

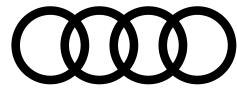
Comunicación de prensa Audi
Dirección Comunicación y RR.EE. Audi
Tel: +34 91 348 86 11 / 12
E-mail: nacho.gonzalez@audi.es
E-mail: alejandro.martin@audi.es
<http://prensa.audi.es>

Septiembre 2021

INFORMACIÓN DE PRENSA

Audi Media Days – Cultura empresarial

Audi transforma su departamento de Desarrollo Técnico	2
Entrevista con Sabine Maassen, responsable de Recursos Humanos de Audi	5



Audi transforma su departamento de Desarrollo Técnico

- **Nuevo enfoque: desarrollo continuo en lugar de en ciclos**
- **Estructura renovada: organización matricial flexible en vez de jerarquías rígidas**
- **Nuevos puestos: transformación desde dentro con medidas de formación integral**

Madrid, 1 de septiembre de 2021 – La transformación de Audi está teniendo un impacto especialmente fuerte en el Departamento de Desarrollo Técnico de la compañía. En esta entrevista, Jan Michel, el principal responsable de esta transición, habla de los objetivos, de los métodos y de una nueva forma de entender el liderazgo.

Actualmente, Audi está experimentando una profunda transformación: la eliminación gradual de los motores de combustión, nuevos modelos de negocio digitales y una nueva visión de la movilidad conformada por la responsabilidad social de la empresa. ¿Qué significa esto para el Departamento de Desarrollo Técnico?

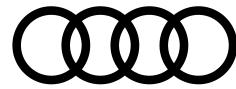
Nuestro trabajo es cada vez más complejo. En décadas pasadas teníamos un modelo de negocio relativamente sencillo: vendíamos vehículos. Ahora tenemos que pensar en un nivel totalmente nuevo, concretamente en términos del sistema de movilidad en su totalidad. Tenemos que orientarnos hacia las experiencias y capacidades de recarga, los ecosistemas digitales y la perfecta integración del software en nuestros vehículos. Todo esto tiene implicaciones para el desarrollo técnico.

¿Cuáles son las implicaciones?

Por un lado, necesitamos nuevas tecnologías de conectividad que hagan posible explorar otros modelos de negocio. Por otro, tenemos que gestionar la creciente complejidad del desarrollo y la producción. En el pasado trabajábamos en función de momentos concretos: el inicio de la producción, el lanzamiento al mercado o la actualización del modelo. Ahora nuestras actividades de desarrollo deben ser continuas. Nuestros procesos, nuestras cualificaciones y, lo que es muy importante, nuestra mentalidad, deben estar en consonancia con ello.

En otras palabras, un alejamiento de la forma tradicional de pensar en ciclos hacia el desarrollo continuo. ¿Cuáles son las principales áreas de interés en este aspecto?

No podemos centrarnos en áreas individuales: tenemos que pensar de forma holística. La decisión de lanzar únicamente vehículos de propulsión eléctrica a partir de 2026 nos permite planificar con seguridad. Hasta entonces seguiremos desarrollando los mejores motores de combustión interna y, al mismo tiempo, crearemos las estructuras necesarias para el futuro, de modo que podamos centrarnos plenamente en las tecnologías de baterías y en la conducción autónoma de nivel 4 a partir de 2026. Esta claridad, no sólo en la gestión de proyectos y en la planificación financiera, sino sobre todo en la alineación de nuestras competencias, nos da la capacidad de trabajar hacia el futuro desde el principio y de señalar claramente las oportunidades. En lo que respecta a los



aspectos concretos, nuestras actividades están, por supuesto, estrechamente alineadas con nuestra estrategia corporativa global, ya sea en lo referido a futuros vehículos eléctricos de Audi, los ecosistemas digitales o las actividades que desarrollamos en los ámbitos de la sostenibilidad medioambiental, económica y social.

¿Qué medidas concretas están tomando para transformar el Desarrollo Técnico?

Estamos atacando directamente la raíz, es decir, nuestro proceso central de desarrollo de productos, y cambiando nuestra metodología. Nos centramos en la ingeniería de sistemas, que implica procesos y métodos de trabajo completamente nuevos, alejándonos de los silos funcionales que han sido la norma de la industria, especialmente en el sector del automóvil, durante las últimas décadas.

