



ADOLFO RAMÍREZ

Prólogo de Adriana Domínguez,
presidenta ejecutiva de Adolfo Domínguez

EL VALOR DE LA AUTENTICIDAD

El reto de construir
**organizaciones
honestas, rentables
y sostenibles**

El valor de la autenticidad

El reto de construir organizaciones
honestas, rentables y sostenibles

ADOLFO RAMÍREZ

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En Grupo Planeta agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan continuar desempeñando su labor. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

© Adolfo Ramírez, 2024 c/o Thinking Heads

© Centro de Libros PAPP, SLU., 2024

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro de Libros PAPP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Primera edición: mayo de 2024

Depósito legal: B. 6.131-2024

ISBN: 978-84-9875-575-6

Composición: Realización Planeta

Impresión y encuadernación: Egedsa

Printed in Spain - Impreso en España



Sumario

Prólogo	13
Introducción	17

PRIMERA PARTE

Organizaciones auténticas

1. El reto de construir organizaciones auténticas.....	23
1.1. La autenticidad en un mundo complejo.....	23
1.2. Y el cortoplacismo se cargó la autenticidad.....	27
1.3. El dilema de las dos visiones de la empresa.....	29
1.4. Pilares de la autenticidad: sinceridad, confianza, disciplina y comunicación.....	32
1.5. El valor de los intangibles.....	38
1.6. Inevitable referencia al liderazgo auténtico.....	39
2. Sin propósito ni lo intentes.....	41
2.1. Un mantra para el siglo XXI.....	41
2.2. El propósito del propósito.....	44
2.3. Siete características de un propósito de valor....	47
2.4. Creencias erróneas al definir el propósito.....	51
2.5. Obstáculos en el camino.....	56
2.6. El propósito como ventaja competitiva.....	57

2.7. El futuro del propósito.	59
2.8. La visión de Alberto Barreiro, director de Transformación en The Cocktail	60
3. El círculo virtuoso del crecimiento de valor	62
3.1. Un círculo como base de los fundamentos de la gestión.	62
3.2. El poder del propósito: alineando los objetivos empresariales, las aspiraciones profesionales y las expectativas de los clientes	65
3.3. El círculo requiere una gestión excelente	66
3.4. Liberar el potencial de las personas para impulsar el crecimiento de valor	67
3.5. Rompiendo barreras para no caer en un círculo vicioso.	68
3.6. Inteligencia y emociones colectivas	69
4. Dimensionando la brecha cultural: análisis de la distancia entre los valores y los hábitos.	74
4.1. Un <i>gap</i> analizado con datos	74
4.2. ¿En qué empresa trabajo?	76
4.3. El crecimiento nos va alejando de los valores	82
4.4. Algunas reflexiones sobre la situación a nivel sectorial	84
4.5. El imperativo de derrumbar la torre de Babel en la organización y pivotar hacia la autenticidad	87
5. Construyendo un futuro de valor: dinámicas que transforman las organizaciones	89
5.1. ¿Por qué las dinámicas de valor?	89
5.2. Un puente entre la teoría y la acción.	93
5.3. Las dinámicas, una realidad invisible en las organizaciones	94
5.4. Identificación de las dinámicas de valor.	97
5.5. Desarrollo de las dinámicas de valor. Una visión 360°	99
5.6. Las dinámicas de valor y el «autoengaño»	101
5.7. La unión hace la fuerza. Construyendo una arquitectura de comportamientos de valor	103

SEGUNDA PARTE
Dinámicas de valor

6.	Dinámica de integridad	109
6.1.	La dinámica número uno	109
6.2.	La honestidad: el único camino en las relaciones con los clientes y el mercado	111
6.3.	El imperativo de impulsar y facilitar la integridad como el gran valor de la organización.	114
6.4.	Compromiso de los empleados.	121
6.5.	La dinámica de integridad, de un vistazo	122
6.6.	La visión de Elena Roldán, secretaria general y del Consejo de Administración de AENA.	123
7.	Dinámica de compromiso con el cliente	127
7.1.	Se ha elevado el listón	127
7.2.	La dinámica que marca la diferencia.	130
7.3.	Una dinámica para comprometernos con el cliente.	131
7.4.	Trabajar en una empresa comprometida con el cliente.	138
7.5.	La dinámica centrada en el compromiso con el cliente, de un vistazo	138
7.6.	La visión de Eva Ivars, consejera delegada de Afflelou en España	139
8.	Dinámica de desarrollo de las personas.	142
8.1.	El crecimiento de empresa y personas, un binomio inseparable.	142
8.2.	La dinámica de desarrollo de las personas, de un vistazo	153
8.3.	La visión de Áurea Benito, directora corporativa de Personas en ISDIN.	154
9.	La gestión inteligente y ética de los datos	158
9.1.	Los datos: un activo estratégico	158
9.2.	El impacto en los clientes	161
9.3.	El imperativo de un modelo de datos para generar una dinámica de valor	164
9.4.	Un decálogo para desarrollar un modelo efectivo de datos	166

