de los planes de acción. “De esta forma, el coach incrementará su productividad, pudiendo atender un mayor número de clientes, las tarifas medias continuarán bajando y el coaching llegará a muchos más profesionales”, vaticina el fundador de EXEKUTIVE Coaching.

### Algunas experiencias

La aseguradora Mapfre implantó el coaching a nivel global hace ya muchos años, afectando a empleados de la red de talento, de forma grupal o individual; y al primer nivel de dirección de la empresa a través de un proceso muy personalizado, que ofrece al directivo la opción de elegir coach. “Nuestro objetivo es ofrecer herramientas que ayuden a desarrollar determinadas habilidades y a implantar nuevos hábitos en la manera de gestionar, dirigir personas y negocios”, declara **Elvira Arango, directora corporativa de Aprendizaje y Cultura de Mapfre**, quien considera que “el coaching debe incorporar siempre dos pilares básicos de *expertise*: uno relacionado con *management* y habilidades y otro pilar con la psicología organizacional”. Arango afirma que, en un sector con muchísima competencia, “las empresas y profesionales con una larga trayectoria que poseen una certificación oficial en coaching son las

## “Recomendamos a las empresas que incorporen siempre profesionales certificados”

Junta directiva **ASESCO**



La Asociación Española de Coaching (ASESCO) lleva 20 años trabajando en la defensa y la cualificación de profesionales desde una formación continua y actualizada con altos estándares de calidad, que favorezca y fomente la excelencia y la solvencia profesional. Por ello, recomienda que las empresas incorporen siempre profesionales certificados, como garantía de que están respaldados por una formación y un entrenamiento en competencias específicas, que le capacitan para facilitar con éxito procesos de gestión del cambio, acompañar a la organización en elevar la calidad de los resultados de la gestión empresarial, fomentar el aprendizaje de los equipos, facilitar la multiculturalidad y aflorar el talento intergeneracional de los equipos y el *engagement* de los empleados. Desde esta asociación sectorial, se considera que a los coaches se les exige cada vez más “agilidad y flexibilidad para moverse en entornos cambiantes y para gestionar la incertidumbre, ser un profesional resolutivo, que vaya por delante en la visión movilizadora del cambio y que contagie otras formas de pensar a los equipos organizacionales. Que sea un catalizador de las emociones de las personas y que, desde el autoconocimiento, ayude a sostener las resistencias para que los equipos evolucionen hacia sus metas”. Estos profesionales aportan beneficios en la convivencia laboral, asegura ASESCO.

nan de estructuras rígidas basadas en la meritocracia y orientadas a resultados a otras más pluralistas basadas en la agilidad, la flexibilidad, la innovación permanente y el bienestar. La población envejece y se abren paso perfiles profesionales de generaciones millennials que conviven con los seniors. Existen demandas para activar políticas internas de género, diversidad y respe-

to por el bienestar de los profesionales y el medio ambiente”.

**Héctor Infer, socio fundador de TransformAction**, afirma que “la comunicación de las estrategias no resulta suficiente para alinear las formas de pensar y actuar de quienes las deben poner en práctica con sus clientes y públicos de interés”. Y es que, según esta empresa, los clientes



## “No basta con horas de vuelo. Ha de haber coherencia”



**Enrique J. Fernández, CEO y fundador de D'Arte Human & Business School**

D'arte Human & Business School cuenta con un total de seis escuelas de formación y está ampliando la oferta de servicios online y en *streaming*, tanto en directo como en diferido, ofreciendo servicios de desarrollo de negocio para los coaches que se quieren posicionar profesionalmente en el mercado. “El crecimiento del teletrabajo nos ha abierto más posibilidades en internet y nos ha permitido ampliar la oferta, no solamente en España sino también en países latinoamericanos. El propio coach ya ha de poder ofrecer sus servicios en distintos momentos y lugares del mundo, porque tenemos la tecnología a nuestro favor”, explica **Enrique J. Fernández, CEO y fundador de D'ARTE Human & Business School**, que basa su propuesta en el coaching aplicado a la gestión de equipos, la comunicación, el liderazgo, la motivación y el desarrollo personal.

Para Enrique J. Fernández, “las habilidades de oratoria, junto con la inteligencia emocional y el liderazgo son fundamentales en un coach”. Pero, además, destaca la madurez y calidad (“No solamente una buena formación y horas de vuelo, sino también coherencia en su trabajo personal”); liderazgo (“Debe erigirse como un agente de cambio y ser referente y líder”); y marca personal.

que más confianza ofrecen. Aportan un valor adicional, respondiendo a necesidades concretas, tanto organizativas como culturales”. Mapfre, buscando la adaptación y personalización, dedica siempre tiempo a sus proveedores de coaching para que conozcan de primera mano los proyectos, la cultura y la forma de hacer las cosas.

La cadena de tiendas de bricolaje y construcción Bauhaus trabaja desde hace cuatro años con dos coaches, enfocados de manera específica al crecimiento del equipo y al desarrollo de las habilidades directivas de los *managers*. Y ello, tras detectar puntos de mejora en todos los centros de distribución, relacionados con el trabajo en equipo, la motivación de largo recorrido y la comunicación. Desde RRHH se buscó mejorar la estrategia, inculcar nuestros valores y desarrollar las competencias de todas las personas de la empresa por fases. “Nos ayuda a parar, revisar nuestro trabajo desde un punto de vista externo y aplicar medidas que nos sigan desarrollando”, explica **Ana Royo, responsable de Desarrollo y Formación de Bauhaus**. Los dos coaches trabajan líneas diferentes e igualmente necesarias, desarrollando los contenidos en conjunto con RRHH. “Se revisan con la dirección de las tiendas, en función de las necesidades de cada equipo. Se trata de un proyecto de continuidad, con objeti-

vos a corto, medio y largo plazo. Hasta el momento, midiendo los resultados año tras año, podemos decir que hemos avanzado como empresa y como individuos”, concluye Royo.