Parece un cambio de paradigma. ¿Qué significa exactamente esto para las estructuras y la mentalidad del desarrollo técnico?

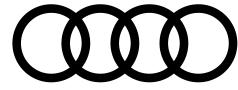
Ya no pensamos secuencialmente desde la adquisición hasta el desarrollo, pasando por la producción y la venta. Tenemos que seguir trabajando en el software incluso después de que el coche esté en el mercado, hacer avances en la tecnología de los sensores y garantizar que el vehículo pueda actualizarse, especialmente en lo que respecta al interior. Estas tareas son demasiado complejas, por lo que nos estamos agrupando en una organización matricial que permite la colaboración en todas las áreas funcionales. Además, vamos a trabajar con nuevas tecnologías y avances, ya sea la batería de estado sólido o las nuevas funciones de conducción autónoma de nivel 4. En otras palabras, nos estamos adentrando en campos de la tecnología que están muy alejados de lo que hemos hecho antes.

Con los nuevos procesos y tecnologías llegan también cambios importantes para los trabajadores. ¿Qué medidas está tomando para capacitar a los empleados para las nuevas tareas y líneas de trabajo?

En primer lugar, esto requiere una comunicación eficaz e interactiva. Nos comunicamos con todos nuestros empleados, utilizando una variedad de nuevos formatos para hacerlos partícipes y consolidar el cambio desde dentro. Tenemos que dejar claro qué habilidades serán necesarias para qué tareas y líneas de trabajo. El hecho de que ya no operaremos exclusivamente en el campo de la ingeniería mecánica, sino que estemos muy presentes en el mundo digital -desde el big data hasta la ciberseguridad- lo dice todo.

No es probable que todas estas habilidades se encuentren ya en la empresa. ¿Cómo se está preparando para un futuro cada vez más digital?

Para ello estamos poniendo en marcha un gran número de medidas de formación, por ejemplo, en el ámbito de la conducción autónoma. Además, estamos trabajando con universidades para ofrecer a los empleados la oportunidad de completar una especie de “mini-máster” durante un periodo de seis meses. En colaboración con el THI (la Universidad de Ciencias Aplicadas de Ingolstadt), formamos a nuestros empleados en temas como la movilidad eléctrica y las baterías



de alto voltaje. Esto les permite adquirir los conocimientos necesarios y establecer una red de contactos con diversos expertos externos. Tenemos que ofrecer incentivos sin incitar al miedo.

¿Y qué hace usted para que los empleados tengan una sensación de seguridad y una perspectiva positiva en estos tiempos de cambio?

Tenemos que hacer que las medidas sean tan atractivas, que nuestros empleados vean en ellas una oportunidad. Esto también significa que tenemos que abrirnos un poco como empresa en cuanto a nuestra cultura de trabajo. Por eso estamos trabajando en nuestra actitud, nuestra identidad, nuestra forma de colaborar y nuestro liderazgo. Tenemos una visión clara del Desarrollo Técnico. Lo que me hace sentir muy optimista es que, por lo que veo, muchos empleados están muy motivados y quieren trabajar juntos para conseguir cosas nuevas.

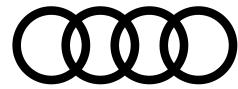
¿Qué le hace ser tan optimista? ¿Puede darnos un ejemplo?

Recientemente celebramos un acto sobre iniciativas culturales en Desarrollo Técnico al que asistieron más de 2.000 empleados. Está claro que nuestra plantilla tiene un enorme potencial y pasión por lo que hacemos. Para aprovechar al máximo ambas cosas no solo tenemos que dar argumentos racionales, sino también mostrar una gran empatía.

¿A qué se refiere concretamente?