9.5.	La alquimia de los datos y el talento.....	171
9.6.	La dinámica de gestión de datos y sus desafíos.....	173
9.7.	La dinámica de gestión inteligente y ética de los datos, de un vistazo.....	175
9.8.	La visión de Antonio Rodríguez Bes, CEO de Berocam Consulting.....	176
10.	Dinámica de innovación.....	179
10.1.	Innovación. Una dinámica para construir el futuro.....	179
10.2.	Impacto de la innovación en los clientes.....	181
10.3.	Bases para generar una dinámica de innovación.....	183
10.4.	El valor de la inteligencia colectiva y los ecosistemas de innovación.....	191
10.5.	La dinámica de innovación, de un vistazo.....	194
10.6.	La visión de Salvador Aragón, director general de Innovación de IE Business School.....	195
11.	Dinámica de colaboración.....	198
11.1.	El poder (y valor) de la colaboración.....	198
11.2.	El efecto de la colaboración en la experiencia del cliente.....	201
11.3.	El reto de generar una dinámica de colaboración.....	203
11.4.	Del conocimiento y la experiencia individual a la sabiduría colectiva.....	209
11.5.	La colaboración y sus desafíos.....	211
11.6.	La dinámica de colaboración, de un vistazo ...	213
11.7.	La visión de Sofía Medem, CEO y cofundadora de Connecting Visions.....	214
12.	Dinámica de sostenibilidad.....	218
12.1.	No existe un plan B.....	218
12.2.	Consumidor y sostenibilidad. Experiencia y mucho más.....	223
12.3.	El reto de construir una dinámica de sostenibilidad en las organizaciones.....	226
12.4.	Desafíos de la dinámica de sostenibilidad.....	235

12.5. La dinámica de sostenibilidad, de un vistazo ..	236
12.6. La visión de Adolfo Fernández-Valmayor, director de Relaciones con Pacientes de Quirónsalud	237

TERCERA PARTE

La adopción de las dinámicas de valor

13. Barreras a superar por las dinámicas de valor	243
13.1. <i>Statu quo</i> y resistencia al cambio	245
13.2. Mandos intermedios	246
13.3. Estructuras organizativas rígidas	247
13.4. Sistemas y datos desintegrados	248
13.5. Comunicación deficiente	249
13.6. Métricas inexistentes o inadecuadas.....	250
14. La inteligencia artificial y otras tecnologías como facilitadoras del cambio.....	252
14.1. Una gran aliada	252
14.2. La tecnología como facilitadora del cambio de hábitos: un caso práctico	253
14.3. Herramientas facilitadoras de la implementación de las dinámicas.....	257
14.4. La inteligencia artificial: una colaboradora muy especial	260
15. Del valor al hábito: la hoja de ruta de las dinámicas de valor	267
15.1. Las personas en los procesos de cambio.....	267
15.2. La ejecución marca la diferencia.....	268
15.3. De los valores a los hábitos.....	269
15.4. Hoja de ruta para implementar las dinámicas de valor	270
16. Índice del Nivel de Autenticidad (INA)	275
17. De la teoría a la práctica: las dinámicas en acción ...	279
17.1. Algunas experiencias	279
17.2. Mahou San Miguel y la honestidad: una inspiración para el futuro	280

17.3. Santander: un modelo de desarrollo de talento basado en <i>skills</i>	285
17.4. GHI: los datos como servicio (DaaS)	289
17.5. Ferrovial y la innovación.....	293
17.6. Caser: innovación abierta.....	297
17.7. Bizum: colaboración y ecosistema.....	298
17.8. Jeanología: sostenibilidad en el ADN.....	303

CUARTA PARTE
Liderazgo de valor

18. Liderazgo de valor para transformar las organizaciones.....	311
18.1. Evolución hacia un liderazgo de valor	311
18.2. ¿En qué se enfoca?.....	313
18.3. ¿Cómo organiza el líder?.....	316
18.4. ¿Cómo toma las decisiones?.....	318
18.5. ¿Cómo aborda las nuevas tendencias y el futuro?	319
18.6. ¿Cómo se relaciona?	322
18.7. ¿Cómo afronta el desarrollo del talento?.....	324
18.8. ¿Cómo crea valor?	326
Agradecimientos.....	327
Bibliografía.....	331

El reto de construir organizaciones auténticas

Es mejor fracasar en la autenticidad que triunfar en la imitación.

HERMAN MELVILLE, escritor

1.1. La autenticidad en un mundo complejo

Hoy podríamos decir que la complejidad determina nuestra realidad.

La autenticidad se ha definido como vivir según los valores y creencias propios o de la organización. En el pasado, cuando la industria era la fuerza dominante en la economía, los empleos, las carreras profesionales y las actividades empresariales eran más predecibles. Sin embargo, hoy en día, el contexto es más complejo y surgen tentaciones en todas partes que nos pueden desviar de nuestros valores.

En este mundo cada vez más volátil e impredecible, el crecimiento se ha convertido en una obsesión para muchas empresas que se enfrentan a una serie de desafíos para mantenerse auténticas y fieles a sus valores fundamentales. La competencia feroz, los avances tecnológicos, las presiones financieras y los resultados a corto plazo a menudo pueden hacer que las empresas pier-

dan de vista lo que realmente importa y se aparten de su propósito.