Para **Mónica Lurguie, directora de Recursos Humanos de Lefebvre**, “el coaching es una muy buena herramienta de desarrollo de personas. Su objetivo no es otro que ayudar y acompañar en la adquisición de determinadas competencias necesarias para la organización”. Lefebvre ha utilizado procesos de coaching ejecutivo individual y sistémico en distintas áreas de la organización, así como en el equipo directivo. “Es importante que los profesionales del coaching cuenten con la formación y experiencia necesaria. Una vez pasado el *boom* de la década anterior, contamos con organizaciones nacionales e internacionales que velan para que el coaching ejecutivo se desarrolle de forma correcta”.

También **Teresa Tortonda, L&D Manager de Rentokil Initial**, opina que: “Hay excelentes empresas con equipos muy bien formados, aunque es necesario hacer una buena selección del proveedor para evitar casos de intrusismo. Considero que las empresas especialistas en coaching son capaces de articular proyectos eficaces y a medida”.

La *mútua Asepeyo* utiliza el coaching en procesos de desarrollo individuales, cuando se detectan aspectos, creencias y actitudes que limitan a los colaboradores en el logro. Tras un nombramiento o promoción, y a través de un acompañamiento guiado, se facilita el desarrollo de determinadas competencias que el colaborador debe consolidar o potenciar. “También lo hemos llevado a la práctica en situaciones grupales con equipos naturales”, explica Carolina Espuny, directora de la Universidad Corporativa y de Desarrollo de Asepeyo. En este caso, la función del coach es facilitadora, energizadora y catalizadora del cambio. “Se trata de ayudar al equipo a co-construir una visión de futuro con objetivos comunes, asegurando que no se quede bloqueado y que sea capaz de convertir los aprendizajes en acción, objetivos y compromisos, tanto individuales como

## “El mentoring se centra en aspectos prácticos de la función”



**Laura Lluhen y Olivia Bórquez, fundadoras y mentoras de HR4HR Group**

HR4HR apuesta por el mentoring específicamente dirigido a los profesionales de Recursos Humanos de las empresas, con el objetivo de empoderarlos y convertir su función en estratégica. “Nos exigen resultados urgentes y solucionar temas concretos, como puede ser el diseño del plan estratégico de RRHH, la estrategia de diversidad, el cuadro de mando, los indicadores de impacto o la eficiencia del departamento”, explica **Laura Lluhen, fundadora y mentora de HR4HR Group**. HR4HR aporta competencias *problem solvers*, guiando al profesional hacia soluciones prácticas que funcionen, con herramientas concretas y supervisión, aportando ejemplos y buenas prácticas o evidenciando errores. “Lo que tenemos en común con un coach es la capacidad de comprender las diversas realidades y circunstancias empresariales, para ayudar a una persona o un equipo a ser la mejor versión de sí mismo”, asegura **Olivia Bórquez, fundadora y mentora de HR4HR Group**. “Y lo que nos diferencia es que el mentoring se centra en aspectos prácticos de la función, desde un punto de vista de un profesional que está en el mismo rol y comparte su saber hacer”. HR4HR Group considera que “el profesional de Recursos Humanos cada vez tiene que ser más polivalente y completo. El rol de HRBP es muy demandado, con una alta exigencia multifuncional”.

grupales. El proceso va desde entrevistas fácticas hasta *focus groups*, desde el diagnóstico hasta el seguimiento de los objetivos planteados”, asegura Espuny ■

## “Se exige que las intervenciones tengan un impacto tangible”

**Héctor Infer, socio fundador de TransformAction**



La metodología de Coaching Evolutivo basado en valores personales es la base de la actuación de TransformAction. Aporta modelos y herramientas para percibir, comprender y gestionar los arquetipos culturales que se activan en el trabajo, siendo un método incluido en el libro “10 Arquetipos Culturales para construir los equipos del futuro”, de la Editorial Universitaria Ramón Areces (noviembre de 2019). “El Modelo de los Arquetipos Culturales facilita los procesos de integración interna y adaptación externa desde los valores y niveles de conciencia personales; y la adopción de cambios desde el ser (compromiso) más que desde el hacer (cumplimiento)”, explica **Héctor Infer, socio fundador de TransformAction**.

Según esta empresa, el contexto actual exige de los coaches capacidad para detectar los niveles de conciencia y los valores desde los que operan sus coachees, disposición para actualizar arquetipos culturales (propios y de los demás) y compromiso para facilitar los cambios evolutivos requeridos en sus clientes. “Nos exigen que las intervenciones pongan foco en el negocio y tengan un impacto tangible en los indicadores de resultados de su organización”, concluye Héctor Infer, considerando que “las organizaciones deberán realizar cambios estratégicos frecuentes para adaptarse a sus mercados y asegurar su sostenibilidad en un mundo VUCA”.