El equipo directivo ha adoptado un conjunto de valores que ejemplificamos y vivimos en el día a día. El objetivo era que nuestra gente entendiera nuestros valores sin que tuviéramos que predicarlos una y otra vez, simplemente porque los experimentan durante nuestras interacciones diarias con los demás. La franqueza, por ejemplo, desempeña un papel importante en este sentido. Discutimos los problemas abierta y honestamente y los resolvemos juntos. Queremos actuar colectivamente, por lo que necesitamos espíritu de equipo y menos competencia interna. Y queremos demostrar la voluntad de aprender. Queremos empezar por nosotros mismos a la hora de fomentar el cambio, sin esperar la dirección de otros. Si somos capaces de transmitir eficazmente valores como estos cada día, tendremos un equipo fuerte detrás de nosotros. Y un equipo con ganas que, al mismo tiempo, tiene los pies en la tierra, que se mueve con espíritu de lucha y con una confianza que nunca se convierte en arrogancia.

-Fin-



Sabine Maaßen, responsable de Recursos Humanos: “Nuestros empleados son Audi, claves para la mayor transformación de nuestra historia”

- Reorganización de la compañía en torno a la e-movilidad y la digitalización
- Para lograr la transformación, Audi confía en su propio equipo y en la planificación de los recursos humanos a largo plazo
- Presupuesto de 500 millones de euros hasta 2025 para la formación de los empleados
- Estructuras más ágiles, comunicación clara, confianza y libertad

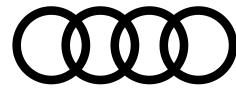
Madrid, 1 de septiembre de 2021 – ¿Cómo organiza Audi la transformación para sus empleados? Con objetivos claros, nuevas estructuras y una comunicación abierta y apoyada por el espíritu común de la marca de los cuatro aros. En esta entrevista, Sabine Maaßen, responsable de Recursos Humanos, y Stefan Kühl, sociólogo organizacional, ofrecen más detalles.

Audi está experimentando la que probablemente sea la mayor transformación de la historia de la compañía. ¿Cuáles son las oportunidades y los retos de la transformación de una empresa tan grande, rica en tradición y altamente especializada como Audi?

Sabine Maaßen: Sí, estamos en medio de la mayor transformación de nuestra historia. Al fin y al cabo no se trata sólo de nuevos productos, sino de reestructurar completamente toda la organización. Todo nuestro entorno está cambiando: el marco de leyes y normas en el que operamos, nuestras tecnologías, nuestros procesos, los clientes y sus necesidades. Y, sobre todo, esto afecta a las personas que trabajan para nosotros. Al fin y al cabo la transformación requiere nuevas habilidades y nuevas formas de ver las cosas, pone en tela de juicio las estructuras probadas por el tiempo y hace que ciertas funciones que fueron claves para el éxito durante mucho tiempo queden obsoletas.

Por eso tenemos que dar a nuestros empleados una sensación de seguridad mientras se embarcan en su viaje personal hacia el mundo laboral del futuro. Lo hacemos trazando una dirección clara, formulando objetivos concretos y alineando sistemáticamente nuestras estructuras formales con el futuro. Nuestra hoja de ruta tecnológica se centra claramente en la movilidad eléctrica y la digitalización. Esto proporciona a los empleados de nuestra empresa la tranquilidad de saber hacia dónde vamos. Al fin y al cabo nuestros empleados son Audi, son la parte más importante de este proceso. Y más allá de eso tenemos que recordar una cosa: dar forma a la movilidad del mañana para asegurar un futuro sostenible y habitable es una de las tareas más apasionantes de nuestro tiempo. Para lograrlo, debemos tener una actitud que surja del coraje, la apertura de miras y la determinación. Y tengo la impresión de que nuestros empleados están preparados para ello.

¿Cómo se puede crear esta actitud? ¿Cómo inspirar el valor, la apertura de miras y la determinación entre los trabajadores?



Sabine Maaßen: Transformando desde dentro hacia fuera. Nuestra gente en Audi es responsable del éxito del mañana, vamos a avanzar juntos en esta transformación. Este mensaje es importante para todos los empleados. Al fin y al cabo la transformación no es un hecho puntual, sino un estado permanente. Por eso tenemos que crear estructuras en las que ellos puedan experimentar la transformación una y otra vez, constantemente. Estructuras que, por un lado, proporcionen orientación y seguridad y, por otro, creen la libertad necesaria para el desarrollo individual. En un mundo que cambia continuamente a un ritmo rápido damos a cada individuo en Audi la oportunidad de contribuir continuamente y desarrollar sus talentos, habilidades y experiencia. Esa es nuestra misión.