Aun así, hay ejemplos de empresas que han logrado mantener su autenticidad en un entorno complejo y que han cosechado éxitos al hacerlo. Una de las claves para conseguirlo es tener una visión nítida y sólida de lo que la empresa representa. Esto implica contar con una idea clara de los valores, objetivos y principios fundamentales que guían las decisiones empresariales. Una vez establecida esta visión, es importante que la organización tenga la capacidad de comunicarla con claridad en todo su ámbito de actuación, desde los empleados hasta los clientes, accionistas y proveedores.

Otro aspecto esencial para mantener la integridad es la capacidad de adaptación. Las empresas auténticas no son inmunes al cambio, pero son capaces de adaptarse a él sin comprometer sus valores fundamentales. Esto implica una actitud proactiva hacia éste y una mentalidad de aprendizaje constante que le permite evolucionar y mejorar.

Las empresas auténticas tienen un enfoque centrado en las personas. En lugar de tratar a los empleados y clientes como meros recursos, ven a las personas como seres humanos con necesidades y deseos y buscan satisfacerlas de manera honesta y transparente. Esto implica una cultura empresarial en la que se valora la franqueza y la claridad y en la que se fomenta la toma de decisiones éticas y responsables.

Un ejemplo de empresa que ha logrado mantener su autenticidad en un entorno complejo es Patagonia. Esta conocida empresa de ropa para actividades al aire libre ha conseguido construir una marca basada en los valores de sostenibilidad, responsabilidad social y ética empresarial. A pesar de la competencia feroz en el mercado de la ropa deportiva, Patagonia ha logrado mantenerse fiel a sus valores fundamentales y ha cosechado éxitos económicos y de imagen al hacerlo.

Podríamos decir que la autenticidad capta el espíritu del siglo **XXI**.

Las empresas auténticas, con independencia de la complejidad de sus mercados, son aquellas que cumplen de manera conscien-

te y consistentemente con los valores que prometen, protegen los datos de los consumidores, respetan su privacidad e interactúan con sus grupos de interés de forma transparente e íntegra, desarrollando comportamientos como:

- **Comunicación abierta.** En este tipo de organizaciones la comunicación es un valor fundamental. La información fluye libremente y se fomenta el diálogo y la retroalimentación. Los líderes destacan por su sinceridad y claridad en sus comunicaciones, lo que ayuda a construir la confianza y la lealtad entre los empleados y con los clientes.
- **Enfoque en el propósito.** Se enfocan en su propósito y en su misión, más allá de los objetivos financieros y los objetivos a corto plazo. Los líderes establecen una visión clara y comprometen a todos los miembros de la organización a trabajar juntos hacia un objetivo común. Los empleados se sienten inspirados y motivados al dedicarse a una causa mayor que ellos mismos.
- **Comprometidas con el cliente.** Implica más que simplemente cumplir con sus necesidades y expectativas. En lugar de tratar al cliente como una transacción, una marca auténtica se enfoca en desarrollar una relación significativa y duradera con ellos. Debe estar dispuesta a admitir errores y trabajar en soluciones para mejorar la experiencia del cliente. Implica involucrar a los clientes en el proceso de toma de decisiones o en la creación de productos y servicios.
- **Responsabilidad social.** Se preocupan por su impacto en la sociedad y en el medioambiente. Adoptan prácticas sostenibles y responsables, y buscan formas de contribuir a la sociedad y al bien común.
- **Cultura de confianza, respeto e integridad.** Fomentan una cultura de confianza y respeto, donde todos los empleados se sientan valorados y escuchados. Los líderes crean un ambiente de trabajo seguro y son el ejemplo que seguir. Son valores en los que no se permite la más leve desviación.

- **Aprendizaje e innovación continua.** Estas organizaciones promueven el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional de sus empleados, fomentando la creatividad y la innovación.
- **Flexibilidad y adaptabilidad.** Son flexibles y se adaptan a la evolución del entorno. Se ajustan rápidamente a los cambios en el mercado y a las necesidades de los clientes, y están dispuestas a asumir riesgos y a probar cosas nuevas.

Pero indiscutiblemente, con la complejidad aparecen algunos riesgos para seguir siendo auténtico.

En entornos complejos, es fácil perder de vista la identidad y ceder a la tentación de hacer lo mismo que todos los demás para no quedarse atrás. Esto puede llevar a las empresas a comprometer su autenticidad en favor del éxito a corto plazo.

Por ejemplo, una empresa puede optar por copiar la estrategia de su competidor en lugar de seguir su propia visión, o puede ceder a la presión de los accionistas para maximizar los beneficios a corto plazo en lugar de invertir en el crecimiento sostenible a largo plazo. Veremos algunos casos que lo ejemplifican con claridad.

La complejidad puede hacer que sea más difícil mantener una comunicación clara y transparente con sus empleados, clientes y otros *stakeholders*. En un entorno cada vez más interconectado, la falta de transparencia puede ser percibida como una falta de autenticidad, lo que puede dañar la reputación de la empresa.

Cuando una empresa se enfrenta a múltiples desafíos y presiones puede ser tentador para los líderes centrarse en las tareas inmediatas en lugar de mantener una visión de futuro. Esto puede llevar a una falta de coherencia y consistencia en la cultura y los valores de la empresa, lo que puede socavar su autenticidad.

Incluso la complejidad puede dar lugar a situaciones de parálisis por el análisis, cayendo en una especie de procrastinación estructural que limita el desarrollo de la estrategia y los valores de la compañía.

La complejidad te puede conducir a la mediocridad y sólo es posible salir de ella con autenticidad.

1.2. Y el cortoplacismo se cargó la autenticidad

El cortoplacismo se ha convertido en el gran virus gerencial de la nueva economía, provocando una mentalidad empresarial enfocada en resultados inmediatos y beneficios rápidos, sin considerar las consecuencias a largo plazo y, por lo tanto, el futuro de la empresa.

Esta mentalidad de «ganar a toda costa» está llevando a los directivos de muchas empresas a sacrificar la autenticidad corporativa por los laureles del éxito a corto plazo y, ¿por qué no decirlo?, por sus correspondientes reconocimientos y recompensas inmediatas.

El cortoplacismo se puede observar en la toma de decisiones impulsadas por los resultados inmediatos, como la reducción de costes y la maximización de los ingresos, a menudo en detrimento de la calidad, la innovación o la responsabilidad social. En ocasiones, esta búsqueda de resultados rápidos se centra exclusivamente en la satisfacción de los accionistas olvidándose incluso de los clientes y empleados.

La ausencia de autenticidad se manifiesta de diversas maneras, como la opacidad en la comunicación o la falta de ética en la toma de decisiones. Son políticas rentables a corto plazo, pero que erosionan la confianza de clientes y mercado, socavando la reputación de la empresa.

El crecimiento auténtico se basa en principios éticos y sostenibles. Una empresa con esos principios se enfoca en construir relaciones duraderas con sus clientes en lugar de tratar de vender productos o servicios de cuestionable calidad o promover ventas forzosas para obtener beneficios rápidos. En general, estas empresas, como parte de su propósito, también buscan tener un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente, lo que les ayuda a construir una reputación sólida y duradera.

En cambio, las organizaciones cortoplacistas no pueden de-

dicarse a diversas actividades esenciales debido a su enfoque en metas inmediatas. No tienen tiempo para el aprendizaje de sus profesionales porque tienen que producir, lo que a menudo lleva a un ciclo de trabajo repetitivo y sin crecimiento. Tampoco hay tiempo para mejorar los estándares de calidad porque se consideran «suficientemente buenos» para alcanzar el objetivo de ventas, lo que puede dar como resultado productos o servicios que apenas cumplen con los requisitos mínimos, sin superar las expectativas de los clientes.

Para estas organizaciones la innovación queda relegada porque el futuro no está en su visión. Están tan centradas en los resultados del momento que pierden de vista las tendencias emergentes y las oportunidades de desarrollo a largo plazo.

Además, no tienen tiempo para la atención personalizada al cliente, ya que el enfoque está en la maximización de las ventas y no en la construcción de relaciones duraderas. Este enfoque transaccional las lleva a tener una base de clientes insatisfechos y sin lealtad a la marca, con su correspondiente impacto en el medio y largo plazo.

En cuanto a la eficiencia operativa, las organizaciones cortoplacistas a menudo se obsesionan con los procesos rápidos y rentables, sin considerar el impacto de estas decisiones en la moral del empleado, la sostenibilidad del negocio o la calidad del producto. Esto puede llevar a un ambiente de trabajo estresante y no sostenible, donde los empleados se sienten subvalorados y la empresa se enfrenta a un alto índice de rotación.

Por último, en su carrera por los resultados inmediatos, ignoran las prácticas sostenibles y responsables, lo que puede dar como resultado daños a largo plazo tanto para el medioambiente como para su propia reputación en la sociedad.

Desafortunadamente, este cortoplacismo ha llevado a muchas organizaciones a perder de vista sus principios. A todos se nos vienen a la cabeza empresas (sobre todo grandes) que en momentos determinados sacrificaron su marca y su autenticidad por los resultados a corto plazo.

En 2016 se descubrió que Wells Fargo, uno de los mayores bancos de Estados Unidos, había creado millones de cuentas

bancarias falsas sin el consentimiento de sus clientes con el fin de cumplir con objetivos de ventas. Este escándalo llevó a la dimisión de varios altos ejecutivos de la compañía y a una elevada multa por parte de los reguladores. La marca y la reputación de Wells Fargo se vieron seriamente dañadas.

Enron, una empresa estadounidense de energía y servicios públicos, colapsó en 2001 debido a un escándalo financiero masivo. La compañía había creado una red compleja de empresas ficticias y manipulado sus estados de cuentas para ocultar deudas y crear la ilusión de un crecimiento sostenible. El resultado fue uno de los mayores escándalos financieros de la historia, que llevó a la quiebra de la empresa y a la condena de varios altos ejecutivos.

Jim Collins, académico de Stanford, desarrolla una idea que me parece muy interesante: «la genialidad de la “y”» (de la suma), en la que las organizaciones excelentes no se quedan atrapadas en opciones limitadas —es decir, en la tiranía de la «o» (de la disyuntiva)— y consideran la abundancia de posibilidades que les brinda la «y».

Lo que llevado a la práctica implica que las empresas no deben elegir entre ganancias y sostenibilidad o entre resultados y transformación, dimensiones que no se pueden ver como objetivos en conflicto, sino como aspectos complementarios que, cuando se gestionan de manera efectiva, pueden llevar a una organización hacia el éxito duradero y significativo.