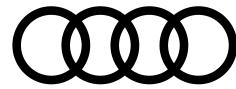
Sr. Kühl, usted es uno de los principales sociólogos organizacionales de Alemania. En su opinión, ¿cuáles son las condiciones más importantes que deben cumplirse para transformar una empresa? ¿Y qué papel juegan en ello la estructura y la cultura organizativa?

Stefan Kühl: Precisamente, el cambio de las estructuras organizativas formales desempeña un papel decisivo. Los proyectos de transformación suelen fracasar porque la organización sólo se fija en el aspecto cultural. Las empresas suelen ver en ello un atajo idóneo para el cambio organizativo, algo así como la gestión del cambio en la vía rápida cultural. Esperan que los nuevos valores tengan un impacto directo en la conducta de los empleados sin tener que elaborar un conjunto preciso de normas. En realidad, sin embargo, vemos que los procesos de cambio siguen siendo ineficaces si dejan intactas las estructuras organizativas formales y los procesos de trabajo. Porque ahí es donde reside el verdadero apalancamiento, en la forma de los canales de información dentro de la organización, por ejemplo. Si una empresa funciona con una estructura organizativa más matricial o funcional, ¿cómo se establecen los sistemas de recompensa o determinados procesos de control?

Sra. Maaßen, ¿cómo está implementando la transformación en Audi y de qué manera está cambiando las estructuras organizativas formales de Recursos Humanos con este fin? ¿Y qué espera conseguir como resultado?

Sabine Maaßen: El acuerdo laboral de Audi.Future que hemos firmado con los representantes de los trabajadores ofrece un marco fiable. En primer lugar incluye una garantía de empleo hasta 2029. Este horizonte a largo plazo crea una sensación de seguridad, y personalmente estoy convencida de que este tipo de acuerdo es necesario. Al fin y al cabo, el cambio también puede significar incertidumbre. Sin embargo, Audi.Future no se limita a salvaguardar los puestos de trabajo, sino que también proporciona un marco para la formación y el perfeccionamiento de nuestros trabajadores. Esto incluye la política de analizar primero internamente para ver a quién podemos formar para desempeñar nuevas tareas antes de buscar habilidades específicas externamente.

Para ello hemos destinado un presupuesto de formación y desarrollo de 500 millones de euros de aquí a 2025. Al mismo tiempo hemos creado estructuras totalmente nuevas en Recursos Humanos, alineando estrechamente nuestra implementación de la transformación de RRHH con nuestra estrategia corporativa. En este contexto también hemos intensificado la colaboración con



los departamentos especializados desarrollando una “visión de objetivos” con cada unidad de negocio que especifica exactamente lo que queremos conseguir con nuestra transformación. Aquí se indican las áreas en las que estamos invirtiendo, en las que estamos ampliando la plantilla y su experiencia, en las que se están eliminando tareas y en las que se crean nuevos puestos de trabajo.

Esto significa que también en este caso estamos adoptando un enfoque conjunto, no sólo entre RRHH y las unidades de negocio individuales, sino también en estrecha colaboración con los representantes de los empleados. Esta es la cultura de Audi, y nos resulta de gran ayuda a la hora de colaborar en las nuevas estructuras y dar forma con éxito a los tres factores esenciales de la transformación: reducir, reorganizar y reconstruir.

Sr. Kühl, incluso cuando se persigue una transformación conjunta, casi inevitablemente se crean conflictos e incertidumbres. ¿Cómo recomienda afrontarlos?

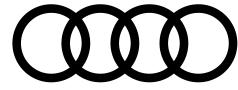
Stefan Kühl: Un proceso en el que todo el mundo está encantado no es un auténtico proceso de cambio. La resistencia, las dudas y las preguntas siempre forman parte del paquete. Salvaguardar los puestos de trabajo de la forma en que lo hace Audi da a la gente la posibilidad de distanciarse de las preocupaciones y los temores personales y ver el proceso de cambio de una forma completamente diferente. Por ejemplo, ¿se ajusta el cambio a mi forma de trabajar, tiene sentido para la organización? Sin embargo, la oposición y las preguntas son fuentes de información vitales para seguir perfeccionando y optimizando el proceso de cambio. Por tanto, la resistencia, las dudas y las preguntas no son obstáculos, sino material con el que trabajar durante el proceso.