1.3. El dilema de las dos visiones de la empresa

Nadie manifiesta dirigir una organización con hábitos cortoplacistas, orientada al producto o poco innovadora. No es algo que se busque, sino todo lo contrario, pero muchos reconocen trabajar en una organización de estas características.

Estas dos perspectivas en los comportamientos de las organizaciones es un factor determinante en su funcionamiento y, sin embargo, son escasas las compañías no ya que le dediquen tiempo a solucionarlo, sino que tan siquiera lo tengan identificado como un problema.

Esta disparidad de visión, que se desarrolla con mayor profundidad en el capítulo 4 a partir de una encuesta realizada con este propósito, es un claro generador de conflicto en la empresa y, en cualquier caso, un obstáculo para que los procesos, la actividad y la toma de decisiones fluyan en la organización.

Los mensajes y buenas intenciones de la dirección, como la orientación al cliente, el liderazgo en innovación, la preocupación por las personas y el medioambiente..., no se corresponden, en general, ni con lo que verdaderamente ocurre en la compañía, ni con el sentimiento que tienen sus profesionales.

Analizando el *gap*, la inconsistencia identificada se corresponde en general con situaciones como:

- **Falta de comunicación efectiva.** Si no se establecen canales de comunicación claros y efectivos entre la dirección y los empleados es probable que se produzca una brecha en la percepción de lo que ocurre en la empresa. Estamos hablando de una comunicación transparente, sistemática (no sólo cuando le apetezca comunicar a la dirección) y bidireccional (que promueve la participación y el debate).
- **Diferentes intereses.** Los directivos pueden estar más enfocados en los intereses de la empresa y en la maximización de los beneficios, mientras que los empleados pueden estar más preocupados por su estabilidad laboral y su remuneración. En definitiva, no se han conseguido alinear sus intereses y se trabaja en distintas sintonías.
- **Desconocimiento de la cultura organizacional.** Influye en cómo los empleados perciben la empresa y su compromiso con ella. Si la cultura no fomenta la transparencia y la comunicación abierta, es más probable que se produzca un doble entendimiento de la estrategia de la empresa.
- **Estructura, procesos y gestión inconsistentes con el propósito y la estrategia.** Es normal encontrarse con estrategias que predicen la sencillez de los procesos, la innovación, y el cuidado de las personas, pero en realidad la gestión es autoritaria y jerárquica, la experimentación es un lastre para los resultados (a corto, claro) y la

preocupación por el desarrollo de las personas está alejada de las mejores prácticas.

El crecimiento es uno de los principales objetivos de las empresas, pero también una de las mayores fuentes de desafíos. A medida que las empresas crecen, se vuelven más complejas y, por lo tanto, más difíciles de gestionar.

Las principales implicaciones de la complejidad están relacionadas con la toma de decisiones, que se vuelve cada vez más difícil y a la vez más lenta, y con la comunicación y la coordinación entre diferentes áreas y personas, que potencialmente se vuelve más «pesada» y lentamente se va alejando del propósito.

No obstante, evitar que se produzca la disparidad de puntos de vista o conseguir el alineamiento de los intereses y visiones de los integrantes de la compañía reporta unos beneficios evidentes y me atrevería a decir que exponenciales. Conseguirlo desemboca en una mayor agilidad en la toma de decisiones, incremento de la productividad, reducción de las fricciones internas, mayor capacidad de innovación, menor tiempo en la adopción de los cambios o mejora del clima laboral y de la densidad de talento, entre otras.

Normalmente cuando hablamos de las diferencias entre las empresas convencionales y las de la nueva economía hacemos referencia al modelo de negocio, la estructura organizativa, el enfoque en el cliente, la tecnología, la velocidad de cambio o la forma de medir el éxito, todas ellas ciertas. Si comparas hoy, después de años de transformación digital, las estrategias «teóricas» de unas y otras compañías, las diferencias no son tan grandes, en realidad son muy parecidas.

¿Entonces dónde está el problema? Efectivamente, en la ejecución.

En la ejecución tanto en la operación de la estrategia como en convertir en hábitos los valores de la compañía.

Decía Peter Drucker, uno de los gurús más importantes del marketing, que «la estrategia es una *commodity* y la ejecución es un arte».

Según un estudio de EY¹ en el contexto de la transformación digital, más del 70 por ciento de los proyectos fracasan en su fase de ejecución.

Innumerables son los libros que identifican los problemas y dan fórmulas para convertir la ejecución en una ventaja competitiva y su lectura me parece muy recomendable (en la bibliografía incluyo aquellos que me parecen de mayor interés y aplicabilidad). En cualquier caso, considero que el elemento clave es la capacidad de generar en las empresas unas dinámicas de valor que conviertan las claves estratégicas y los valores de la compañía en sus verdaderos hábitos y se genere una organización fluida, rentable y sostenible, es decir, una organización auténtica.

Como decíamos en la introducción, éste es el objetivo del presente libro, desarrollar unas dinámicas de valor que lleven a las organizaciones con independencia de su antigüedad, tamaño o sector a convertirse en organizaciones auténticas, como única forma de crecer de manera sostenible y rentable.

1.4. Pilares de la autenticidad: sinceridad, confianza, disciplina y comunicación

«Si el emperador va desnudo, hay que decírselo», pero ¿quién se atreve?

Esta pregunta refleja uno de los dilemas más antiguos y persistentes en cualquier entorno, ya sea en la esfera corporativa, en la política o incluso en las relaciones personales: el desafío de hablar con honestidad frente a la autoridad o el poder.

La metáfora del emperador desnudo, derivada del famoso cuento de Hans Christian Andersen, simboliza la tensión entre la verdad y la conformidad, entre la sinceridad y el temor a las repercusiones.

No es inusual encontrarnos con organizaciones en las que prevalece una cultura de silencio o conformidad, donde las per-

1. Disponible en: <<https://forbes.co/2021/11/16/tecnologia/70-de-los-proyectos-de-transformacion-digital-fracasan-segun-reporte-de-ey>>.

sonas se sienten disuadidas o incluso intimidadas para no expresar opiniones o hechos que contradigan la visión o las decisiones de aquellos en posiciones de poder. Una dinámica negativa que no sólo inhibe la comunicación abierta y honesta, sino que también puede conducir a la toma de decisiones erróneas y a la perpetuación de errores.

En este contexto, la sinceridad aparece como un rasgo esencial para la construcción de organizaciones genuinas y se manifiesta a través de una comunicación abierta y directa. En una organización auténtica, los líderes y los miembros del equipo se esfuerzan por expresar sus pensamientos, sentimientos y opiniones de manera sincera, sin ocultar ni manipular información. Se busca crear un ambiente en el que las personas se sientan cómodas compartiendo ideas, preocupaciones y sugerencias sin temor a represalias o juicio.

Como dice Reed Hastings, CEO de Netflix, «alentar las críticas sinceras en una empresa es mucho más difícil que instalar señales de tráfico. Fomentar un ambiente de sinceridad requiere que los empleados abandonen años de condicionamiento y creencias firmemente arraigadas, tales como: opinar sólo cuando alguien nos lo pida, o elogiar en público, criticar en privado».

En una organización auténtica la confianza se construye a través de la consistencia entre las palabras y las acciones. Los líderes y equipos actúan de acuerdo con los valores y principios establecidos, generando credibilidad y confianza en su comportamiento. La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es esencial para que los demás confíen en nosotros.

La confianza no se desarrolla de la noche a la mañana, sino que se construye a lo largo del tiempo a través de acciones consistentes y genuinas. Requiere paciencia, transparencia y una comunicación abierta y honesta en todas las interacciones.

Para Stephen M. R. Covey, «la confianza es la moneda más importante en cualquier relación, personal o profesional. Es la base fundamental de todo éxito y rendimiento duradero».

La ausencia de confianza es como un impuesto sobre un negocio (sobrepotección, todo por escrito, burocracia, impacto negativo en el negocio), en cambio la confianza es como un divi-

dendo (agilidad, creatividad, relaciones de valor o generación de negocio).

El top 10 del *Barómetro de confianza 2023* de Edelman ofrece algunos datos sobre la situación en nuestro país:

1. En España ninguna institución es considerada ética y competente. El optimismo económico se desploma, los temores son ahora más personales y más existenciales y, ante esta situación, no se confía en que ninguna institución haga lo correcto.
2. Hay un desequilibrio institucional, con una brecha de trece puntos entre la confianza en las empresas (49 por ciento) y en el Gobierno (36 por ciento).
3. Se percibe una división de clases en cuanto a confianza. Aquellos en el cuartil superior de ingresos viven en una realidad de confianza diferente a los que se encuentran en el cuartil de ingresos inferiores.
4. El optimismo económico se desploma, pues sólo un 26 por ciento de los españoles piensa que su familia estará mejor en cinco años.
5. La polarización es más grave cuando la división está más arraigada. Esto sucede porque una división profundamente enraizada implica que las diferencias entre los grupos no sólo son ideológicas o de opinión, sino que a menudo están vinculadas a aspectos fundamentales de la identidad o creencias centrales.
6. En España, el tejido social se debilita y las diferencias se acentúan. El 62 por ciento de los españoles piensa que el tejido social que mantiene unido al país está demasiado debilitado y ya no sirve de base para la unidad y el propósito común.
7. La ideología se convierte en identidad y sólo en torno a un 20 por ciento de los españoles ayudaría, viviría o trabajaría con una persona que estuviera en total desacuerdo con ellos o con su punto de vista.
8. La gente quiere que las empresas hagan más. Consideran que deberían abordar más activamente problemas socia-

les como el cambio climático, la desigualdad económica y la capacitación profesional.

9. El compromiso social pone a las empresas en riesgo de estar politizadas. Un 60 por ciento de los españoles cree que las compañías no pueden evitar la politización cuando abordan los asuntos sociales más controvertidos.
10. Los españoles consideran que se obtendrían resultados cuatro veces mejores si gobierno y empresas trabajaran en equipo, en vez de que las empresas lo hagan de forma independiente.

No son buenos datos, pero posiblemente la peor noticia sea que no tenemos identificada la falta de confianza como uno de los grandes problemas de nuestra sociedad y de nuestra economía y, por lo tanto, no estamos tomando medidas para solucionarlo. Incluso me atrevería a decir que vamos en la dirección opuesta, generando una polarización que no nos lleva a ningún lugar positivo sino todo lo contrario.