Sra. Maaßen, ¿cómo puede conseguir que todos los empleados estén de acuerdo? ¿Cómo se enfrenta a los conflictos e incertidumbres?

Sabine Maaßen: Por un lado debe ser posible hablar de los conflictos, es decir, expresarlos y abordarlos. Es importante encontrar la manera de resolverlos sin crear ganadores y perdedores. Y eso es lo que queremos hacer en Audi de acuerdo con nuestros valores. Los directivos desempeñan un papel fundamental en este proceso. Al fin y al cabo, esta transformación también requiere que guíen a su gente a través del proceso. Estamos utilizando programas personalizados para inspirar la voluntad de cambio; el próximo mes, por ejemplo, se pondrá en marcha una nueva página web para empleados y directivos, en la que hemos creado un mapa del proceso de transformación que se asemeja a una red de metro; los empleados pueden utilizarlo para ver claramente en qué punto se encuentran, qué objetivos pueden alcanzar y quién puede apoyarles en su transformación personal. De la misma manera que ofrecemos una experiencia muy especial al cliente, estamos creando una experiencia de transformación positiva para nuestros empleados.

Sr. Kühl, ¿cómo se puede medir o definir si una transformación tiene éxito?

Stefan Kühl: El punto crítico es la proporción en la que las medidas de RRHH se acoplan con otras iniciativas de cambio en toda la organización. Por ejemplo, cómo las reestructuraciones en una unidad de negocio, cómo la transición de un área organizativa matricial a una funcional o viceversa, se acoplan con las actividades correspondientes en RRHH. Lo interesante de Audi es que se puede ver de qué manera se produce esta conexión en cada momento, algo que es



absolutamente crucial cuando se trata de poner en marcha un proceso de cambio duradero en una empresa y garantizar que sea un éxito.

Sra Maaßen, una última pregunta para usted: ¿Cuánto cree que ha avanzado Audi en su transformación hasta ahora?

Sabine Maaßen: Estamos en el buen camino y ya hemos dado grandes pasos. Hemos definido objetivos claros. Tenemos una sólida base común desde la que alcanzarlos y nos hemos posicionado estructuralmente para que todos nuestros empleados se incorporen al mundo digital y electrificado. Ahora estamos en una etapa en la que el objetivo es la reorganización, este será nuestro objetivo en los próximos años. Y estoy absolutamente segura de que nuestra reorganización será un éxito. Por un lado, Audi.Future nos proporciona el marco necesario para ello. Por otro lado, tenemos una clara ventaja competitiva como grupo, con diferentes marcas, una gran plantilla que nos estimula constantemente y un espíritu propio. Nuestra gente abraza verdaderamente su marca, con un espíritu pionero y una actitud realista. Y por eso estoy segura de que seguiremos teniendo mucho éxito en el futuro.

-Fin-

El Grupo Audi, con sus marcas Audi, Ducati y Lamborghini, es uno de los fabricantes de automóviles y motocicletas de mayor éxito en el segmento *Premium*. Está presente en más de 100 mercados en todo el mundo y produce en 19 plantas distribuidas en 12 países. Entre las filiales cien por cien subsidiarias de AUDI AG se incluyen Audi Sport GmbH (Neckarsulm), Automobili Lamborghini S.p.A. (Sant'Agata Bolognese, Italia) y Ducati Motor Holding S.p.A (Bolonia, Italia).

En 2020, el Grupo Audi entregó a sus clientes cerca de 1,693 millones de automóviles de la marca Audi, así como 7.430 deportivos de la marca Lamborghini y 48.042 motocicletas de la marca Ducati. En el ejercicio 2020, AUDI AG alcanzó una facturación de 50.000 millones de euros y un resultado operativo antes de partidas especiales de 2.700 millones de euros. La compañía emplea en la actualidad, a nivel mundial, a 87.000 trabajadores aproximadamente, de los cuales más de 60.000, en Alemania. Con nuevos modelos, ofertas de movilidad innovadoras y otros servicios atractivos, Audi se está convirtiendo en un proveedor premium de movilidad sostenible e individual.