Otro valor en debate es la disciplina, entendida como la habilidad para adherirse a un conjunto de reglas, principios o estándares de manera consistente y resuelta. Establecer una cultura de disciplina en una empresa significa centrarse en lo esencial y descartar lo superfluo.

A menudo, cuando se menciona (me pasa muy habitualmente) la disciplina en el contexto de la gestión, parece evocar una reacción inicial negativa, como si fuera un concepto anticuado o inapropiado en la era digital.

No obstante, está demostrado que las empresas que logran la excelencia siguen con rigor su propósito y estrategia y se abstienen de hacer nada que no sea coherente con ellos, es decir, tienen disciplina.

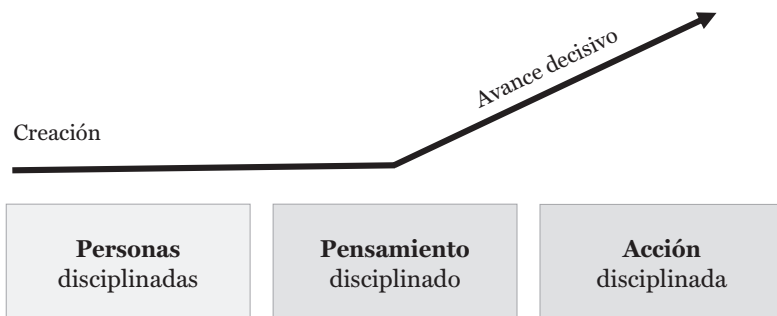
Como explica Jim Collins en *Good to Great*, la disciplina no tiene que ver con una fuerte burocracia o una jerarquía competitiva, sino con el hecho de dejar pasar oportunidades o negocios aparentemente rentables, pero que no están alineados con el propósito y los valores de la empresa.

Realmente, la burocracia emerge para compensar la incom-

petencia y falta de disciplina derivada de tener personas inadecuadas en el equipo. Si se cuenta con las personas adecuadas y se prescinde de las que no lo son, podremos prescindir de la burocracia.

Para Collins, «la cultura de la disciplina no se refiere únicamente a las acciones. También hace referencia a rodearse de personas disciplinadas que se comprometan con una manera de pensar disciplinada y que emprendan acciones disciplinadas», tal como se sintetiza en el gráfico 1.1.

Gráfico 1.1. Cultura de disciplina



Fuente: Elaboración propia a partir de *Good to Great*, Reverte, Barcelona, 2021.

Un ejemplo que aparece en *Good to Great* y que me parece muy oportuno compartir aquí es el de los laboratorios Abbott, que muestra las ideas claves de una cultura de disciplina.

La compañía fomenta la responsabilidad personal, donde se espera que los empleados sigan las políticas y prácticas establecidas y se adhieran a altos estándares éticos. Para ello:

- Desarrolla una cultura construida en torno a las ideas de responsabilidad y libertad.
- Alimenta esa cultura gracias a personas autodisciplinadas.
- No confunde disciplina con tiranía.
- Es escrupulosa, es decir, disciplinada, con lo que hay que hacer y con lo que no hay que hacer.

La disciplina resulta una característica fundamental de las organizaciones auténticas que queremos construir, ya que permite que la empresa se enfoque en lo que realmente importa, elimine burocracia y evite distracciones que puedan desviarla de su propósito y valores.

La comunicación es otro pilar esencial en la autenticidad de las organizaciones y desempeña un papel fundamental en la construcción y el mantenimiento de una cultura empresarial sólida y transparente. En un entorno donde la comunicación es abierta y efectiva, se fomenta un ambiente de trabajo basado en la confianza y el respeto mutuo, y además se establecen las bases para una colaboración genuina y una toma de decisiones informada.

La comunicación efectiva contribuye significativamente a clarificar las expectativas y roles dentro de la organización. Esto es especialmente importante en empresas en crecimiento, donde las estructuras y procesos están en constante evolución.

Recientemente tuve la oportunidad de colaborar con una organización que estaba abordando desafíos significativos en su comunicación. Esta compañía, que se encontraba en una fase de crecimiento acelerado, había incorporado a varios empleados nuevos cuyas funciones no estaban claramente definidas. En sus inicios, cuando la empresa era más pequeña, la falta de precisión en las descripciones de los puestos no representaba un problema reseñable, ya que los nuevos integrantes podían fácilmente familiarizarse con las operaciones observando las dinámicas de trabajo generales.

Sin embargo, con el crecimiento de la organización, esta práctica ya no resultaba efectiva, lo que provocaba que los empleados recién contratados experimentaran dificultades para desempeñar sus roles adecuadamente.

En contextos de cambio e incertidumbre la comunicación se vuelve aún más crítica. Las organizaciones que comunican de manera efectiva durante los períodos de transición son capaces de mantener a su personal informado, comprometido y enfocado. Esto no sólo minimiza la resistencia al cambio, sino que también facilita una adaptación más rápida y efectiva a nuevas circunstancias o estrategias.

1.5. El valor de los intangibles

En la actualidad, la diferenciación y en buena parte el éxito de las organizaciones se basa mucho más en los aspectos intangibles (valores, innovación, cultura organizacional, calidad...) que en los tangibles, que se consideran como algo obvio. Aquello que nos distingue, lo que nos otorga credibilidad, aceptación y preferencia es lo que realmente nos proporcionará un valor a largo plazo, y eso es precisamente lo intangible.

Según el informe *La economía intangible* de la Fundación COTEC,² la inversión en activos intangibles en España sigue en niveles muy inferiores con respecto a lo que ocurre en países de su entorno.

En el citado estudio se observa que España, además de invertir menos en el conjunto de los intangibles (6 por ciento de su PIB frente al 14 por ciento de Estados Unidos o Francia), lo hace de manera distinta respecto de otros países: relativamente más en publicidad y estudios de mercado, y menos en I+D, formación de los trabajadores en el puesto de trabajo o estructura organizativa.

Sin embargo, como afirma la Fundación, los activos intangibles son característicos de la economía del conocimiento e invertir en ellos contribuye a aumentar la productividad y la calidad de vida. Aun así, todavía no están convenientemente recogidos ni en las estadísticas macroeconómicas oficiales (contabilidad nacional), ni a nivel microeconómico en los libros empresariales.

El informe concluye con que la competitividad internacional de las empresas y de las naciones reside actualmente en activos diferentes a los que prevalecían en el pasado. Bajo el fenómeno de la globalización se ha acrecentado el dinamismo con el que las economías se transforman y abordan, desde el interior o desde el exterior, un número creciente de mercados previamente cautivos. El reto para las empresas y las naciones reside ahora en la capacidad de reaccionar, de adaptarse a las circunstancias

2. Disponible en: <<https://cotec.es/observacion/economia-intangible/a90985f7-b3ed-0f6b-4faa-0810cda32ee1>>.

cambiantes, de formular nuevas estrategias de las que dependen la supervivencia y el éxito.

Los intangibles están protagonizando, aunque todavía no tienen ese reconocimiento, la etapa más reciente del progreso de las naciones y las empresas y han venido para quedarse porque ahora son más necesarios que nunca.

El desafío sigue siendo la medición de estos indicadores.

Cada vez se visualiza como más necesaria la presentación conjunta de los indicadores financieros con otros no financieros o propios de la intangibilidad, que vendrían a representar el presente y futuro de la empresa.

Podríamos decir que con la valoración de las marcas ocurre lo mismo que con los fondos de inversión cuando hablas con tu banco y te explica que «rentabilidades pasadas no garantizan rentabilidades futuras».

La comunicación auténtica y transparente es un reflejo de la integridad (o no) de la organización. Cuando una empresa se comunica de manera coherente y alinea sus palabras con sus acciones, refuerza su credibilidad tanto interna como externamente. Esto no sólo mejora la moral y el compromiso de los empleados, sino que también fortalece la reputación de la empresa ante clientes, socios y otros *stakeholders* o grupos de interés.

1.6. Inevitable referencia al liderazgo auténtico

¿Y el líder? Es complicado, ciertamente imposible, que existan organizaciones auténticas sin que sus líderes los sean. Aunque de un modo breve, pues el último capítulo del libro está dedicado al liderazgo necesario para generar organizaciones genuinas, me parece imprescindible anticipar aquí los rasgos esenciales de estos líderes. Para Bill George, autor de *True North* y una de las personas que más ha investigado y desarrollado este concepto, un líder auténtico es aquel que tiene una comprensión profunda de sí mismo y de sus valores y que es capaz de actuar de manera consistente con esos valores en su liderazgo.

En mi opinión, hay una cualidad que destaca sobre todas las

demás y que hemos tratado ampliamente en el capítulo: la confianza. Un valor que, en términos de liderazgo, significa coherencia, sinceridad, transparencia y ser los primeros en adoptar los cambios que estás impulsando.

En tiempos de cambios tan profundos como los actuales, que afectan especialmente a las personas, tener un líder que te genere confianza es una bendición.

Los líderes auténticos son coherentes en su comportamiento, comunicación y toma de decisiones. No hay una brecha entre lo que dicen y lo que hacen, y esto fortalece la confianza y credibilidad en su liderazgo. Esta congruencia también se refleja en el establecimiento de una cultura organizacional sólida y en la toma de decisiones éticas basada en los valores. Como decíamos en *Digitalízate o desaparece*, es necesario predicar con el ejemplo para no predicar en el desierto.

Ser auténtico implica ser abierto y vulnerable. Reconocer y compartir sus fortalezas, pero también admitir sus limitaciones y errores. La vulnerabilidad no debilita el liderazgo, sino que lo fortalece al fomentar la confianza y la conexión con los demás. Estos líderes están dispuestos a aprender de sus experiencias y de las experiencias y conocimientos de los demás, lo que inspira a otros a hacer lo mismo.

Al ser capaces de comunicar su visión de manera clara y apasionada, impulsan a los equipos a adoptar el cambio y comprometerse con él. Su autenticidad les permite conectar con las personas a un nivel emocional, lo que facilita la superación de resistencias y la adopción de nuevas formas de trabajo.

Un líder auténtico demuestra empatía hacia los demás y muestra interés genuino en comprender sus necesidades, preocupaciones y perspectivas. Practica la escucha activa y se preocupa por el bienestar y el desarrollo de las personas de su equipo. En definitiva, fomenta un entorno de trabajo auténtico y alinea sus acciones con los valores de la organización.